

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Fliederstraße 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 2004
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 2003

Dieter Ahlert
Heiner Evanschitzky
Maren Wunderlich
Sonja Heidebur

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

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 7 | Franchisenehmerakquisition und -bindung 2003



Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS.....	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VII
1 EINLEITUNG.....	1
2 DIE UNTERSUCHUNG	1
2.1 Gegenstand der Untersuchung und Untersuchungsziel.....	1
2.1.1 Untersuchungshintergrund und theoretische Einordnung	1
2.1.2 Ableitung des Untersuchungsziels	3
2.2 Untersuchungsdesign und Durchführung der Befragung.....	4
2.2.1 Untersuchungsdesign	4
2.2.2 Durchführung der Befragung	5
2.3 Zusammensetzung der Stichprobe.....	5
2.3.1 Branchenzusammensetzung der Stichprobe	5
2.3.2 Stichprobenzusammensetzung nach demographischen Kriterien.....	7
3 DIE ERGEBNISSE DER STUDIE.....	8
3.1 Darstellung der Ergebnisse zu den Schlüsselfragen-Komplexen	10
3.1.1 Darstellung des Fragenkomplexes zur globalen Franchisenehmer- Zufriedenheit.....	10
3.1.2 Darstellung des Fragenkomplexes zum Franchisenehmer-Commitment (Verbundenheitseigenschaften)	11
3.2 Persönlichkeitsbeschreibende Merkmale	12
3.2.1 Beschreibung anhand soziodemographischer Kriterien.....	13

3.2.2	Franchisenehmereinstellungen im Zusammenhang mit beruflichen Zielsetzungen.....	18
3.3	Verhaltensbeschreibende Merkmale vor Systemzutritt	20
3.3.1	Erfahrung und Managementfähigkeiten.....	21
3.3.2	Informationsverhalten und Systemauswahlkriterien von Franchisenehmern.....	25
3.3.3	Aussagen der Franchisenehmer bezüglich ihres finanziellen Engagements	31
3.4	Franchisenehmereinstellungen nach Systemzutritt	32
3.4.1	Franchisenehmereinstellungen zur Geschäftsbeziehung mit dem Franchisegeber	32
4	FAZIT – EINE SYSTEMATISIERUNG DER ERGEBNISSE MITTELS ERSTELLUNG EINES LEITFADENS ZUR ERFOLGREICHEN FRANCHISENEHMERAKQUISITION UND ZU EINEM EFFIZIENTEN BEZIEHUNGSMANAGEMENT.....	40
4.1	Der Leitfaden.....	41
4.1.1	Informations- und Kommunikationsmanagement vor Zutritt in das Franchise-System.....	41
4.1.2	Gezielte Selektion anhand objektiver Beurteilungskriterien	42
4.1.3	Maßnahmen für ein effizientes Beziehungsmanagement.....	43
5	FAZIT: EXECUTIVE SUMMARY.....	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Opportunitätskostenstruktur der Franchisenehmer/ -geberbeziehung	3
Abbildung 2:	Branchenzusammensetzung	6
Abbildung 3:	Gruppierte Darstellung der Systemgrößen in Abhängigkeit von der Anzahl der Systempartner	6
Abbildung 4:	Zusammensetzung der Branchen nach dem Kriterium Geschlecht	7
Abbildung 5:	Aktuelles Alter der Stichprobe in absoluten Werten	8
Abbildung 6:	Gliederung von Franchisenehmerattributen.....	10
Abbildung 7:	Teilaspekte der globalen Franchisenehmer-Zufriedenheit.....	11
Abbildung 8:	Teilaspekte des Franchisenehmer - Commitments	12
Abbildung 9:	Altersverteilung der Stichprobe zum Zeitpunkt der Entscheidung, Franchisenehmer zu werden	13
Abbildung 10:	Durchschnittliche Franchisenehmer - Zustimmung zu der Aussage der Wiederwahlentscheidung	14
Abbildung 11:	Gesamtzufriedenheit der Franchisenehmer	15
Abbildung 12:	Beschäftigungsverhältnisse vor Franchise-Partnerschaft.	15
Abbildung 13:	Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des früheren Beschäftigungsverhältnisses	18
Abbildung 14:	Ziele und Herausforderungen von Franchisenehmern.....	20
Abbildung 15:	Tätigkeitsdauer der Franchisenehmer vor Eintritt in das Franchise- System	21
Abbildung 16:	Berufserfahrung vor Eintritt in das Franchise-System.....	22
Abbildung 17:	Erfahrung der Franchisenehmer aus ähnlichen Branchen	23
Abbildung 18:	Selbsteinschätzung der branchenspezifischen Erfahrung zum Zeitpunkt des Systemeintritts	23
Abbildung 19:	Eigenauskünfte zum Commitment von Franchisenehmern in Abhängigkeit von weiteren geschäftlichen Aktivitäten	24
Abbildung 20:	Nutzung von Informationsquellen durch den Franchisenehmer.....	26

Abbildung 21: Bewertung von Informationsquellen seitens der Franchisenehmer.....	26
Abbildung 22: Selbsteinschätzung des Informationsstandes nach Nutzung der Info-Medien.....	27
Abbildung 23: Begründung für den Beitritt zu einem Franchise-System: Nennung aller relevanten Aspekte und Primärgrund.....	28
Abbildung 24: Wichtigkeit einzelner Aspekte bei der Entscheidungsfindung von Franchisenehmern.....	29
Abbildung 25: Anteil privater Investitionen von FN an der Gesamtsumme.....	31
Abbildung 26: Durchschnittliche Eigenfinanzierungsanteile nach Branchen.....	32
Abbildung 27: Darstellung der prozentualen Angebotshäufigkeiten einzelner Betreuungsleistungen.....	33
Abbildung 28: Globale Zufriedenheitsbewertung der franchisegeberseitigen Betreuungsleistung.....	33
Abbildung 29: Bewertung der Wichtigkeit von Betreuungsangeboten seitens der Franchisenehmer.....	34
Abbildung 30: Empirisch gestützte These zur Einflussnahmemöglichkeit auf die Franchisenehmer-Zufriedenheit und den daraus folgenden wirtschaftlichen Erfolg	37 / 45
Abbildung 31: Bewertung von Thesen zum Innovationsmanagement.....	38
Abbildung 32: Systematisierung der Franchise-Beziehung.....	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Durchschnittliche Commitment-Werte in Abhängigkeit früherer Tätigkeit.....	16
Tabelle 2:	Faktorenbildung aus den Begründungsaussagen für die Wahl eines spezifischen Franchise-Systems.....	30
Tabelle 3:	Regression zwischen Betreuungsangebot und Commitment- aussagen	34
Tabelle 4:	Regressionsanalyse:Faktorwerte und Gesamtzufriedenheit der Franchisepartner	36

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 systemdestabilisierenden 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 Franchise-Systemen 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-Theorie², 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“³ 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 Managementfähigkeiten, Probleme in der Kommunikation zwischen Franchisenehmern 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. dunkelblaue 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.

² Vgl.: Erlei, M., Leschke, M., Sauerland, D.: Neue Institutionen-Ökonomik, 1999

³ 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.

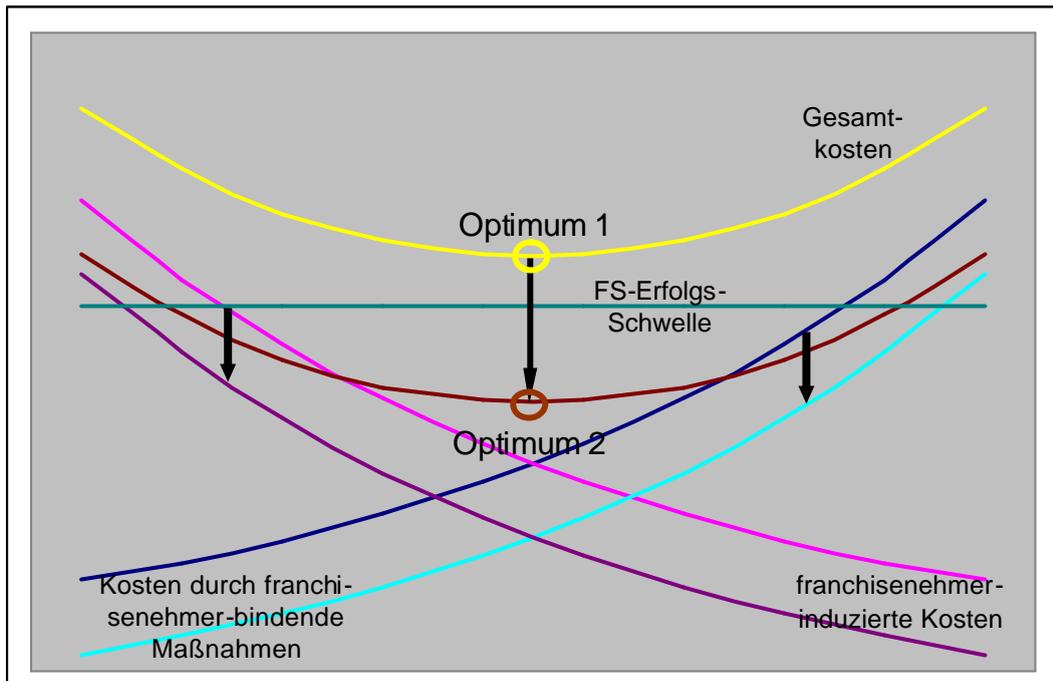


Abbildung 1: Opportunitätskostenstruktur der Franchisenehmer-/geber-Beziehung

Mittel- bis langfristig ist dann die Senkung der beiden Teilkostenkurven zu 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 *Franchise-System-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-Skalen⁴, freien Textantworten und der Abfrage dichotomer Merkmale vorgenommen.

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.

⁴ Es wurde auf monopolare Skalen mit verbalen Extrempunktbeschreibungen zurückgegriffen, auf eine Zahlenvergabe wurde im Fragebogen verzichtet, die jedoch bei der Analyse vorgenommen wurde.

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.⁵

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. Einige der Franchisenehmer erhielten bereits vor Erhalt der Fragebögen eine E-Mail, in der diese Befragung angekündigt wurde. 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 1305 Franchisepartner aus 14 verschiedenen Franchise-Systemen in Deutschland kontaktiert.

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

2.3 Zusammensetzung der Stichprobe

Im Zeitraum der Erhebung konnte ein Rücklauf von 222 Fragebögen erzielt werden, dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,01%.

2.3.1 Branchenzusammensetzung der Stichprobe

Insgesamt lassen sich die Systemzugehörigkeiten der Franchisenehmer unter sieben verschiedenen Branchen subsumieren (vgl. Abb. 2): Der mit Abstand größte Anteil mit 29% aller Befragten bildet hierbei die Branche „Finanzberatung“, gefolgt von „sonstiger Handel“ mit 19,8% und „Telekommunikation“ mit 14,7%.

⁵ Vgl. Heribert Meffert, "Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", 9. Auflage, 2000, S.149.

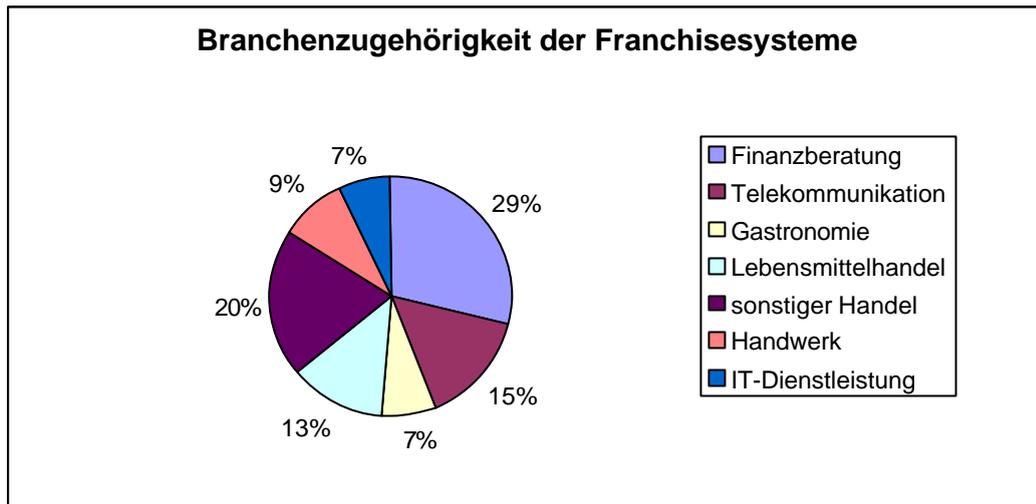


Abbildung 2: Branchenzusammensetzung

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

Bei einer durchschnittlichen Zahl von rund 115 Partnern pro System weist eine Gruppierung der Angaben auf eine recht hohe Heterogenität der Stichprobe hin:

Rund 36% der befragten Franchisenehmer sind Partner mittelgroßer Systeme (101 bis 500 Partner), wobei zahlreiche kleinere Franchise-Systeme (bis 100 Franchisepartner pro System) mit 64% den größten Anteil der Stichprobe bilden. Große Franchise-Systeme mit mehr als 500 Franchisepartnern wurden in dieser Studie nicht angeschrieben. Eine detailliertere Darstellung der Zusammensetzung kann Abbildung 3 entnommen werden.

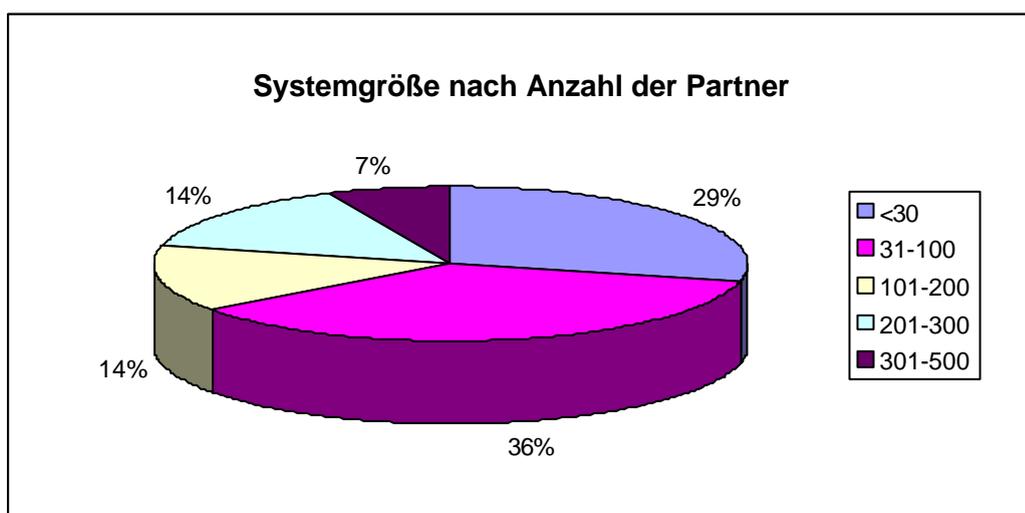


Abbildung 3: Gruppierte Darstellung der Systemgrößen in Abhängigkeit von der Anzahl der Systempartner

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 65,9% männlichen und 34,1% weiblichen Franchisepartnern mit großen branchen-spezifischen Differenzen. Wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, erweisen sich vor allem die Bereiche IT-Dienstleistung, Handwerk und Gastronomie als besonders männlich dominiert, während in den Branchen Finanzberatung und Lebensmittelhandel ein hoher Anteil weiblicher Franchisepartner belegbar ist.

