

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Flüednerstraße 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 2005
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

Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen?

Dieter Ahlert

Martin Ahlert

Benjamin Wetter

David Woisetschläger

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 9 | Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen?



Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen?

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	V
1. EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG	1
2. FRANCHISING – FÜR DEN ERFOLG „PRÄDESTINIERT“?	13
2.1 Das Phänomen Franchising	13
2.2 Anwendungsbereiche des Franchising	16
2.3 Erfolgspotenziale des Franchising	19
2.4 Fazit	26
3. DIE EMPIRISCHE ERHEBUNG: HYPOTHESENBUILDUNG.....	28
3.1 Erfolgskriterien bei Existenzgründern	29
3.2 Einflüsse auf die Franchisenehmer-Performance	33
4. DIE EMPIRISCHE ERHEBUNG: ERGEBNISSE DER HYPOTHESENÜBERPRÜFUNG	40
4.1. Bezugsrahmen der Analyse.....	40
4.2 Hypothesen-Prüfung.....	43
4.2.1 Erfolgskriterien im Vergleich	43
4.2.2 Einflüsse des Systems auf die Franchisenehmer-Performance	47
5. IMPLIKATIONEN DER UNTERSUCHUNG	55
5.1 Kritische Auseinandersetzung mit der Vorgehensweise	55
5.2. Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Interessensgruppen	56
6. AUSBLICK AUF DIE WEITERE FORSCHUNGSARBEIT: DAS EVALUATIONS- UND ZERTIFIZIERUNGSPROGRAMM DES F&C- CENTRUMS	64

ANHANG A: FRAGEBOGEN.....	72
ANHANG B: EXISTENZGRÜNDUNGSFORSCHUNG IM ÜBERBLICK	78
LITERATURVERZEICHNIS	100

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Entwicklung der deutschen Franchise-Wirtschaft seit 1995	1
Abbildung 2: Langfristige Verbindlichkeiten nach Unternehmensgrößenklassen im Jahre 2000	5
Abbildung 3: Überlebensraten im Vergleich	9
Abbildung 4: Das Prinzip des Franchising	14
Abbildung 5: Markenbildung im Lebenszyklus eines F&C – Netzwerkes	24
Abbildung 6: Markentypologie	24
Abbildung 7: Markenstrategische Optionen von Franchisingsystemen	25
Abbildung 8: Hypothesenbildung auf Basis des RBV	28
Abbildung 9: Stichprobenvergleich	41
Abbildung 10 Überlebensraten im Vergleich	43
Abbildung 11: Break-even Distanzen innerhalb der Franchisenehmerschaft	47
Abbildung 12 Handlungsempfehlungen für verschiedene Interessensgruppen	57
Abbildung 13 Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	63
Abbildung 14 Anforderungen an das Management im Lebenszyklus des Netzwerkes	65
Abbildung 15 Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auffassungen von Praxis und Wissenschaft zum Risiko der Existenzgründung als Franchisegeber/Franchisenehmer	3
Tabelle 2: Ausgewählte Ergebnisse zur Bestandsfestigkeit	7
Tabelle 3: Potenzielle Beschaffungsvorteile eines FN aus Ressourcensicht	30
Tabelle 4: Profil der betrachteten Franchisesysteme	42
Tabelle 5: Univariate Regression mit der Ausfallquote nach vier Jahren	49
Tabelle 6: Zusammenhänge mit Erfolgskennziffern	50
Tabelle 7: Handlungsempfehlungen	61
Tabelle 8: Unterschiede zwischen DFV System-Check und DIN-Zertifikat	71

1. Einführung in die Problemstellung

Franchising – quantitativ eine Erfolgsstory

Die Franchise-Branche ist sowohl international als auch in Deutschland innerhalb der letzten Jahre kontinuierlich gewachsen – für verzweigte Netzwerke des Tertiären Sektors ist Franchising vermutlich die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform. So nahmen die Anzahl der Franchisegeber und Franchisenehmer, deren Beschäftigten sowie die erwirtschafteten Umsätze in den letzten Jahren kontinuierlich zu. In rund 845 Franchise-Systemen standen in Deutschland im Jahre 2004 ca. 45.000 Franchise-Nehmer unter Vertrag. Insgesamt beschäftigte die Branche ca. 406.000 Menschen und erzielte einen Gesamtumsatz von ca. 28 Mrd. Euro. Im Vergleich hierzu erzielten 1996 rund 250.000 Beschäftigte einen Umsatz von ca. 12,8 Mrd. Euro, die Zahl der Systeme lag 1996 bei rund 560, die Anzahl der Franchisenehmer bei ca. 24.000 (vgl. Angaben des DFV e.V. 2005, Abb.1).