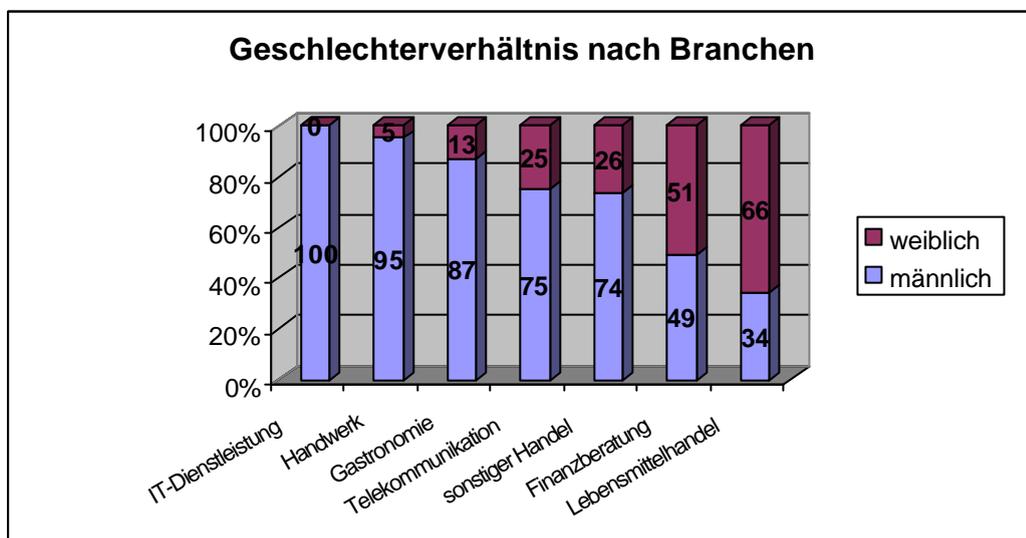


Abbildung 4: Zusammensetzung der Branchen nach dem Kriterium Geschlecht

2.3.2.2 Altersspezifische Zusammensetzung der Stichprobe

Es konnte für die branchenübergreifende Gesamtheit der Befragten ein Durchschnittsalter von 43 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).⁶ Somit lassen sich auf diesem Aggregationsniveau grundsätzlich recht genaue Prognosen über die durchschnittliche Dauer der Systemzugehörigkeit von Franchisenehmern erzielen.

⁶ Die zweiseitige asymptotische Signifikanz beläuft sich auf 0,834 beim Alter zum Zeitpunkt des Einstiegs (eine signifikante Abweichung bestünde bei $p < 0,05$).

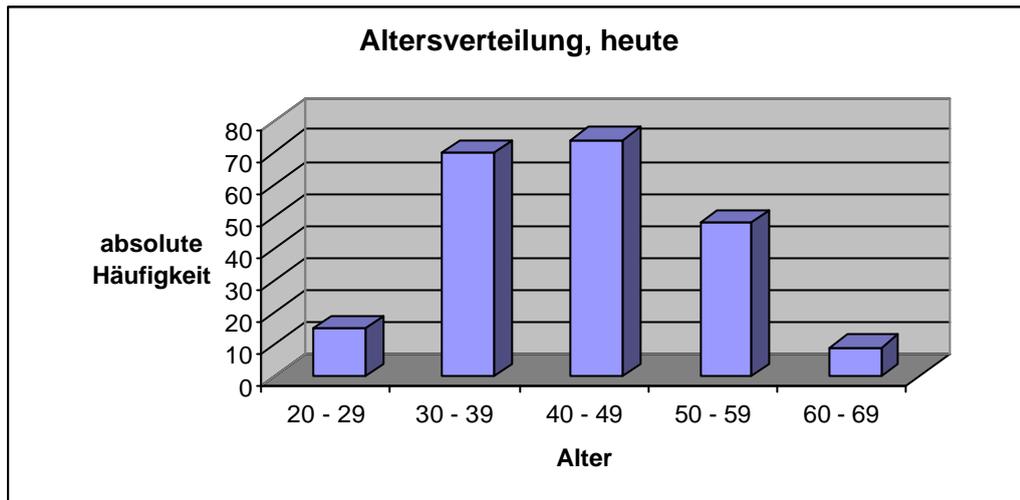


Abbildung 5: *Aktuelles Alter der Stichprobe in absoluten Werten*

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 System-eignung 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, Franchisepartner zu werden?" wurden hierzu im Rahmen der Erhebung vier Thesen aufgestellt, die auf der Basis einer Fünfer-Rating-Skala⁷ 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, Franchisepartner zu werden.
- Hätte ich noch einmal die Wahl, Franchisepartner zu werden, würde ich mich wieder für dieses Franchise-System entscheiden.
- Würde mein Franchisevertrag heute auslaufen, würde ich nicht zögern, ihn zu verlängern.

⁷ Vgl. Kap. 2.2.1 (Untersuchungsdesign)

- 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 ebenfalls 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, Franchisepartner meines Systems zu sein.

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 Franchise-System vorhanden und ermittelbar sind,*
- *Franchisenehmereinstellungen, die aus der Interaktion mit dem Franchise-System entstehen (nach Systemzutritt) und*
- *allgemein persönlichkeitsbeschreibende Merkmale, die keinem intertemporalen Wandel unterliegen, vorzunehmen (vgl. Abb. 6).*



Abbildung 6: Gliederung von Franchisenehmerattributen

3.1 Darstellung der Ergebnisse zu den Schlüsselfragen-Komplexen

Zunächst sollen in aller Kürze die im vorherigen Kapitel dargestellten Schlüsselfragenkomplexe zur Franchisenehmer-Zufriedenheit 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 Franchisenehmer-Zufriedenheit

Wie Abbildung 7 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 4,44⁸.

Den niedrigsten Grad der Zustimmung erhielt die These "Würde mein Franchisevertrag heute auslaufen, würde ich nicht zögern ihn zu verlängern" mit einem Mittelwert von 4,27.

⁸ „1“ entspräche einer vollständigen Ablehnung der These „Ich habe die richtige Entscheidung getroffen, Franchisepartner zu werden“, „5“ entspräche einer völligen Zustimmung

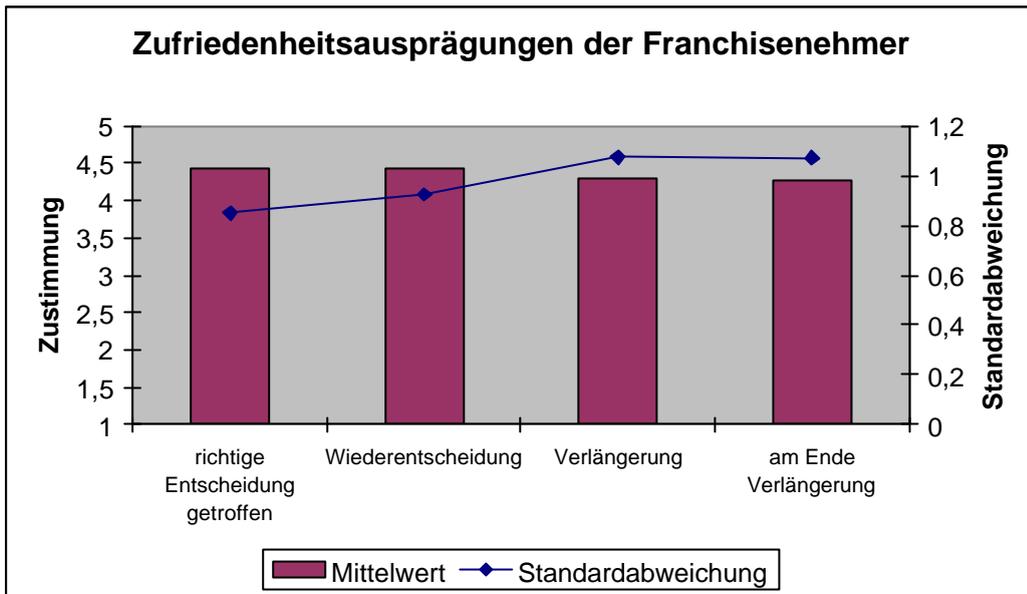


Abbildung 7: Teilaspekte der globalen Franchisenehmer-Zufriedenheit

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 8) lassen sich bereits bei der Betrachtung der Durchschnittswerte recht deutliche Unterschiede feststellen: So ist festzuhalten, dass die These "Ich fühle mich meinem Franchise-System sehr verbunden" (Verbundenheit) auf einem grundsätzlich recht hohen Niveau bejaht wird (Mittelwert: 3,85).

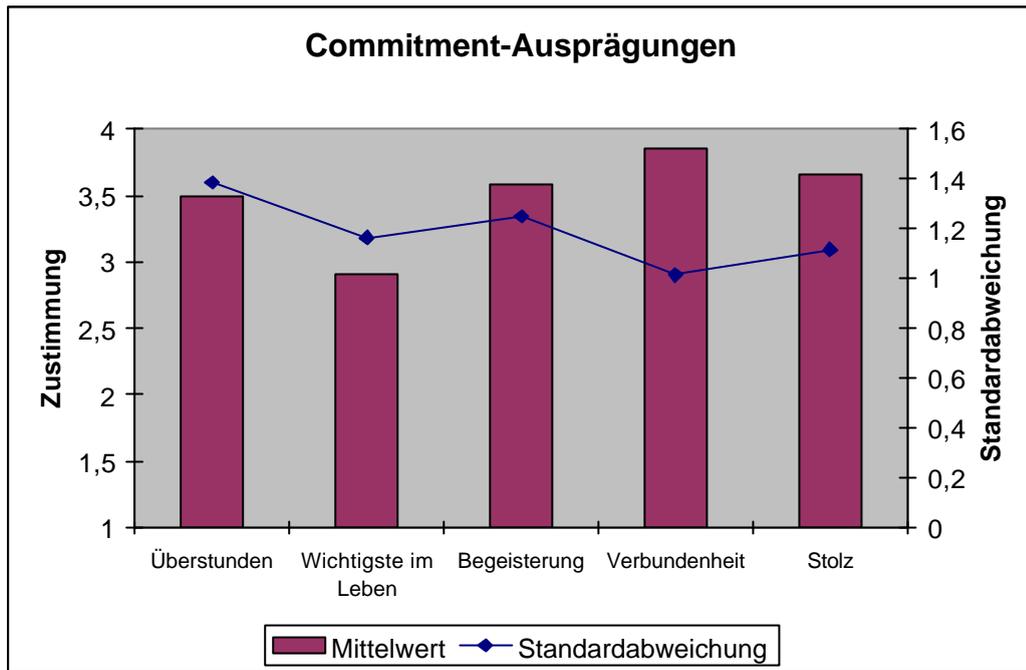


Abbildung 8: Teilaspekte des Franchisenehmer-Commitments

Auch fällt hier die Streuung der Antworten (Standardabweichung: 1,02) 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 "Überstunden machen mir nicht viel aus, da sie dem Franchise-System zugute kommen" (Mittelwerte: 2,91 und 3,49). Gerade bei der Aussage zu den geleisteten Überstunden erweist sich das Antwortenspektrum als relativ heterogen (Standardabweichung: 1,39).

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 37 Jahren ermittelt werden (s. Abbildung 9). Analog zu den Ergebnissen, die bei der Stichprobenzusammensetzung festgehalten werden konnten (vgl. Kapitel 2.3.2.2), kann die Altersverteilung der Stichprobe als normalverteilt betrachtet werden.⁹ Folglich können unter Berücksichtigung dieser Information auf diesem Aggregationsniveau recht genaue Prognosen über die Dauer der Systemzugehörigkeit von Franchisenehmern gemacht werden.

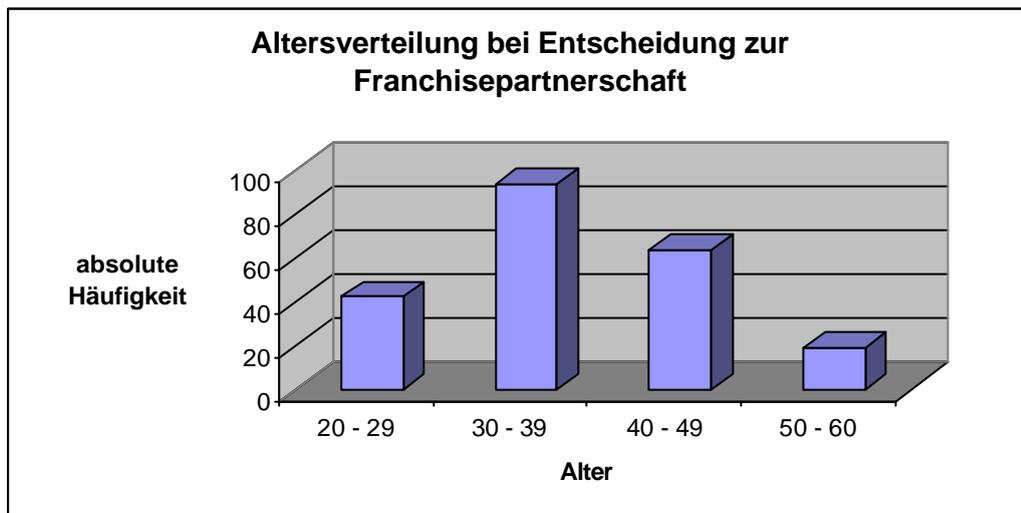


Abbildung 9: Altersverteilung der Stichprobe zum Zeitpunkt der Entscheidung Franchisenehmer zu werden

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 Faktorenanalyse¹⁰ 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 hier 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.10).

⁹ Zweiseitige asymptotische Signifikanz: 0,397 (eine signifikante Abweichung bestünde bei $p < 0,05$).

¹⁰ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,796

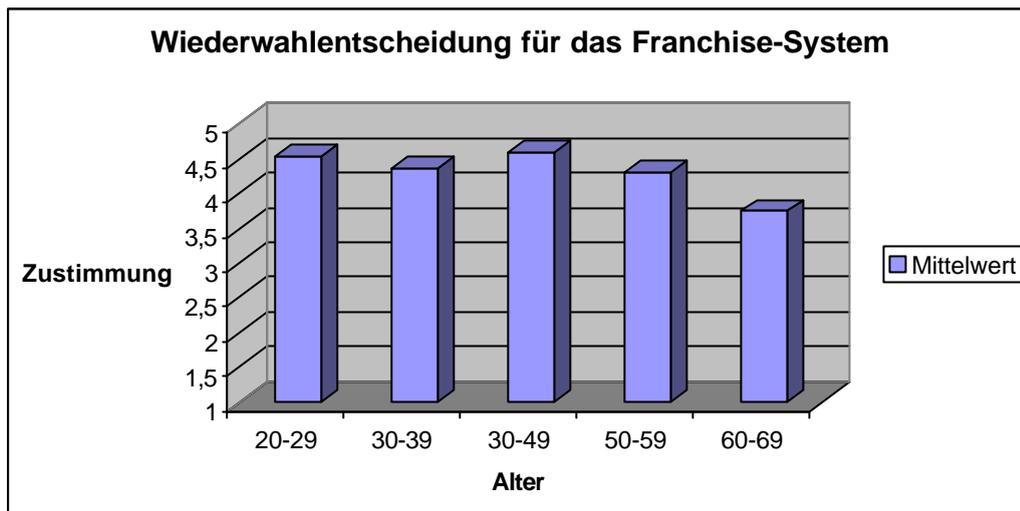


Abbildung 10: Durchschnittliche Franchisenehmer-Zustimmung zu der Aussage der Wiederwahlentscheidung

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 60 bis 69 jährigen eine unterdurchschnittliche Zustimmung zu der oben genannten These aufweist. Somit kann in Analogie auf die gemachten Überlegungen auf eine relativ geringe Zufriedenheit dieser Altersgruppe geschlossen werden.

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

3.2.1.3 Zufriedenheit mit der Wahl, Franchisepartner zu werden

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. Es wurde also eine Gesamtzufriedenheit aus den vier Teilaussagen zur Zufriedenheit „richtige Entscheidung getroffen“, „Wiederentscheidung für das System“, „Vertrags-Verlängerung“, „am Ende Vertrags-Verlängerung“, gebildet. Abbildung 11 zeigt deutlich, dass die meisten Franchisenehmer mit ihrem System sehr zufrieden sind. So machen bereits insgesamt 86,82% der Franchisenehmer den Teil aus, der „zufrieden“ und „sehr zufrieden“ ist.

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

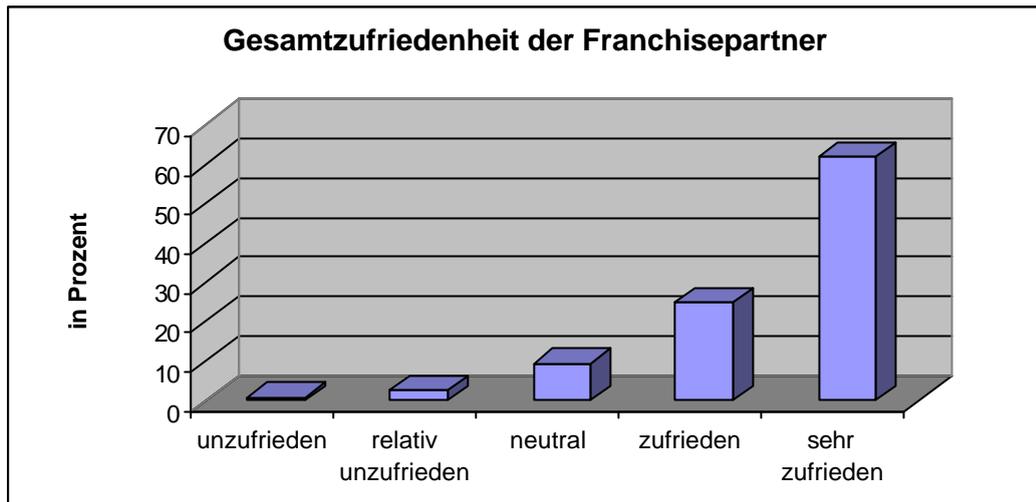


Abbildung 11: Gesamtzufriedenheit der Franchisepartner

- Wie bereits in Kapitel 3.1.1 ansatzweise erkennbar, stimmt die weitaus überwiegende Zahl der Franchisenehmer der gebildeten Gesamthese "Ich bin zufrieden, Franchisepartner geworden zu sein" zu.

3.2.1.4 Beschäftigungsverhältnis vor Zutritt zum Franchise-System

Im Rahmen der Erhebung sozioökonomischer Daten wurde die Frage gestellt, welcher Tätigkeit die Franchisenehmer vor ihrer Systempartnerschaft¹² nachgingen. Dominierend sind hier die Bereiche „Angestellte“ (62%) und „Selbstständige“ (25%) (vgl. Abb. 12).

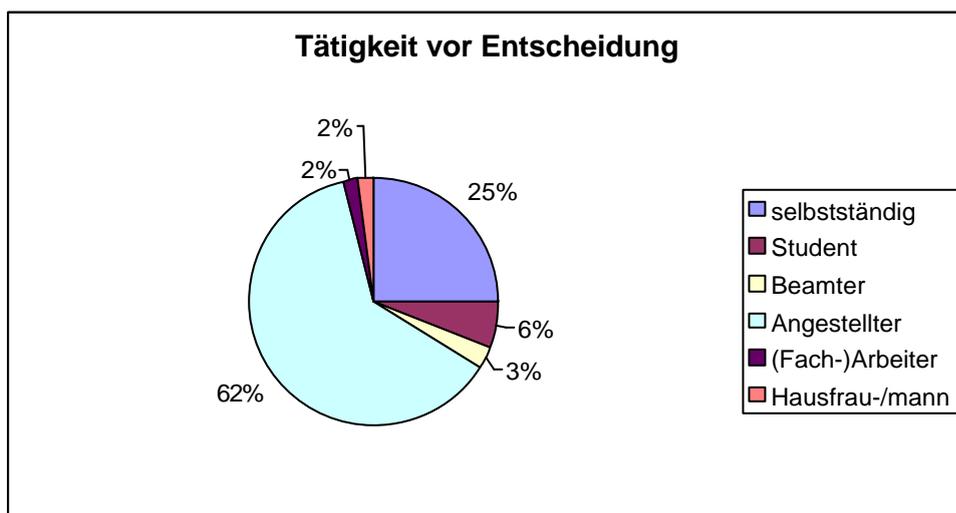


Abbildung 12: Beschäftigungsverhältnisse vor Franchise-Partnerschaft

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 sozialierenden Charakters von beruflicher Tätigkeit sinnvoll.

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

3.2.1.5 Franchisenehmer-Commitment in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse

Eine Analyse der Commitment-Aussagen in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse von Franchisenehmern belegt keine 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 3,63 zu. *Frühere Selbstständige* pflichten dieser These durchschnittlich mit einem minimal geringeren Commitment-Wert von 3,6 zu.

Dagegen zeigt die Bewertung der Aussage „Das Franchise-System ist zur Zeit das Wichtigste in meinem Leben“ eindeutig, dass *früheren Angestellten* das Franchise-System im Bezug auf ihr Leben wichtiger ist als *ehemaligen Selbstständigen*.

Bei der Beantwortung der Frage nach der *Motivation eines gesteigerten Arbeitseinsatzes in Form von Überstunden* sowie bei der *Begeisterung und Verbundenheit für das System*, ergibt sich folgendes Bild: Hier äußern sich ehemalige Selbstständige etwas positiver als die Gruppe ehemaliger Angestellter (vgl. Tab. 1).

Commitment-Aussagen früherer Angestellter und Selbständiger:		
	Frühere Angestellte	Frühere Selbständige
Anzahl:	131	51
„Ich bin Stolz, Franchisepartner meines Systems zu sein...“		
Durchschnitt	3,63	3,6
Standardabweichung	1,076	1,229
„Überstunden machen mir nicht viel aus, da sie dem Franchise-System zugute kommen“		
Durchschnitt	3,43	3,5
Standardabweichung	1,477	1,374
„Das Franchise-System ist zur Zeit das Wichtigste für mich im Leben“		
Durchschnitt	2,91	2,74
Standardabweichung	1,156	1,242
„Sollte ich nächsten Monat keinen Gewinn erzielen, würde dies meine Begeisterung für das System nicht mindern.“		
Durchschnitt	3,45	3,82
Standardabweichung	1,318	1,09
„Ich fühle mich mit dem Franchise-System sehr verbunden.“		
Durchschnitt	3,79	3,85
Standardabweichung	1,000	1,081

Tabelle 1: Durchschnittliche Commitment-Werte in Abhängigkeit früherer Tätigkeit

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

Die wechselseitig höheren Streuungen bei den ehemaligen Angestellten und Selbstständigen weist jeweils auf eine größere Heterogenität der Einstellungen zur System-Verbundenheit hin.

Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden:

- Es ist keine eindeutige *Tendenz* zu erkennen, dass frühere Angestellte maßgeblich „stolzer“ auf ihr System sind als ehemalige Selbstständige.
- Ehemalige Selbstständige zeigen jedoch ein stärkeres Commitment auf der Ebene eines höheren Arbeitseinsatzes (in Form von Überstunden) sowie einer stärkeren Begeisterung für das und Verbundenheit mit dem System.
- Für ehemalige Angestellte scheint lediglich das Franchise-System zur Zeit im Leben wichtiger zu sein im Vergleich zu den ehemaligen Selbstständigen.

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 Selbstständigkeit und Status als Angestellter vorgenommen werden. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Gruppe ehemaliger Angestellter eine höhere Zufriedenheit als die Gruppe ehemals Selbstständiger aufweist: So sind 59,9% der ehemals Angestellten als „sehr zufrieden“ zu bezeichnen, während dieser Kategorie nur 54,7% der ehemals Selbstständigen entsprechen. „Zufrieden“ sind jedoch 26% der ehemals Angestellten und 32,1% der früheren Selbstständigen. Als „neutral“ sind noch 11% der früheren Angestellten zu kategorisieren, während die ehemals Selbstständigen nur zu 7,6% dieser Teilgruppe entsprechen. Als „relativ unzufrieden“ müssen 3,8% der Selbstständigen und 1,6% der Angestellten, als „unzufrieden“ 1,9% der Selbstständigen und 1,6% der Angestellten bezeichnet werden.

Entsprechend der Ergebnisse ist festzuhalten, dass

- der Gruppe der ehemals Angestellten insgesamt eine höhere Zufriedenheit zu attestieren ist.
- die Gruppe der ehemals Selbstständigen im Vergleich zu den ehemaligen Angestellten eher „zufrieden“ als „sehr zufrieden“ ist.

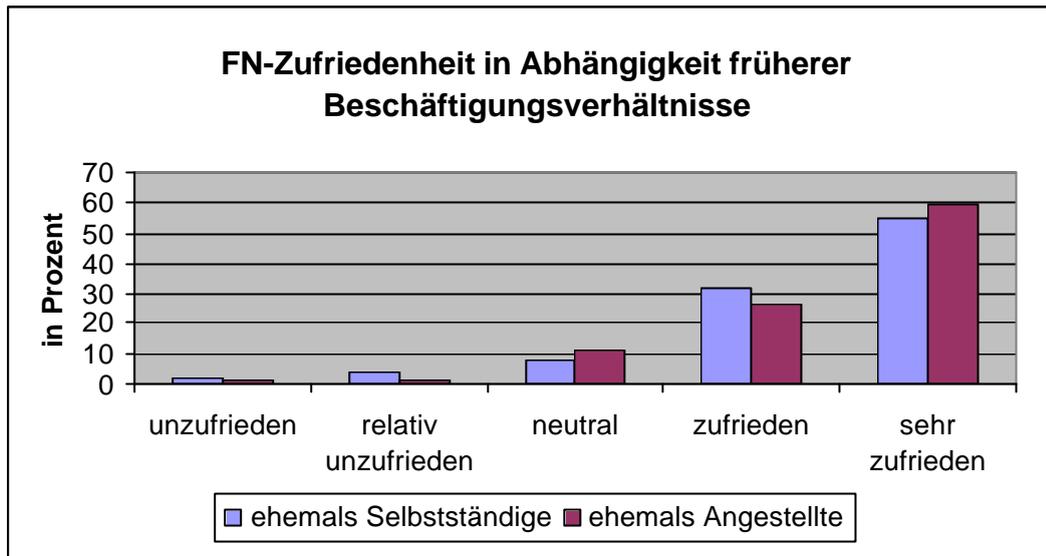


Abbildung 13: Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des früheren Beschäftigungsverhältnisses

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* müssen 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 Systembeitritt 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 alle drei Zielsetzungen nahezu gleich mit einem Mittelwert von 3,66 bewertet wurden (beruflich verbessern: 3,662; neue Fähigkeiten entwickeln: 3,660; Interessen nachgehen: 3,657).

Im Rahmen einer Folgeuntersuchung auf vermutbare Abhängigkeiten zwischen dem Alter und den Zielsetzungen der Befragten konnte durch eine Regressionsanalyse ein negativer Zusammenhang¹⁴ zwischen dem Alter der Franchisepartner und der Aussage „Ich möchte mich beruflich verbessern“ festgestellt werden. Folglich besitzt im Umkehrschluss gerade für junge Franchisenehmer die berufliche Verbesserung eine überdurchschnittliche Bedeutung.

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“.

Abbildung 14 verbildlicht die durchschnittlichen Bewertungen der Befragten auf der Basis einer Fünfer-Rating-Skala.

¹⁴ Standardisierter Regressionskoeffizient: -0,206; signifikant auf mindestens 0,01-Niveau

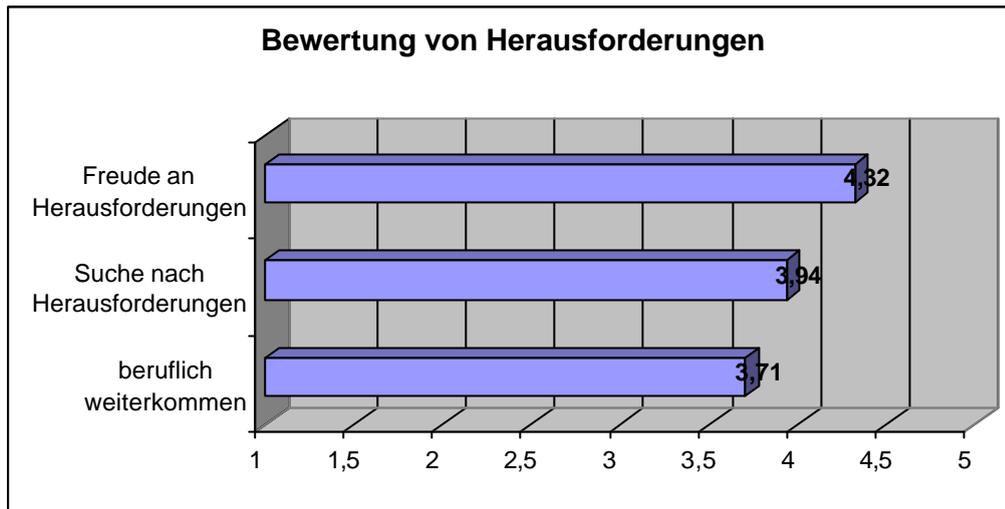


Abbildung 14: Ziele und Herausforderungen von Franchisenehmern

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, die Entwicklung neuer Fähigkeiten und den eigenen Interessen nachgehen, spielen bei der Systemwahl von Franchisenehmern eine gleichwertig hohe Rolle.
- Der Anreiz der beruflichen Verbesserung 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.

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 Aufberei-

¹⁵ Regressionsanalyse: Alter des FN * Bewertung des Nachdenkens über berufliches Weiterkommen: standardisierter Korrelationskoeffizient: -0,173; signifikant auf mindestens 0,01-Niveau

tung 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. Es werden also quantitative Eignungskriterien der Franchisenehmer geprüft.

3.3.1.1 Dauer der Berufstätigkeit vor Eintritt in das Franchise-System

Die Berufserfahrung vor dem Eintritt in ein bestimmtes Franchise-System 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 Franchise-System beantworteten 211 der 222 befragten Franchisenehmer. Die durchschnittliche Berufserfahrung (vor Systemeintritt) liegt bei 16 Jahren, wobei auch hier eine hohe Streubreite (Standardabweichung: 9,81) der Nennungen anzumerken ist (vgl. Abb. 15).

Erwähnenswert erscheint hier, dass die Berufstätigkeitsdauer als normalverteilt betrachtet werden kann. Außerdem ist die hohe Anzahl der Berufstätigen mit einer Berufserfahrung von 5 bis 20 Jahren zu erwähnen, die sich dann dazu entschlossen haben, Partner eines Franchise-Systems zu werden. Immerhin machen diejenigen Berufstätigen, die schon länger als 20 Jahre im Berufsleben stehen noch einen beachtlichen Anteil von 31,5% der gesamten in ein Franchise-System eintretenden Personen aus.