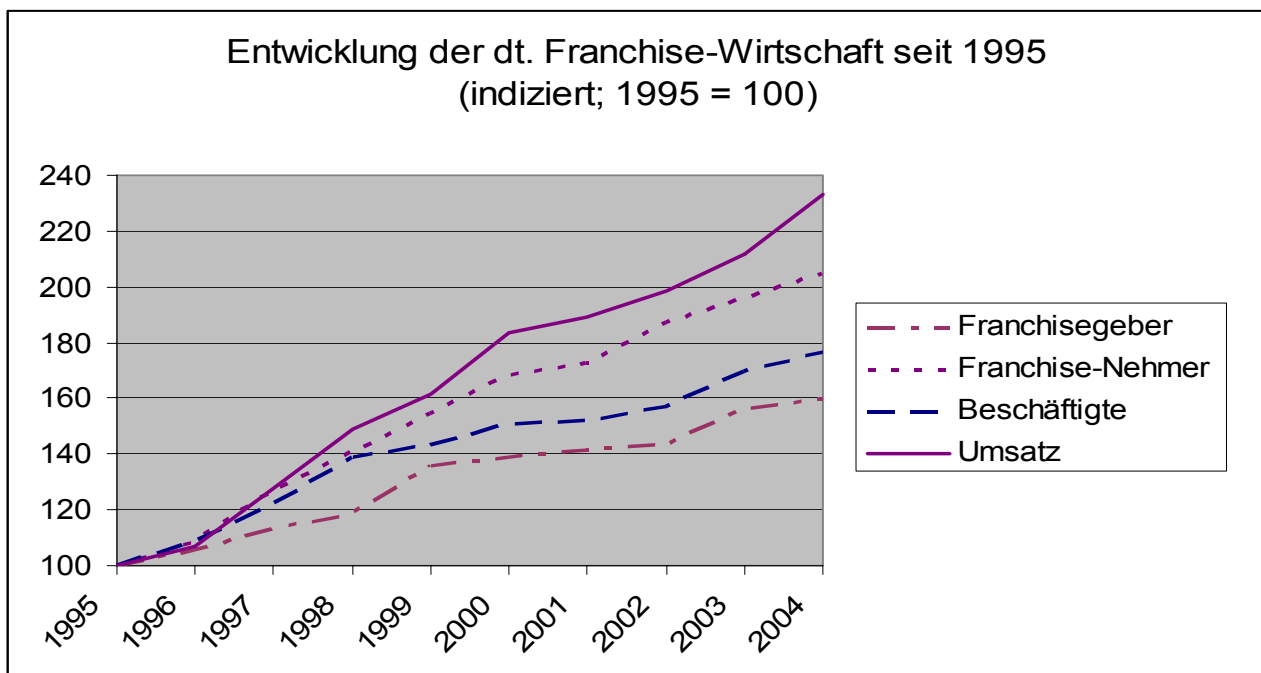


Abbildung 1: Entwicklung der deutschen Franchise-Wirtschaft seit 1995

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Angaben des Deutschen Franchise-Verbands (DFV) e.V.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Franchising hat sich innerhalb von wenigen Jahren also deutlich erhöht. Zudem wird von Seiten der Politik und von Wirtschaftsverbänden im Franchising ein möglicher Ausweg aus der Beschäftigungskrise gesehen, da das Franchising im Allgemeinen als besonders sichere Form der Existenzgründung gilt. So lautet der Slogan des DFV e.V. denn auch folgerichtig:

„Erfolgreich selbständig. Mit Sicherheit“.

Franchising – der Nimbus risikoarmer Existenzgründungen

Die Annahme, dass Franchisegeber und Franchisenehmer ein geringeres Risiko des Scheiterns vorweisen als „normale“ - d.h. unabhängige - Existenzgründer, ist sowohl in der Praxisliteratur als auch in wissenschaftlichen Beiträgen weit verbreitet und trägt schon fast dogmatische Züge. In Tabelle 1 ist eine Auswahl von Aussagen zu dieser weit verbreiteten Auffassung dargestellt.

Die aufgeführten Aussagen sprechen klar für ein geringeres Risiko einer Existenzgründung als Franchisegeber bzw. Franchisenehmer. Die Zahlen weichen jedoch stark voneinander ab, so dass begründete Zweifel an der Verallgemeinerbarkeit einer bestimmten „Faustformel“ angebracht sind. Zudem bleibt recht häufig unklar, ob es sich bei der Erfolgsrate um die von Franchisesystemen oder die einzelner Franchisenehmer handelt. So behaupten manche Quellen, dass die Wahrscheinlichkeit für Franchisegeber fünfmal so hoch ist zu überleben als die von unabhängigen Gründungen; andere Quellen geben an, dass Franchisenehmer fünfmal eher überleben als unabhängige Gründungen. Somit werden die Identität und Austauschbarkeit der Ausfallraten von Franchisegebern und Franchisenehmern suggeriert.

Quelle	Aussage
Marketing Week, 27.10.1989	"Relatively few franchises fail because most receive a comprehensive training package as part of the agreement"
Brandenberg 1989, S. 143.	"Putting success into the context of small business, commercial failures in franchising are considerably lower than the 42% defaults in the Government Loan Guarantee Scheme; and considerably less than the 43% closures within three years under the Enterprise Allowance Scheme or the general small business closure rate of 34% in the same time. The position in the UK is fast approaching that recorded in the US where nearly 38% of individual start-ups go out of business after the first year of operation, 57% after the second year; 67% after the third year; and 73% after the fourth year ... By stark contrast ... only 3% of franchises are discontinued in the US after one year; 6% after the second year; and 7% after the third and fourth years. After five years, 92% of franchises are still in operation..."
Arthur Anderson and Co. 1992	"96,9 percent of the franchised units opened nationwide within the past five years are still in operation"
Independent on Sunday, 21.02.1993	"The knowledge and proven track record of the franchisor makes you around five times more likely to succeed with a franchise than with a conventional small business start-up"
Franchise-World, Mai-Juni 1993	"80% of Franchises Succeed"
The Times, 20.04.1994	"As a route for entrepreneurs to launch into business, franchising has one big plus: there are usually far fewer failures than other business start-ups."
Bates, 1995	Unabhängige Existenzgründer sind im Durchschnitt erfolgreicher als Franchisenehmer (Studie in den USA).
Sunday Express, 1.10.1995	"Franchisees are five times more likely to succeed than independent business start-ups."
Williams 1995, S. 36	"Whilst an increasing number of other countries also have thriving franchise industries, we remain the envy of many, because the overall performance achieved here. I don't want to dwell on statistical data, which is available from reliable sources such as the British Franchise Association and the banks. Suffice to say, however, that the UK franchise industry has a record of continuing healthy growth with few failures"
Business Week 1995, zitiert nach Bates 1995, S. 26	"A franchisee has a four times greater chance to succeed than an entrepreneur who launches a new independent business"
Small Business Administration 1996	"The success rate for franchise-owned businesses is very high. According to studies conducted by the US/Department of Commerce from 1971 to 1987, less than 5% of franchised businesses failed or were discontinued in each of those years."
Franchise World Dictionary 1997	"Reputable franchising of the kind represented by the British Franchise Association has a nearly 95% success rate in establishing franchisees in business. This is not surprising. Surveys show that the vast majority (85%) of people becoming franchisees want to be in business on their own account. They also show that most of them find the reassurance they expect from their franchisor."
Netzzeitung, 15.08.2003	"Franchising ist eine Existenzgründung innerhalb eines markterprobten Unternehmens-Netzwerkes und damit nach offiziellen Zahlen des DIHK sechsmal erfolgreicher als die Selbständigkeit 'auf eigene Faust'."
Franchise-Institut für die deutsche Wirtschaft GmbH, 17.08.2004 (Zugriff)	"Grundsätzlich ist die Quote der Geschäftsaufgaben bei Franchise-Nehmern sehr niedrig (sie liegt im ersten Jahr bei rund 8 %, sinkt danach nahezu auf Null). Im Gegensatz dazu, geben von traditionellen Existenzgründern fast 70 % in den ersten fünf Jahren auf."