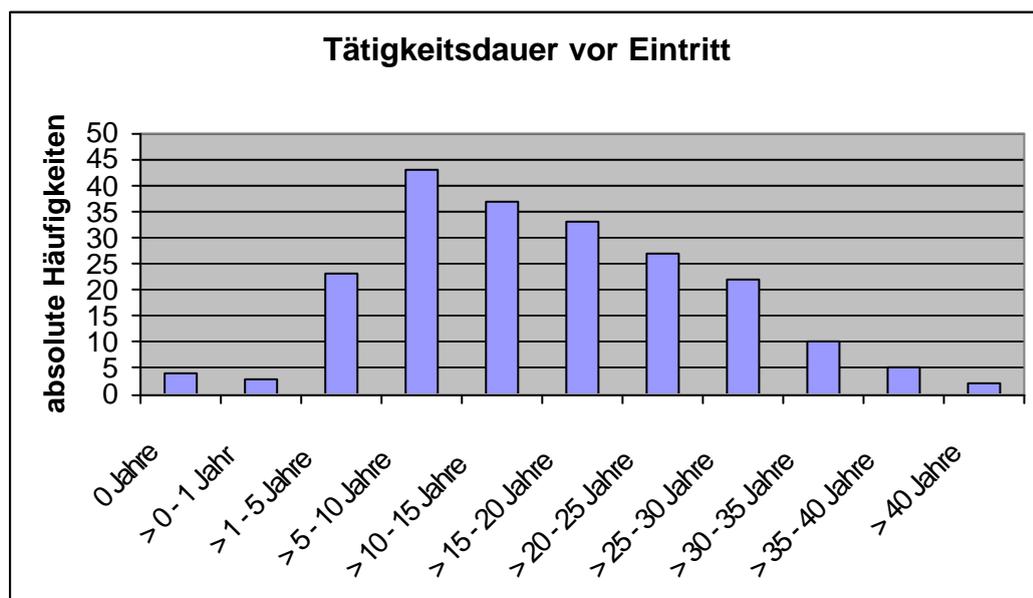


Abbildung 15: Tätigkeitsdauer der Franchisenehmer vor Eintritt in das Franchise-System

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 (20,4 Jahre) bevorzugen (vgl. Abb. 16). Dagegen liegt die durchschnittliche Berufserfahrung von 9,2 Jahren in der IT-Dienstleistungsbranche deutlich darunter, was durch die ständigen technischen Neuentwicklungen in dieser Branche erklärt werden könnte.

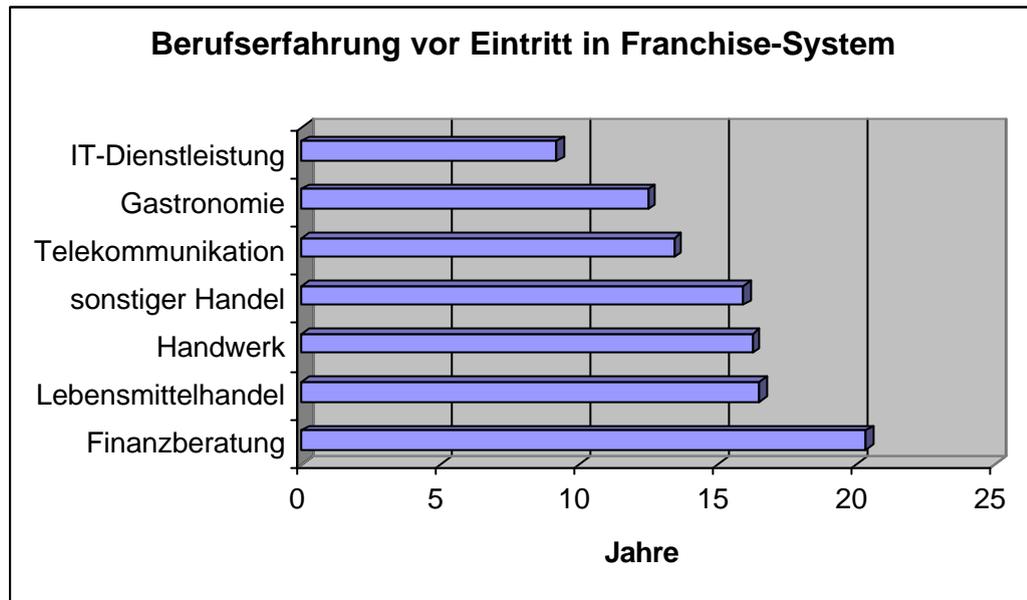


Abbildung 16: Berufserfahrung vor Eintritt in ein Franchise-System

Im Gegensatz zur letztjährigen Auswertung, kann in dieser Studie der vermutbare positive Zusammenhang zwischen der Länge der Berufserfahrung und der individuell bewerteten Managementfähigkeit mit Hilfe einer Regressionsanalyse¹⁶ bestätigt werden (vgl. Branchenerfahrung im nächsten Abschnitt).

3.3.1.2 Branchenerfahrung vor Eintritt in das Franchise-System

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 36,07% der Befragten laut Eigenaussage vor dem Eintritt in das jeweilige System keine Berufserfahrung in der späteren Franchisebranche gesammelt hatte. Eine weitere Gruppe von 17,81% stufte die eigene Erfahrung als umfassend ein (vgl. Abb. 17).

¹⁶ standardisierter Regressionskoeffizient: -0,191; signifikant auf mindestens 0,01-Niveau

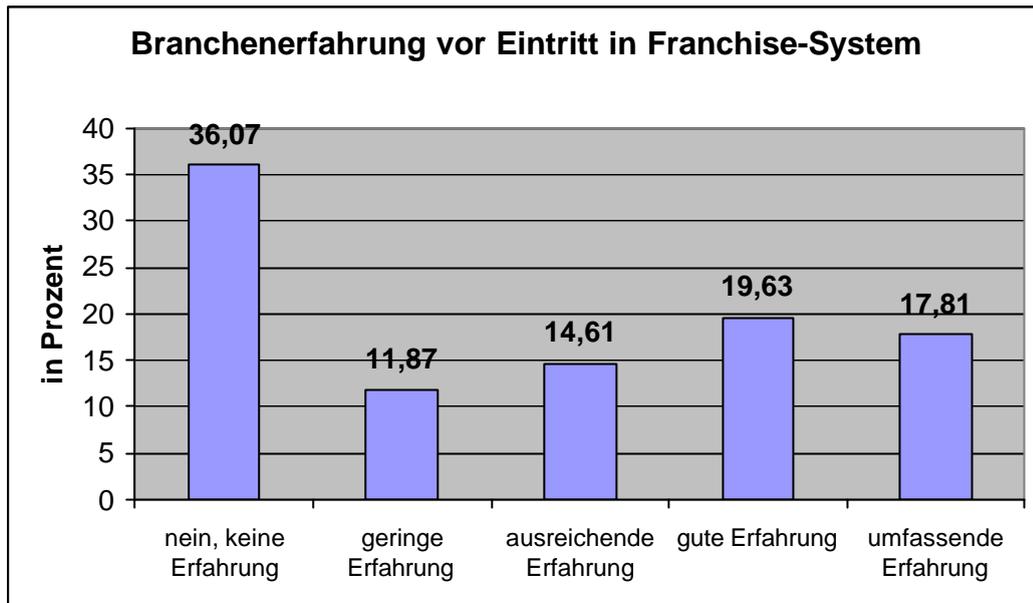


Abbildung 17: Erfahrung der Franchisenehmer aus ähnlichen Branchen

Betrachtet man die verschiedenen Branchen, so ist zu erkennen, dass es Unterschiede hinsichtlich der spezifischen Branchenerfahrung vor Eintritt in das System gibt. Abbildung 18 verbildlicht die durchschnittlichen Bewertungen der Befragten auf der Basis einer Fünfer-Rating-Skala, wobei *keine Erfahrung* dem Wert 1 und *umfassende Erfahrung* dem Wert 5 entspricht. Somit ist zu erkennen, dass die Branchen Handwerk und Lebensmittelhandel mit den Durchschnittswerten 2,24 und 2,31 eher geringe Erfahrung aus eigener Sicht vorweisen. Dagegen schätzen sich die Franchisenehmer der Branche IT-Dienstleistung mit einem Mittelwert von 3,13 als ausreichend erfahren ein.

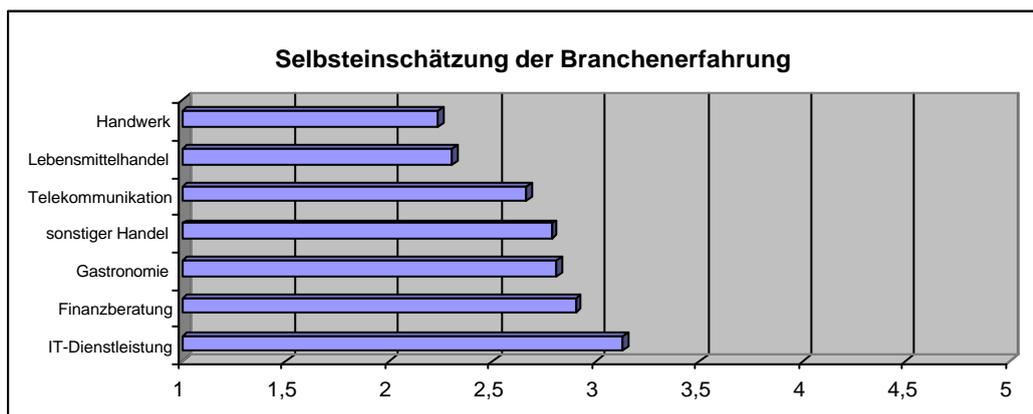


Abbildung 18: Selbsteinschätzung der branchen-spezifischen Erfahrung zum Zeitpunkt des Systemeintritts

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.

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 217 gültig gegebenen Antworten bejahen rund 27,8% der Franchisepartner die Frage zu weiteren geschäftlichen Aktivitäten, 72,2% 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. 19).

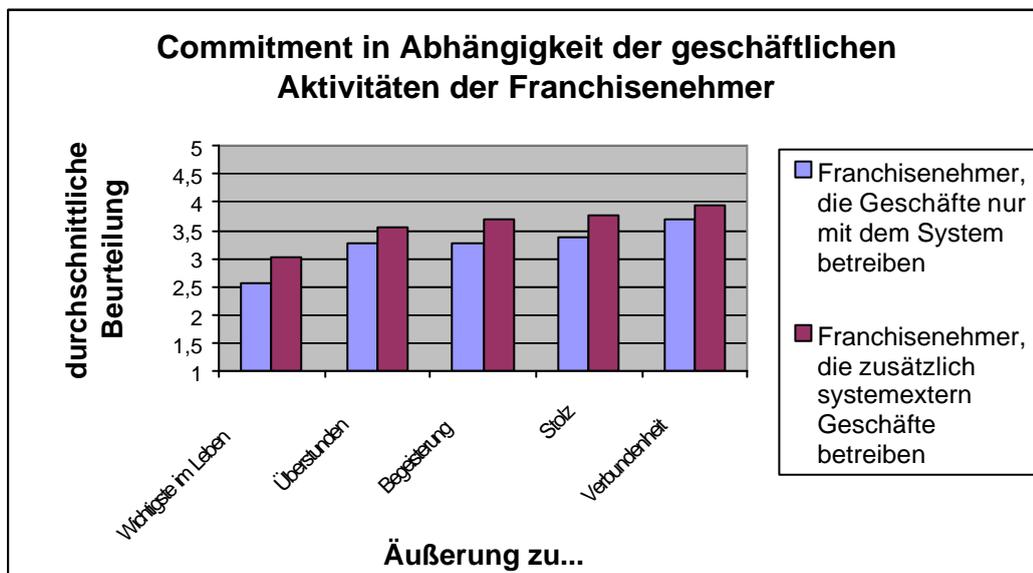


Abbildung 19: Eigenauskünfte zum Commitment von Franchisenehmern in Abhängigkeit von weiteren geschäftlichen Tätigkeiten

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

Besonders die Thesen „Ich bin stolz, Franchisepartner meines Systems zu sein“, „Dieses Franchise-System ist zur Zeit das Wichtigste in meinem Leben“ und die Bewertung der „Begeisterung für das System“ 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 Management-Fähigkeiten 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.
- 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, welche für Franchisenehmer bei der Wahl eines Franchise-Systems von Bedeutung sind, sollen Bestandteil der Untersuchung in diesem Abschnitt sein.

Das 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 Franchise-System zu machen. Ergänzend sollten die befragten Personen angeben, welchen Wichtigkeitsgrad sie dem jeweiligen Informationsmedium zuweisen. Abbildung 20 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.

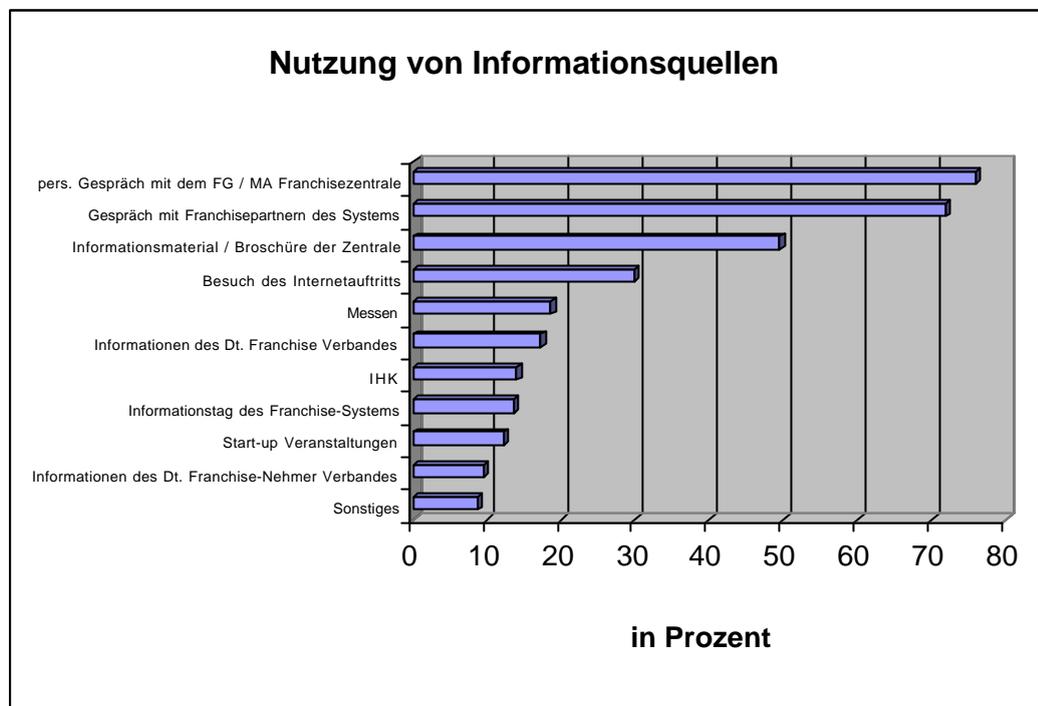


Abbildung 20: Nutzung von Informationsquellen durch den Franchisenehmer

Auch bei der Beurteilung der Wichtigkeit (1 entspricht einer Bewertung von *nicht wichtig* und 5 entspricht einer Bewertung von *sehr wichtig*) einzelner Informationsmedien werden seitens der Franchisenehmer deutliche Abstufungen gemacht: Abb. 21 zeigt den überdurchschnittlichen Stellenwert, den Franchisegeber- und Franchisenehmergespräche für Neueinsteiger besitzen.

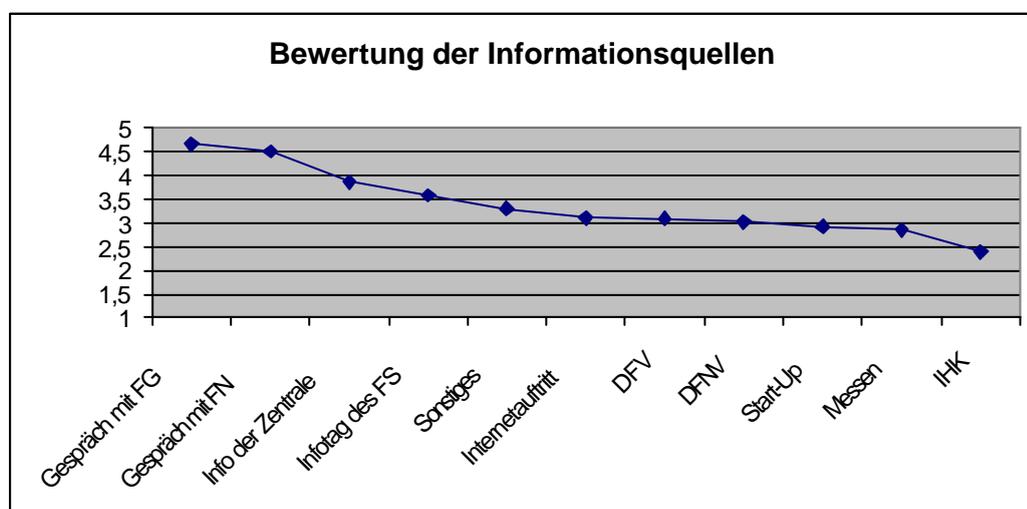


Abbildung 21: Bewertung von Informationsquellen seitens der Franchisenehmer

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. 22). So bezeichnen sich 73,8% der Befragten als gut oder sehr gut informiert, weitere 21,5% immerhin noch als informiert. Bezüglich des Einsatzes eines kommunikationspolitischen Medienmixes seitens des jeweiligen Franchisegebers lassen sich aus der vorliegenden Analyse folgende Handlungsimplicationen ableiten:

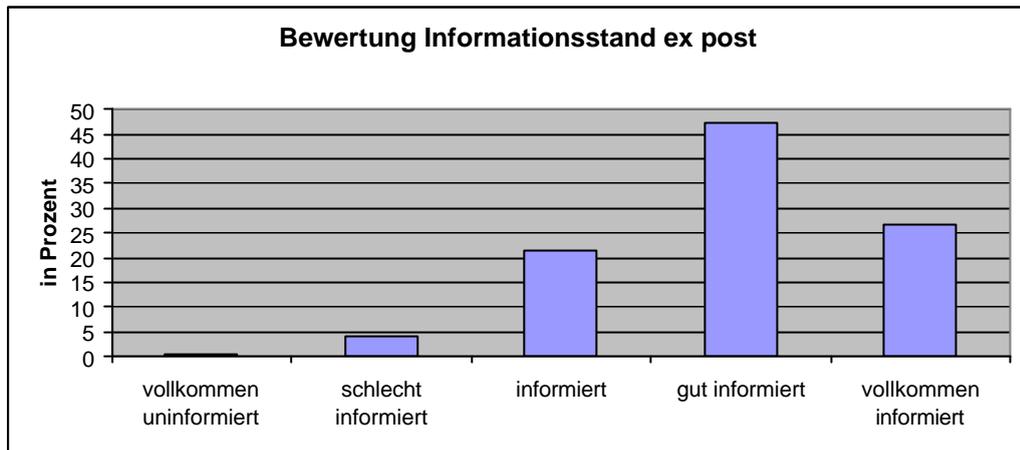


Abbildung 22: Selbsteinschätzung des Informationsstandes nach Nutzung der Info-Medien

- 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* Franchiseneinsteiger anzuwenden.
- Als problematisch erweist sich, dass die zur Zeit als unterdurchschnittlich informativ bewerteten Kommunikationsmedien (Abbildung 21), 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 zumeist bereits

einige Jahre in Franchise-Systemen 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 Franchise-System* und die *spezifischen Entscheidungsgründe für die Auswahl eines bestimmten Systems*.

Die Entscheidung für den Beitritt zu einem Franchise-System wird durch zahlreiche Aspekte bestimmt. Häufigst genannte Gründe sind die Möglichkeit, auf ein bereits erprobtes Konzept zurückgreifen sowie eine bekannte Marke nutzen zu können und ein geringeres Risiko einzugehen (vgl. Abb. 23).

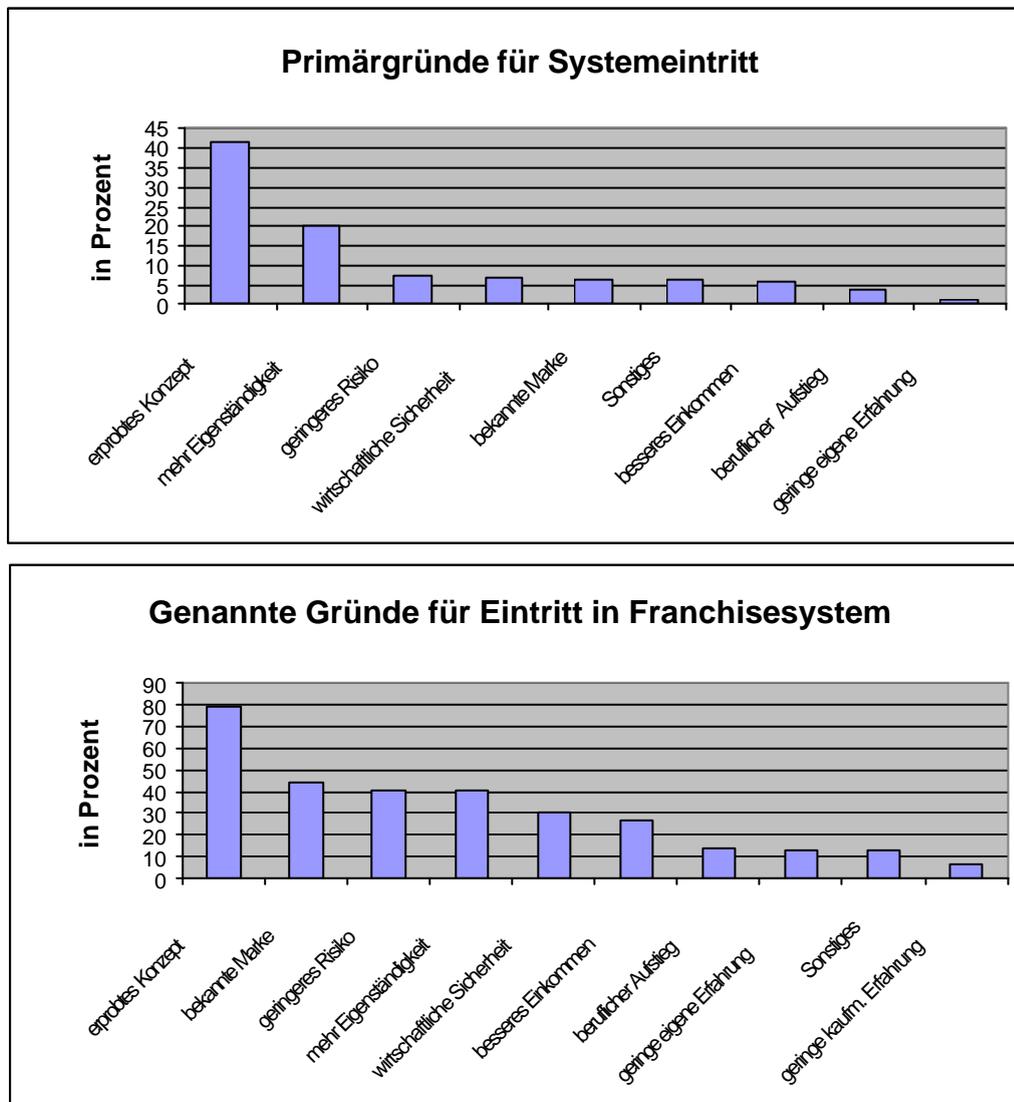


Abbildung 23: Begründung für den Beitritt zu einem Franchise-System: Nennung aller relevanten Aspekte und Primärgrund.

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

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 24 beschreibt hierbei die Präferenzbildung der Franchisenehmerstichprobe.

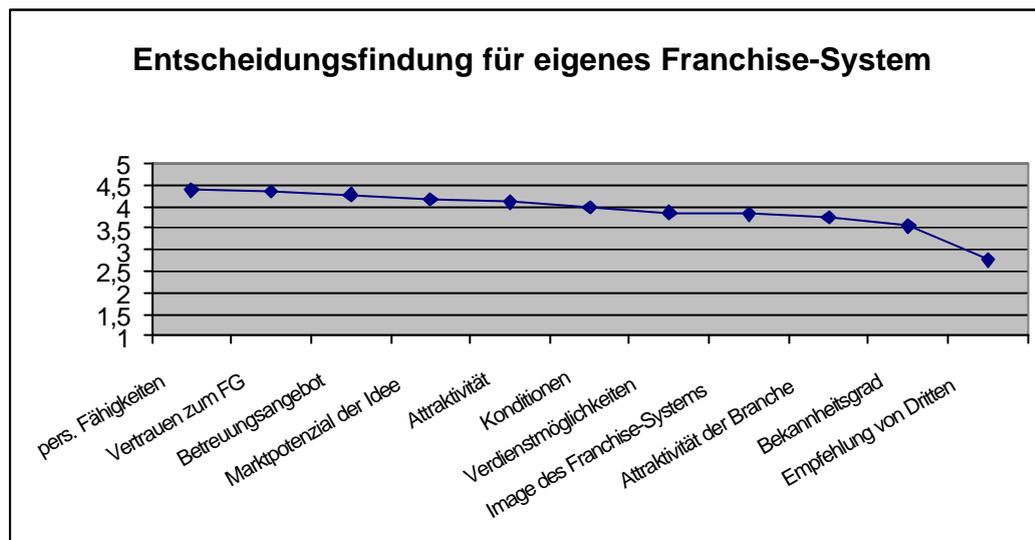


Abbildung 24: Wichtigkeit einzelner Aspekte bei der Entscheidungsfindung von Franchisenehmern

Wichtigster Aspekt, sich für ihr Franchise-System zu entscheiden, waren für viele Franchisenehmer die *persönlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten* (Mittelwert: 4,38). Der als zweitwichtig eingestufte Punkt des *Vertrauens zum Franchisegeber* (Mittelwert: 4,35) 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 Faktorenanalyse¹⁷ 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 & Marke des Franchise-Systems	Ökonomische Fundierung des Franchise-Konzepts	Beziehung mit dem Franchisegeber	Individuelle Eignung des FN und Konditionen des FG
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheitsgrad des Franchise-Systems ▪ Empfehlung von Dritten ▪ Image des Franchise-Systems 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktivität der Branche ▪ Attraktivität / Begeisterung von der Geschäftsidee ▪ Marktpotenzial der Idee ▪ Verdienstmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen zum Franchisegeber ▪ Betreuungsangebot durch den Franchisegeber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliche Fähigkeiten ▪ Konditionen (Einstiegs-, lfd. Gebühr)

Tabelle 2: *Faktorenbildung aus den Begründungsaussagen für die Wahl eines spezifischen Franchise-Systems*

Aufbauend gelang es ebenfalls, den Franchisenehmern Faktorwerte gemäß der entdeckten vier Faktoren zuzuordnen¹⁸, um die individuelle Neigung zu diesen Auswahl-faktoren festzulegen (wobei ein individuell hoher Faktorwert einer hohen, ein niedriger Faktorwert einer geringen Neigung zu einem Faktor entspricht).

Eine ergänzende Regressionsanalyse¹⁹ belegt, dass besonders diejenigen Franchisenehmer, die die „ökonomische Fundierung des Franchise-Konzeptes“ (Faktor 2) als wichtig für die Wahl des Systems erachteten, den eigenen Erfolg überdurchschnittlich hoch einschätzen.

Zwischen den anderen 3 Faktoren und dem Erfolg des Franchisenehmers konnten leider keine positiven Zusammenhänge festgestellt werden.

- Es kann festgehalten werden, dass die ökonomischen Aspekte eines Franchise-Systems besonders relevant für die Wahl eines bestimmten Systems von Seiten der Franchisenehmer sind, und dass diese Einstellung in Verbindung mit dem zukünftigen Erfolg dieses Franchisenehmers steht. Falls ein Franchisenehmer also zum Ausdruck bringt, ihm seien beispielsweise die Attraktivität der Branche und der Geschäftsidee oder das Marktpotenzial der Idee sehr wichtig, so ist es sehr wahrscheinlich, dass gerade dieser Franchisenehmer in Zukunft erfolgreich sein wird.

¹⁷ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,72

¹⁸ Faktorenanalyse

¹⁹ standardisierter Regressionskoeffizient: 0,228, signifikant auf mindestens 0,01

3.3.3 Aussagen der Franchisenehmer bezüglich ihres finanziellen Engagements

Der Anteil des finanziellen Eigenengagements von Franchisenehmern ist ein zentrales Element des Franchisepartner-Auswahlverfahrens. 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 Investitionsanteil von 56,06% bei einer Häufigkeitsverteilung, wie sie in Abb. 25 dargestellt ist (Standardabweichung 38,82). Auffällig ist hier die hohe Bandbreite eigener Finanzierungsanteile sowie der sehr hohe Anteil vollständiger Eigenfinanzierungen von rund 39%.

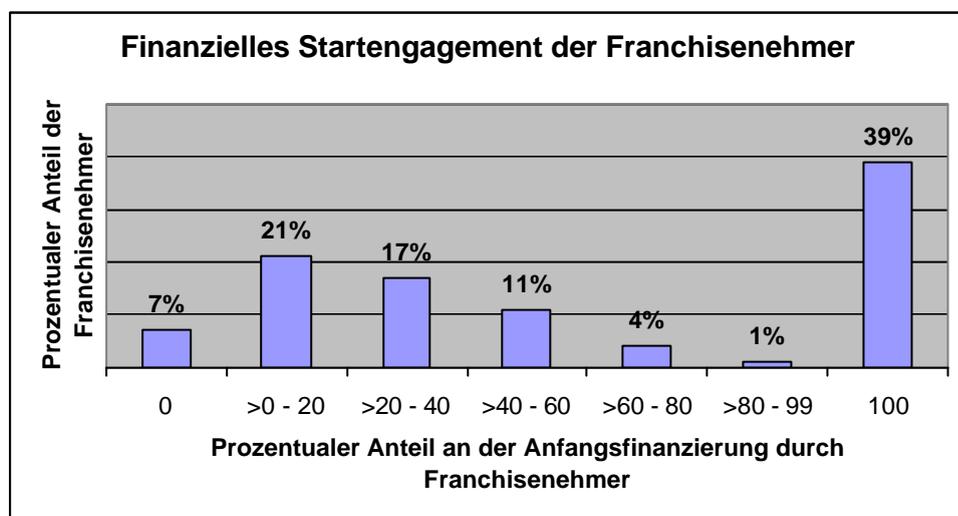


Abbildung 25: Anteil privater Investitionen von FN an der Gesamtsumme

Die Branchen IT-Dienstleistung, Gastronomie und sonstiger Handel erweisen sich als diejenigen, in denen von den Franchisenehmern nur geringe Eigenkapitalbeteiligungsquoten verlangt werden: Dies belegt Abbildung 26 durch eine Darstellung der durchschnittlichen Eigenkapitalquoten der verschiedenen Branchen. Besonders ins Auge fällt die hohe Quote von rund 79% durchschnittlicher Eigenkapitalbeteiligung in der Finanzberatungsbranche. Es bestehen in den verschiedenen Branchen allerdings starke Heterogenitäten in der finanziellen Beteiligung am Eigenkapital, was durch hohe Standardabweichungen belegbar ist.

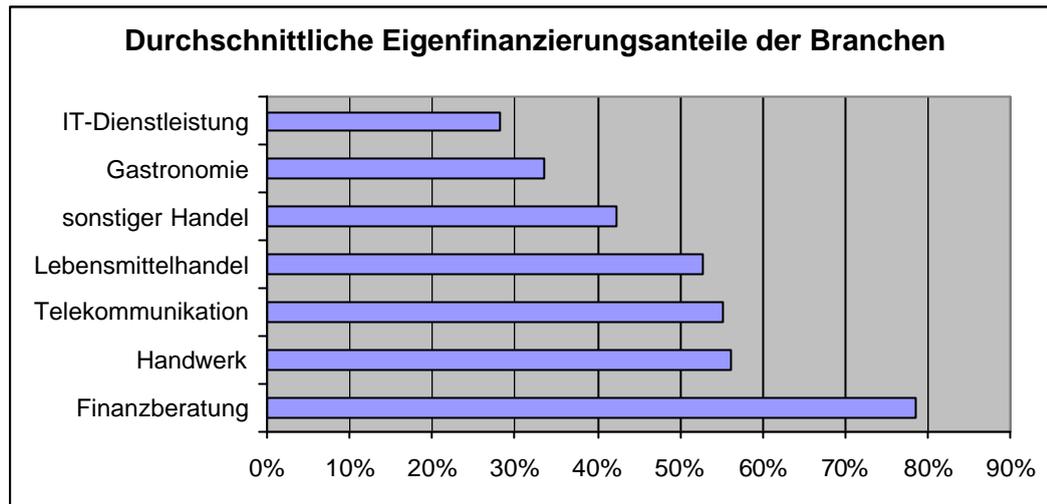


Abbildung 26: Durchschnittliche Eigenfinanzierungsanteile nach Branchen

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 27). Eine im Rahmen der Untersuchung vorgenommene Analyse der Zufriedenheit von Franchisenehmern mit dem Betreuungsangebot der Franchisegeber zeigt in diesem Zusammenhang ein sehr positives Bild (vgl. Abb. 28). Es lässt sich erkennen, dass die Aussage „zufrieden“ mit Abstand am häufigsten angegeben wurde (45,41%), gefolgt von „sehr zufrieden“ mit 21,56%. Weder positiv noch negativ äußerten sich noch 19,72% und negative Aussagen trafen insgesamt 13,3% der Befragten, was einen geringen Anteil ausmacht.

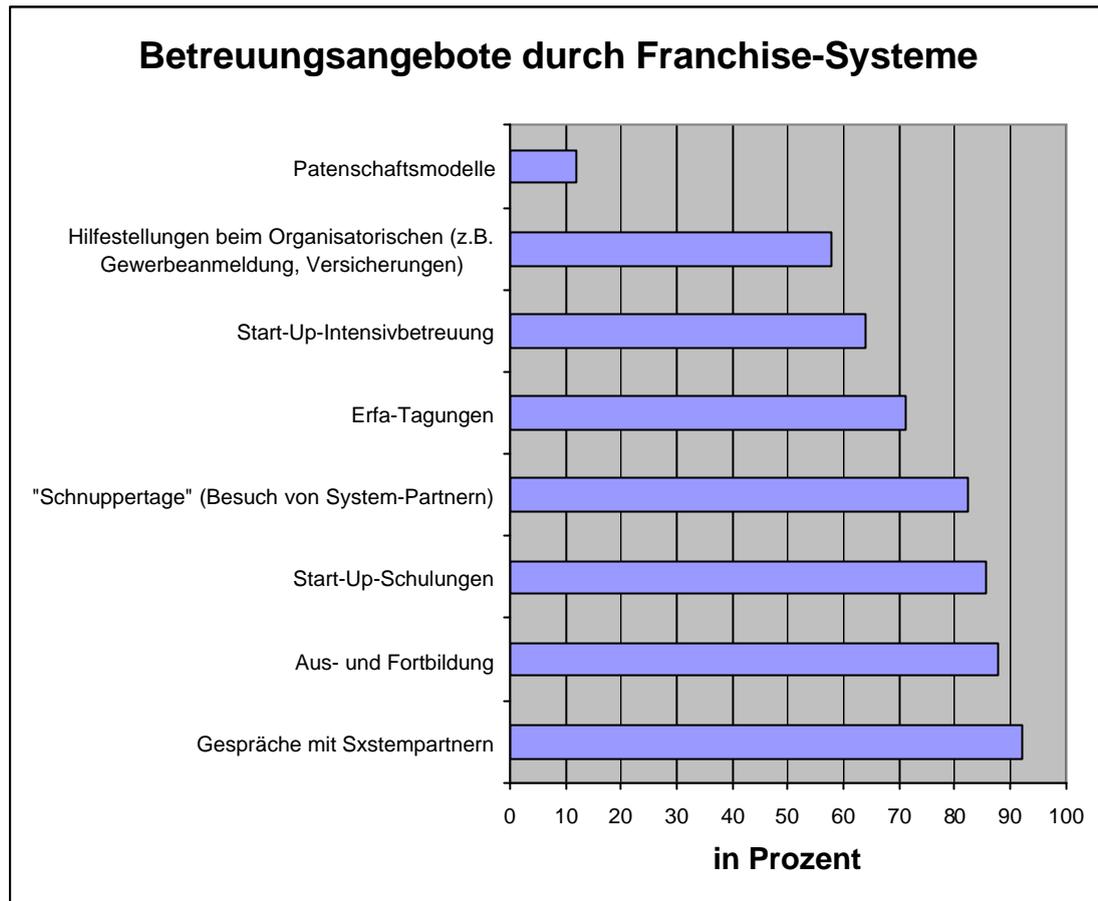


Abbildung 27: Darstellung der prozentualen Angebotshäufigkeiten einzelner Betreuungsleistungen

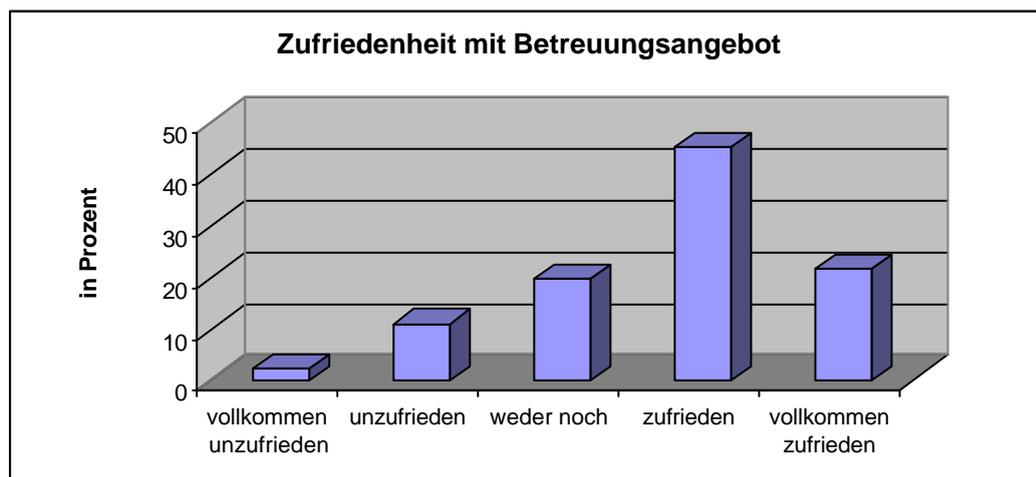


Abbildung 28: Globale Zufriedenheitsbewertung der franchisegeberseitigen Betreuungsleistungen

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 Franchise-System.

Im Rahmen einer Regressionsanalyse (vgl. Tab. 3) konnte nachgewiesen werden, dass vor allem diejenigen Franchisenehmer ein hohes Commitment aufweisen, die eine hohe Zufriedenheit mit den Betreuungsleistungen des Franchisegebers empfinden.

Regression mit der Qualität des Betreuungsangebots und „Stolz des Franchisenehmers“	Standardisierter Regressionskoeffizient: 0,265 Signifikant auf mindestens: 0,000
Regression mit der „Verbundenheit mit dem Franchise-System“ und der Qualität des Betreuungsangebots	Standardisierter Regressionskoeffizient: 0,330 Signifikant auf mindestens: 0,000

Tabelle 3: Regression zwischen Betreuungsangebot und Commitmentaussagen

Eine Bewertung der Wichtigkeit von möglichen Betreuungsangeboten durch die Franchisenehmer fällt indes im Gesamtergebnis relativ undifferenziert aus (Abb. 29). Anzumerken ist allerdings, dass die Möglichkeit der *Aus- und Fortbildung* sowie des *Gesprächs mit anderen Franchisepartnern* und *Start-up Schulungen* als von primärer Wichtigkeit beurteilt werden. Unterstützt wird die Deutlichkeit dieser Aussage durch den Ausweis niedriger Standardabweichungen als Streuungsmaße (0,92, 0,89 und 1,02 im Vergleich zur Durchschnitts-Standardabweichung von 1,08). Weniger wichtig erscheinen *Hilfestellungen bei der Organisation* und *Patenschaftsmodelle* für die Befragten zu sein.

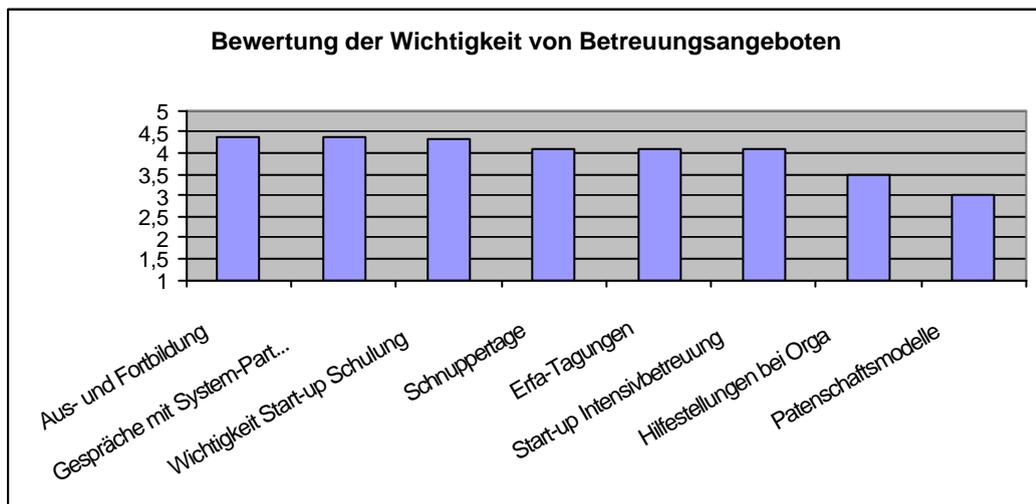


Abbildung 29: Bewertung der Wichtigkeit von Betreuungsangeboten

Eine Anschluss-Analyse²⁰ konnte über den starken Zusammenhang von Commitment und Betreuungsangebot hinaus nachweisen, dass auch der gemessene Erfolg

²⁰ standardisierter Regressionskoeffizient: 0,308; signifikant auf mindestens 0,000

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 Rahmen 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 Zufriedenheit der Franchisenehmer und ihr Verhältnis zum Franchisegeber

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 25,6% 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 Zufriedenheit ermöglichen?

Eine Faktorenanalyse der hierzu gehörenden Fragestellungen ermöglichte eine Reduktion und Zuordnung der Fragen auf insgesamt vier Faktoren²¹, die sich thematisch unter folgenden Überschriften zusammenfassen lassen:

- Opportunistisches Verhalten der Franchisenehmer gegenüber dem Franchisegeber

²¹ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,848

- Flexibilität in der Franchisenehmer- und Franchisegeberbeziehung
- Autoritätsverhältnis in der Franchisenehmer- und 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 und zum Autoritätsverhältnis wurde eine Umkodierung der Werte vorgenommen, so dass ein positiver Wert bei diesen Faktoren als ein wenig ausgeprägtes opportunistisches Verhalten beziehungsweise als ein gering ausgeprägtes Autoritätsverhältnis gedeutet werden kann (und umgekehrt).

Um mögliche Zusammenhänge zwischen den generierten Faktoren und der Zufriedenheit der Franchisenehmer abzuleiten, wurde eine Tabelle erzeugt, die einige signifikante Zusammenhänge liefert (vgl. Tab. 4).

	Faktorwert „Opportunismus“	Faktorwert „Flexibilität“	Faktorwert „Autoritäts- verhalten“	Faktorwert „Offenheit in der Kommunikation“
Gesamtzufriedenheit des Franchisenehmers	Regression: 0,209 Signifikanz: 0,001	Regression: 0,257 Signifikanz: 0,000	Regression: 0,385 Signifikanz: 0,000	Regression: 0,158 Signifikanz: 0,010

Tabelle 4: *Regressionsanalyse – Faktorwerte und Gesamtzufriedenheit der Franchisepartner*

Erwähnenswert erscheinen bei der Betrachtung der Regression die positiven Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktorwerten und der Gesamtzufriedenheit des Franchisenehmers. So lässt sich erkennen, dass besonders geringes Autoritätsverhalten von Seiten des Franchisegebers eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit des Franchisenehmers hat. Da auch die Selbsteinschränkung opportunistischen Verhaltens seitens der Franchisenehmer positiv mit der Zufriedenheit in Verbindung steht, scheint hier ein möglicher Ansatzpunkt zur Einschränkung opportunistischen Verhaltens seitens der Franchisenehmer vorzuliegen. Sowohl die Flexibilität innerhalb der Beziehung als auch die Offenheit in der Kommunikation sind für die Zufriedenheit der Franchisenehmer verantwortlich.

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, sich noch einmal die vier Teilaspekte der Franchisenehmer-Zufriedenheit vor Augen zu führen, die in Kapitel 3.2.1.2 bereits auf einen Faktor der Gesamtzufriedenheit verdichtet wurden. So wurde mit der Aussage „Ich habe die richtige Entscheidung getroffen, Franchisepartner zu werden“ die Ein-

stellung des Franchisenehmers geprüft. Die folgenden drei Aussagen hingegen beschreiben Verhaltenskomponenten: „Hätte ich noch einmal die Wahl, Franchisepartner zu werden, würde ich mich wieder für dieses System entscheiden“, „Würde mein Franchisevertrag heute auslaufen, würde ich nicht zögern, ihn zu verlängern“ und „Ich plane bei Vertragsende, den Franchisevertrag zu verlängern“.

Die Schlussfolgerungen dieser nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen dem Beziehungsmanagement mit dem Franchisegeber, der Zufriedenheit und dem daraus resultierenden Erfolg der gesamten Franchise-Beziehung können in Abbildung 30 noch einmal nachvollzogen werden. Es steht demnach im Interesse des Franchisegebers, diejenigen Attribute, die für die Zufriedenheit verantwortlich sind, sehr zu fördern.

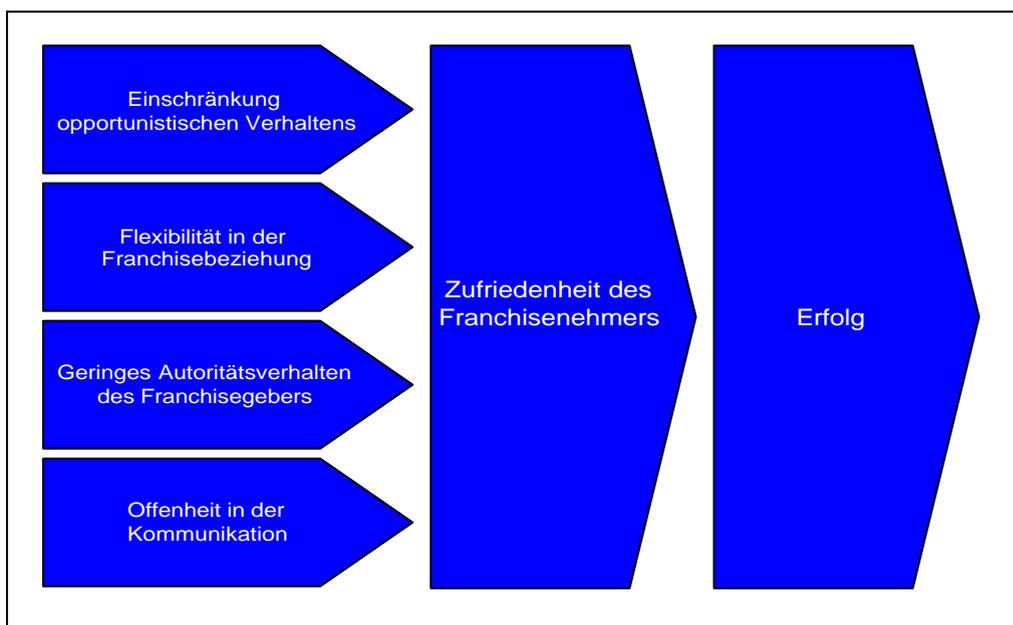


Abbildung 30: Empirisch gestützte These zur Einflussnahmemöglichkeit auf die Franchisenehmer-Zufriedenheit und den daraus folgenden wirtschaftlichen Erfolg

3.4.1.3 Franchisenehmereinstellungen zum Innovationsmanagement

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

Als Ausgangspunkt dienten hierzu vier Thesen (vgl. Abb. 31), die von den Franchisenehmern auf einer Fünferskala abgestuft bewertet werden sollten²².

²² In der Graphik entspricht eine vollständige Ablehnung einer „1“, eine völlige Zustimmung einer „5“, eine neutrale Haltung zur Fragestellung entspräche einer „3“.

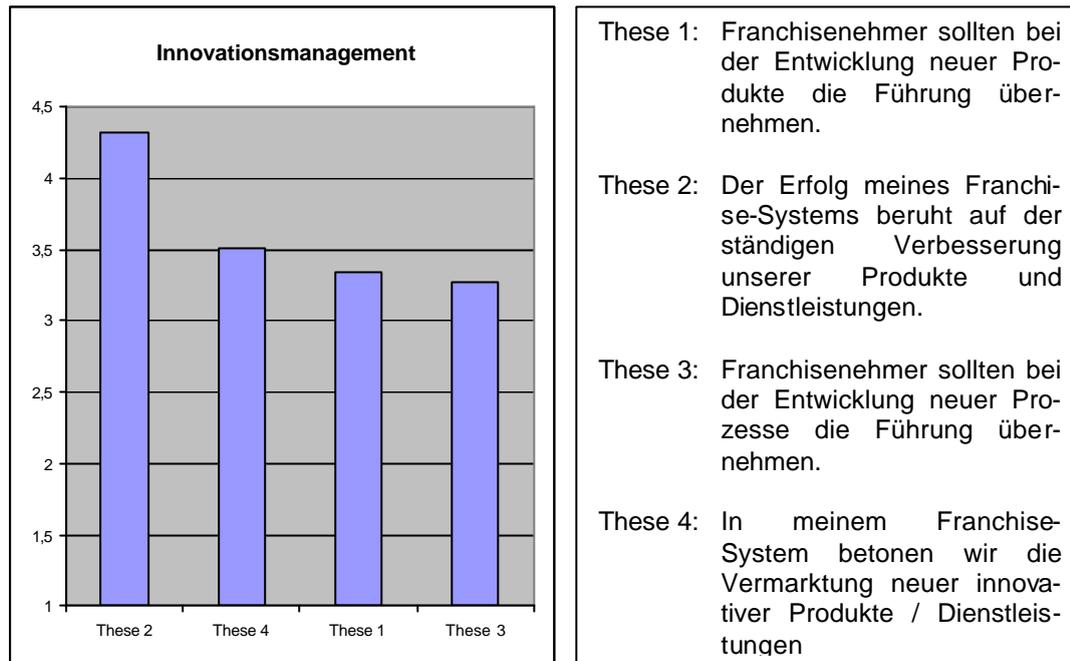


Abbildung 31: Bewertung von Thesen zum Innovationsmanagement

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 4,33, die Standardabweichung bleibt mit 0,83 hinter den Standardabweichungen der anderen Thesen, die jeweils über 0,95 liegen, zurück.

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.

4 Fazit – eine Systematisierung der Ergebnisse mittels Erstellung eines Leitfadens zur erfolgreichen Franchise-nehmerakquisition und zu einem effizienten Beziehungsmanagement

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 „Stellschrauben“ Selektion und Information bzw. Kommunikation ermitteln.

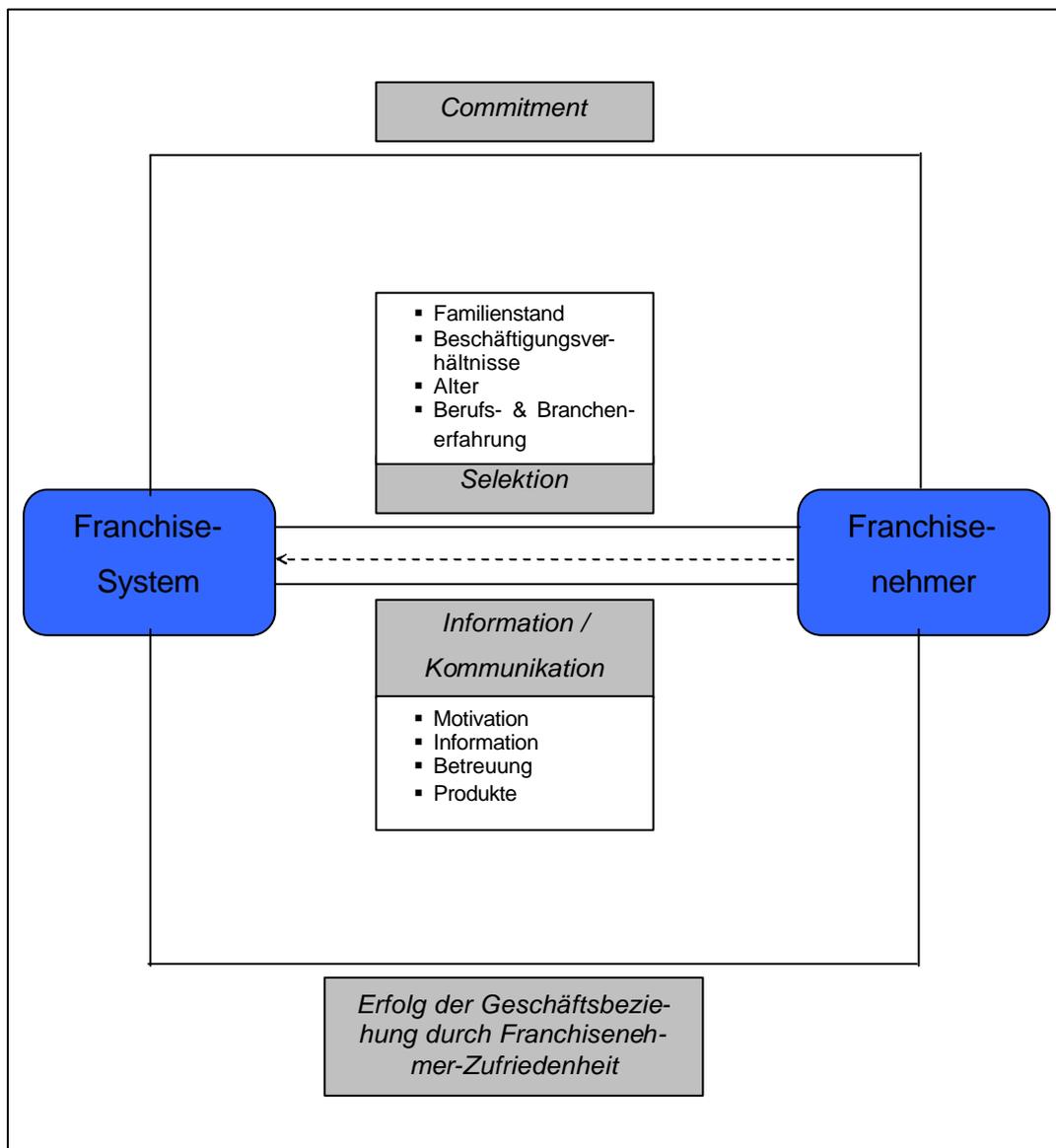


Abbildung 32: Systematisierung der Franchise-Beziehung

Hierauf baut die Struktur des Leitfadens auf. Anhand der ermittelten Ergebnisse wird versucht, den Franchisegebern eine Art Leitfaden für die zukünftige Akquisition von Franchisegebern und ein effizientes Beziehungsmanagement an die Hand zu geben.

4.1 Der Leitfaden

4.1.1 Informations- und Kommunikationsmanagement vor Zutritt in das Franchise-System

Es ließen sich in dieser Studie verschiedene von den Franchisenehmern favorisierte Informationsquellen aufdecken, die vor dem Eintritt in das Franchise-System genügend Auskunft über dieses zur Verfügung stellen sollten. Des Weiteren konnten die wichtigsten Gründe, warum ein Franchisenehmer sich für ein bestimmtes System entschieden hat, aufgezeigt werden. Falls diesen beiden Punkte von den Franchise-Systemen aus genügend Beachtung geschenkt würde, könnte dies zu einer hohen Zahl an Franchisenehmer-Bewerbern führen.

Wichtige ex-ante Informationsquellen

- Als primär wichtigstes Mittel zur franchisenehmerseitigen Informationsbeschaffung wurden Gespräche mit dem Franchisegeber eingeschätzt. Direkt folgend sind Gespräche mit den schon im System integrierten Franchisepartnern. Zwei weitere als wichtig erachtete Informationsquellen stellen die Informationen und Broschüren der System-Zentrale dar und der Infotag des selbigen. Im Vergleich zur letztjährigen Untersuchung konnte eine steigende Bewertung der Wichtigkeit des Internets festgestellt werden.
 - Als Franchisegeber sollten Sie besonders Ihre Möglichkeiten der Informationsbereitstellung in Form von Gesprächen mit den zukünftigen Franchisepartnern, Broschüren und Informationstagen ausschöpfen. Des Weiteren wäre es sehr sinnvoll, die bereits akquirierten Franchisenehmer zu Gesprächen mit den potenziellen Franchisepartnern zu befähigen. Ein besonderes Augenmerk sollten Sie auch auf den Internetauftritt Ihres Systems legen, da dieses Kommunikationsmittel immer noch stark im Kommen ist.

Wichtige Entscheidungskriterien bei der Systemauswahl

- Als primär wichtigste Indikatoren für die Entscheidung, sich bei einem bestimmten Franchise-System zu bewerben, sahen die Befragten dieser Studie *das erprobte Konzept* des Systems und das hohe Maß an *Eigenständigkeit* als Franchisepartner.
 - Für Sie als Franchisegeber bedeutet dies natürlich weiterhin, Ihr erprobtes Konzept auszubauen, um einen hohen Grad an neuen Bewerbern

gewährleisten zu können. Außerdem sollten Sie Ihren Franchisenehmern genügend Raum zu eigenständigem Handeln einräumen.

4.1.2 Gezielte Selektion anhand objektiver Beurteilungskriterien

Die empirische Analyse zeigte einige Zusammenhänge zwischen objektiven Beurteilungskriterien der Franchisenehmer und dem Commitment, also der Verbundenheit zum Franchise-System auf. Es ist davon auszugehen, dass ein mit dem System in enger Verbundenheit stehender Franchisenehmer motivierter und engagierter an seine tägliche Arbeit herangeht als jemand, der sich mit seinem Franchise-System nicht identifizieren kann. Diese Motivation und dieses Engagement der Franchisenehmer führen wiederum zu wirtschaftlichem Erfolg, der vom Franchisegeber gewünscht wird.

Im Folgenden sollen an die Franchisegeber gerichtete, kurze und prägnante Vorschläge für eine erfolgreiche Selektion geeigneter zukünftiger Franchisenehmer aufgeführt werden.

Auswahlkriterium „Berufsstand vor Franchisenehmerschaft“

- Im Rahmen der Studie konnten Unterschiede im Bezug auf das Commitment in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse aufgedeckt werden. So zeigen frühere Selbstständige ein stärkeres Commitment auf der Ebene eines höheren Arbeitseinsatzes (in Form von Überstunden) sowie eine stärkere Begeisterung für das und Verbundenheit mit dem System. Stolz, Mitglied des Systems zu sein, waren ehemalige Angestellte und frühere Selbstständige in gleichem Maße. Lediglich die Aussage „Dieses Franchise-System ist für mich zur Zeit das Wichtigste im Leben.“ bestätigten frühere Angestellte in höherem Maße als ehemalige Selbstständige.
 - Falls Sie eine starke Verbundenheit zum System als Erfolgskriterium Ihrer Franchisenehmer sehen, sollten Sie vorwiegend ehemalige Selbstständige als Franchisenehmer akquirieren.
- Die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen der Zufriedenheit der Franchisenehmer und ihrem früheren Beschäftigungsverhältnis führte jedoch zu folgendem Ergebnis: Insgesamt ist die Gruppe der ehemaligen Angestellten zufriedener als die der ehemaligen Selbstständigen.
 - Sie sollten für den Zutritt in ihr System ehemalige Angestellte auswählen, wenn sie eine hohe Zufriedenheit gewährleisten wollen.

Auswahlkriterium „Berufserfahrung/spezifische Branchenerfahrung“

- Da ein positiver Zusammenhang zwischen der Länge der Berufserfahrung der Franchisenehmer und den individuell bewerteten Managementfähigkeit fest-

gestellt werden konnte, lässt sich folgende Aussage treffen: Je mehr Berufserfahrung eine Person schon hat, desto besser sind die vorzuweisenden Managementfähigkeiten.

- Sie sollten diejenigen Franchisenehmer in Ihr System aufnehmen, die schon ausreichend Berufserfahrung erwerben konnten, je nachdem für wie wichtig Sie die Managementfähigkeiten ihrer Franchisenehmer erachten.
- In Kontrast dazu ist bemerkenswert, dass die spezifische Branchenerfahrung in keinem signifikanten Zusammenhang mit der zu erbringenden Leistung steht.
 - Obwohl die spezifische Branchenerfahrung ein beliebtes Kriterium zur Selektion von Franchisenehmern darstellt, ist dies durch diese empirische Analyse nicht zu empfehlen.

Auswahlkriterium „weitere berufliche Tätigkeiten neben Franchisenehmerschaft“

- Ein besonders aussagekräftiges Ergebnis konnte aus dem Zusammenhang zwischen der Tätigkeit in einem weiteren Berufsfeld und den Aussagen zur System-Verbundenheit gewonnen werden. So stellte sich heraus, dass alle Aussagen zum Commitment von denjenigen Franchisepartnern überdurchschnittlich positiv bewertet wurden, die ausschließlich der Geschäftstätigkeit als Franchisenehmer nachgehen.
 - Wählen Sie gerade die Personen als neue Franchisenehmer Ihres Systems, die sich nicht auch noch nebenbei in anderen beruflichen Feldern betätigen, um eine hohe Verbundenheit mit Ihrem System zu erreichen.

Auswahlkriterium „Alter der Franchisepartner“

- Im Rahmen der Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Intention der beruflichen Verbesserung und die damit in Verbindung stehenden Aufstiegschancen, wie sich schon vermuten lässt, einem intertemporalen Wandel unterliegt. So legen besonders junge Unternehmer großen Wert auf diesen Aspekt, und für die Älteren trifft dieses Ziel eher nicht zu.
 - Das Alter könnte folglich bei der Auswahl von Franchisenehmern in Betracht gezogen werden, insofern Sie großen Wert auf die Intention der beruflichen Verbesserung, von Seiten des Franchisenehmers, legen.

Auswahlkriterium „Einstellungen des Franchisenehmers“

Als weiteres Ergebnis der Studie ist zu erwähnen, dass die positive Einstellung der Franchisenehmer zur ökonomischen Fundierung des Franchise-Konzepts, wie die *Attraktivität der Branche*, die *Begeisterung von und das Marktpotenzial der Geschäftsidee* und die *Verdienstmöglichkeiten*, während der Systemauswahl eine Rolle spielt. Diese Einstellung steht in direkter Verbindung mit dem zukünftigen Erfolg eines Franchisenehmers.

- Sie sollten daher gerade diejenigen Franchisenehmer akquirieren, die die Wichtigkeit dieser ökonomischen Aspekte als Gründe für ihren Eintritt in das System erwähnen.

4.1.3 Maßnahmen für ein effizientes Beziehungsmanagement

Es konnten außerdem Vorschläge für ein effizientes Beziehungsmanagement herausgearbeitet werden. So wurden einige Kriterien aufgedeckt, die in positivem Zusammenhang mit der Zufriedenheit des Franchisenehmers, Mitglied ihres Franchise-Systems zu sein, stehen. Für uns ist die Zufriedenheit eines Franchisenehmers gleichzeitig ein Indikator für seinen Erfolg. Man kann davon ausgehen, dass auch ein zufriedener Franchisenehmer motivierter und engagierter an seine tägliche Arbeit herangeht als jemand, der offensichtliche Probleme und resultierende Unzufriedenheit mit dem Franchisegeber hat. Diese Motivation und dieses Engagement der Franchisenehmer führen ebenfalls, wie eine ausgeprägte Verbundenheit zum System, zu wirtschaftlichem Erfolg und sind dementsprechend sehr zu pflegen.

Im Folgenden werden einige an die Franchisegeber gerichtete Ratschläge aufgeführt, um ein erfolgreiches Beziehungsmanagement zwischen Franchisenehmern und dem Franchisegeber gewährleisten zu können.

Kriterium „Alter der Franchisenehmer“

- Die Untersuchung des Franchisenehmeralters in Verbindung mit der Wiederwahlentscheidung für das System brachte zum Ausdruck, dass sich besonders die Franchisenehmer im Alter von 60 bis 69 Jahren unterdurchschnittlich oft noch einmal für das gleiche System entscheiden würden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass gerade diese Altersgruppe unterdurchschnittlich zufrieden ist, was wiederum zu geringerem Erfolg führen könnte.
- Verstärken Sie besonders bei Ihren „älteren“ Franchisenehmern die Maßnahmen, die mit Ihrer Zufriedenheit in Verbindung stehen.

Vermittlung von Herausforderungen für die Franchisenehmer

- Mit Hilfe der Studie konnten tägliche Herausforderungen als durchaus stark positiver Motivationsfaktor für die Franchisenehmer identifiziert werden.
 - Geben Sie Ihren Franchisenehmern die Möglichkeit, Herausforderungen zu meistern und motivieren Sie sie dadurch in ihrer täglichen Arbeit.

Betreuungsangebote als wichtiger Indikator für Zufriedenheit und Commitment der Franchisenehmer

- Es zeigte sich, dass dem Betreuungsangebot von Seiten des Franchisegebers eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Die empirische Analyse konnte weiterhin belegen, dass diejenigen Franchisenehmer ein hohes Commitment aufweisen, die eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Betreuungsleistungen des Franchisegebers empfinden. So konnten zum Beispiel ein positiver Zusammenhang zwischen dem „Stolz des Franchisenehmers“ sowie mit der „Verbundenheit mit dem Franchise-System“ und der Qualität des Betreuungsangebots von Seiten der Franchisegeber festgestellt werden.
 - Die Möglichkeit der Aus- und Fortbildung sowie des Gesprächs mit anderen Franchisepartnern und Start-up Schulungen wurden als wichtigste Betreuungsangebote angesehen. Tragen Sie dafür Sorge, dass Sie den Franchisenehmern diese Möglichkeiten in effizienter Weise zur Verfügung stellen, um eine hohe Zufriedenheit und eine starke Verbundenheit mit dem System zu erreichen.

Zufriedenheit der Franchisenehmer in Verbindung mit dem Verhältnis zum Franchisegeber

- Diesen Zusammenhang verdeutlicht am besten die bereits oben verwendete Abbildung *der Einflussnahmemöglichkeit auf die Franchisenehmer-Zufriedenheit und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg*.
 - Versuchen Sie diese vier, das Verhältnis zwischen Franchisenehmer und -geber beschreibenden Merkmale, verstärkt zu fördern, um Zufriedenheit und Erfolg zu generieren.

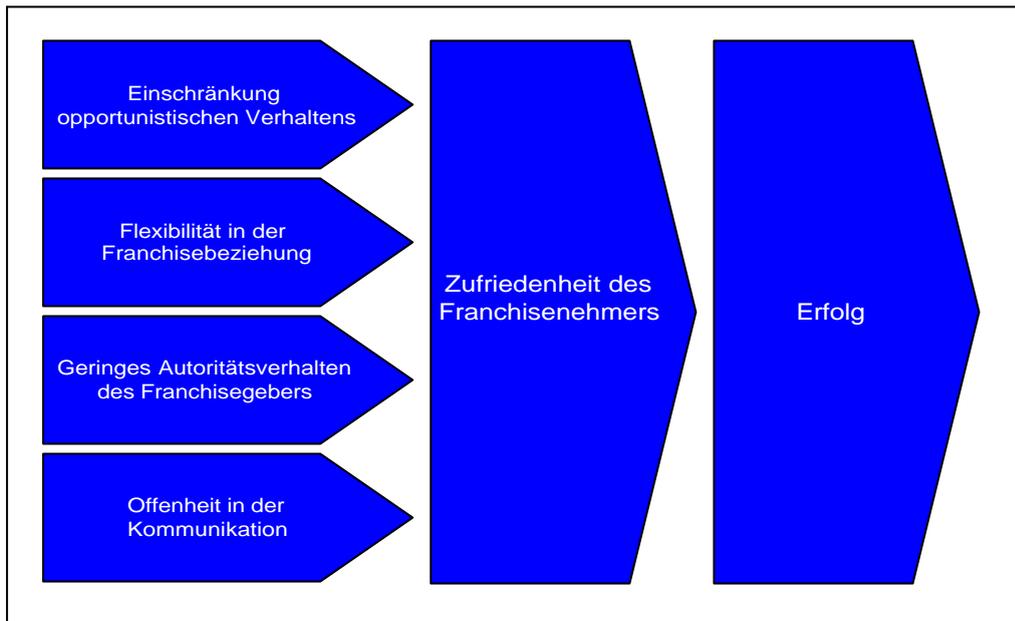


Abbildung 30: Empirisch gestützte These zur Einflussnahmemöglichkeit auf die Franchisenehmer-Zufriedenheit und den daraus folgenden wirtschaftlichen Erfolg

- All diese vier Merkmale, also die Einschränkung des opportunistischen Verhaltens der Franchisenehmer, die Flexibilität in der Franchisebeziehung, geringes Autoritätsverhalten des Franchisegebers und die Offenheit in der Kommunikation stehen in direkter positiver Verbindung mit dem Vertrauen der Franchisenehmer zum Franchise-System.
 - Sie sollten auch ein besonderes Augenmerk auf diese Merkmale richten, um eine enge Vertrauensbeziehung zu den Franchisenehmern zu bilden.

Franchisegeberseitige Leistungen

- Als entscheidende Faktoren bei den franchisegeberseitigen Leistungen bewerteten die Franchisenehmer vor allem ständige Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen und eine hohe Innovationsfreudigkeit des Systems.
 - Als Grundsteine des unternehmerischen Handelns sollten Sie ständige Produktverbesserungen und hohe Innovationsfreudigkeit zeigen. Dies sind für die Franchisenehmer wichtige Punkte des Innovationsmanagements.

5 Fazit: Executive Summary

Das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) untersuchte im Sommer 2003 im Rahmen der vorliegenden Studie die Faktoren der erfolgreichen Franchisepartner-Akquisition. Die Ergebnisse lassen sich in drei wesentliche Teilbereiche gliedern:

1. Das Informations- und Kommunikationsmanagement vor Zutritt des Franchisenehmers in das Franchise-System,
2. die gezielte Selektion der Franchisenehmer anhand objektiver Beurteilungskriterien und
3. die Maßnahmen für ein effizientes Beziehungsmanagement.

Im Folgenden werden diese drei Teilbereiche der Ergebnisse zusammenfassend beschrieben und die Ergebnisse kurz erläutert.

Dem Informations- und Kommunikationsmanagement eines Franchise-Systems kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn man bedenkt, dass ein erfolgreiches zur Verfügung stellen der richtigen Informationen vor Zutritt in ein Franchisesystem und eine ansprechende Kommunikationsplattform zu einer hohen Anzahl an Franchisenehmer-Bewerbern führen kann.

Es ließen sich in dieser Studie verschiedene von den Franchisenehmern favorisierte Informationsquellen aufdecken, die vor dem Eintritt in das Franchise-System genügend Auskunft über dieses zur Verfügung stellen sollten. Als primär wichtigstes Mittel zur franchisenehmerseitigen Informationsbeschaffung wurden Gespräche mit dem Franchisegeber eingeschätzt. Direkt folgend sind Gespräche mit den schon im System integrierten Franchisepartnern. Zwei weitere als wichtig erachtete Informationsquellen stellen die Informationen und Broschüren der System-Zentrale dar und der Infotag des selbigen. Im Vergleich zur letztjährigen Untersuchung konnte eine steigende Bewertung der Wichtigkeit des Internets festgestellt werden.

Des Weiteren konnten die wichtigsten Gründe, warum ein Franchisenehmer sich für ein bestimmtes System entschieden hat, aufgezeigt werden. Die wichtigsten Indikatoren für die Entscheidung, sich bei einem bestimmten Franchise-System zu bewerben, stellten für die Befragten dieser Studie das erprobte Konzept des Systems – symbolisiert durch die Marke – und das hohe Maß an Eigenständigkeit als Franchisepartner dar.

Die empirische Analyse zeigte des Weiteren einige Zusammenhänge zwischen objektiven Beurteilungskriterien der Franchisenehmer und dem Commitment, also der Verbundenheit zum Franchise-System, auf. Es ist davon auszugehen, dass ein mit dem System in enger Verbundenheit stehender Franchisenehmer motivierter und engagierter an seine tägliche Arbeit herangeht als jemand, der sich mit seinem Fran-

chise-System nicht identifizieren kann. Diese Motivation und dieses Engagement der Franchisenehmer führen wiederum zu wirtschaftlichem Erfolg, der vom Franchisegeber gewünscht wird. Es lassen sich also die im Folgenden erläuterten Beurteilungskriterien der Franchisenehmer als Selektionskriterien von Seiten der Franchisegeber verwenden.

Im Rahmen der Studie konnten Unterschiede in Bezug auf das Commitment in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse der Franchisenehmer, welches hier das objektive Beurteilungskriterium ausmacht, aufgedeckt werden. So zeigen frühere Selbstständige ein stärkeres Commitment auf der Ebene eines höheren Arbeitseinsatzes (in Form von Überstunden) sowie eine stärkere Begeisterung für das System und eine höhere Verbundenheit mit dem System. Stolz, Mitglied des Systems zu sein, waren ehemalige Angestellte und frühere Selbstständige in gleichem Maße. Lediglich die Aussage „Dieses Franchise-System ist für mich zur Zeit das Wichtigste im Leben.“ bestätigten frühere Angestellte in höherem Maße als ehemalige Selbstständige. Die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen der Zufriedenheit der Franchisenehmer und ihrem früheren Beschäftigungsverhältnis führte zu folgendem Ergebnis: Insgesamt ist die Gruppe der ehemaligen Angestellten zufriedener als die der ehemaligen Selbstständigen.

Ein weiteres Beurteilungskriterium ließ sich in der allgemeinen Berufserfahrung und der spezifischen Branchenerfahrung der akquirierten Franchisenehmer aufzeigen. Da ein positiver Zusammenhang zwischen der Länge der Berufserfahrung der Franchisenehmer und den individuell bewerteten Managementfähigkeiten festgestellt werden konnte, lässt sich folgende Aussage treffen: Je mehr Berufserfahrung eine Person schon hat, desto besser sind die vorzuweisenden Managementfähigkeiten. Im Kontrast dazu ist bemerkenswert, dass die spezifische Branchenerfahrung in keinem signifikanten Zusammenhang mit der zu erbringenden Leistung steht.

Ein besonders aussagekräftiges Ergebnis konnte aus dem Zusammenhang zwischen der zusätzlichen Tätigkeit in einem anderen Berufsfeld, ein weiteres Beurteilungskriterium, und der Aussagen zur System-Verbundenheit gewonnen werden. So stellte sich heraus, dass alle Aussagen zum Commitment von denjenigen Franchisepartnern überdurchschnittlich positiv bewertet wurden, die ausschließlich der Geschäftstätigkeit als Franchisenehmer nachgehen.

Das Alter der Franchisenehmer stellt ebenfalls ein objektives Beurteilungskriterium der Franchisenehmer dar. Im Rahmen der Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Intention der beruflichen Verbesserung und die damit in Verbindung stehenden Aufstiegschancen, wie sich vermuten lässt, einem intertemporalen Wandel unterliegt. So legen besonders junge Unternehmer großen Wert auf diesen Aspekt, und für die Älteren trifft dieses Ziel eher nicht zu.

Als weiteres Ergebnis der Studie ist zu erwähnen, dass die positive Einstellung der Franchisenehmer, welches als objektives Beurteilungskriterium der Franchisenehmer anzusehen ist, zur ökonomischen Fundierung des Franchise-Konzepts während der Systemauswahl eine Rolle spielt. Zur ökonomischen Fundierung gehören beispiels-

weise die Attraktivität der Branche, die Begeisterung von und das Marktpotenzial der Geschäftsidee und die Verdienstmöglichkeiten. Diese Einstellung steht in positiver Verbindung mit dem zukünftigen Erfolg eines Franchisenehmers.

Weitere aussagekräftige Ergebnisse konnte die Studie im Bereich des effizienten Beziehungsmanagements zwischen Franchise-System und den Franchisenehmern hervorbringen. So wurden einige Kriterien aufgedeckt, die in positivem Zusammenhang mit der Zufriedenheit des Franchisenehmers, Mitglied des Franchise-Systems zu sein, stehen. Man kann davon ausgehen, dass auch ein zufriedener Franchisenehmer motivierter und engagierter an seine tägliche Arbeit herangeht als jemand, der offensichtliche Probleme und resultierende Unzufriedenheit mit dem Franchisegeber hat. Diese Motivation und dieses Engagement der Franchisenehmer führen ebenfalls, wie eine ausgeprägte Verbundenheit zum System, zu wirtschaftlichem Erfolg und sind dementsprechend sehr zu pflegen.

Mit Hilfe der Studie konnten darüber hinaus tägliche Herausforderungen als durchaus stark positiver Motivationsfaktor für die Franchisenehmer identifiziert werden.

Als weiteres Ergebnis zeigte sich, dass dem Betreuungsangebot von Seiten des Franchisegebers eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Die empirische Analyse konnte weiterhin belegen, dass diejenigen Franchisenehmer ein hohes Commitment aufweisen, die eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Betreuungsleistungen des Franchisegebers empfinden. So konnten zum Beispiel ein positiver Zusammenhang zwischen dem „Stolz des Franchisenehmers“ sowie mit der „Verbundenheit mit dem Franchise-System“ und der Qualität des Betreuungsangebots von Seiten der Franchisegeber festgestellt werden. Die Möglichkeit der Aus- und Fortbildung sowie des Gesprächs mit anderen Franchisepartnern und Start-up Schulungen wurden als wichtigste Betreuungsangebote angesehen.

Außerdem konnten innerhalb der Auswertung der empirischen Daten Faktoren gebildet werden, die die Zufriedenheit und das Vertrauen des Franchisenehmers zum Franchisegeber fördern. Diese Faktoren sind die Flexibilität innerhalb der Franchisebeziehung, das geringe Autoritätsverhalten des Franchisegebers und die Offenheit in der Kommunikation, welche zu einer Einschränkung des opportunistischen Verhaltens von Seiten der Franchisenehmer führt.

Ein weiteres Kriterium zur Beurteilung der Beziehung zum Franchise-System besteht in den Leistungen, die das System gegenüber den Franchisenehmern zur Verfügung stellt. Als entscheidende Faktoren bei den franchisegeberseitigen Leistungen bewerteten die Franchisenehmer vor allem ständige Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen und eine hohe Innovationsfreudigkeit des Systems.

Welches sind aber die Kriterien, auf die ein Franchisesystem bei der Auswahl seiner zukünftigen Franchisenehmer Wert legen sollte? Die Studie kommt hier zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Einstellung des potenziellen Franchisenehmers zur Selbstständigkeit – er sollte möglichst Erfahrung als Selbstständiger gesammelt ha-

ben – und sein persönliches Engagement und Commitment dem Franchisesystem gegenüber einen positiven Einfluss auf sein allgemein kooperatives, nicht opportunistisches Verhalten sowie die Zufriedenheit im bzw. die Loyalität zum System ausübt.