Tabelle 1: Auffassungen von Praxis und Wissenschaft zum Risiko der Existenzgründung als Franchisegeber/Franchisenehmer

Quelle: Eigene Darstellung.

Demgegenüber gibt es allerdings auch zahlreiche wissenschaftliche Studien, die sich sowohl mit dem Thema des Scheiterns von Existenzgründern im Allgemeinen als auch von Franchise Gründungen im Speziellen beschäftigen. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Vergleich der Ausfallraten von Franchisenehmern im Vergleich zu unabhängigen Existenzgründungen. Neben der Analyse objektiver Erfolgskriterien, fokussieren einige Studien subjektive Kriterien, die beispielsweise die Zufriedenheit der Franchisenehmer untersuchen. Andere Arbeiten vollziehen einen Vergleich mit der Performance von unabhängigen Gründungen (vgl. beispielsweise Castrogiovanni, G. J./Justis, R. T./Julian, S. D. 1993, S. 105 ff.; Bates, T. 1994, S. 1-28 und Bates, T. 1995, S. 26-36 sowie Litz, R. A./Stewart, A. C. 1998, S. 132 f.). Die Ergebnisse der Studien über Ausfallraten von Franchisenehmern weichen stark von einander ab: Einige kommen zu dem Ergebnis, dass franchisierte Existenzgründer wahrscheinlicher überleben als unabhängige Existenzgründer. Andere kommen zu genau dem gegenteiligen Ergebnis. Als Grund für die stark voneinander abweichenden Ergebnisse können u.a. folgende Ursachen aufgeführt werden: Probleme bei der Datenerhebung (vgl. Cross 1998, S. 4), nicht der Wahrheit entsprechende Angaben der befragten Franchisegeber (vgl. Castrogiovanni et al. 1993, Bates 1998), Unterschiede in der Methodik, Unterschiede in der Datenbasis oder Unterschiede in der Definition des „Scheiterns“ (vgl. Cross 1998, Holmberg/ Boe Morgan 2003).

Fazit: Es bleibt insgesamt also völlig unklar, wie erfolgreich Franchise Gründungen tatsächlich im Vergleich zu unabhängigen Existenzgründungen sind.

Gründungsfinanzierung und Basel II – der objektive Nachweis des geringeren Ausfallrisikos im Franchising ist überfällig

Die Schätzung des Ausfall- bzw. Erfolgsrisikos ist vor dem Hintergrund der – gerade für kleine und Kleinstunternehmer besonders – problematischen Gründungsfinanzierung eine Grundvoraussetzung für eine faire Bewertung durch potenzielle Kapitalgeber. Gerade in Deutschland ist die Fremdfinanzierung nach wie vor von großer Bedeutung: Im europäischen Vergleich ist die Eigenkapitalquote nicht nur im Allgemeinen geringer, sie unterscheidet sich auch stark in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. I.d.R. ist sie bei kleinen Unternehmen deutlich niedriger als bei großen Unternehmen (vgl. o.V., Creditreform 2003, S. 56). Die im internationalen Vergleich niedrigen deutschen Eigenkapitalquo-

ten sind weniger Ergebnis von Faktoren wie Unternehmensgröße oder Wirtschaftssektor. Vielmehr sind sie vom deutschen Finanzierungssystem und den hiesigen Finanzierungsgewohnheiten geprägt. Neben dem in Deutschland noch immer stark vertretenen Hausbankprinzip zählen hierzu das Steuersystem und die Bilanzierungsvorschriften (vgl. o.V., Creditreform 2003, S. 59). KMU nehmen den Großteil ihrer langfristigen Verbindlichkeiten über Bankdarlehen auf (vgl. Bös/ Pfaffenholz 2002, S. 387 und Abbildung 2). Dabei hat die Abhängigkeit der KMU von den Kreditinstituten in den 90er Jahren zugenommen (vgl. Paul/ Stein 2002, S. 23).

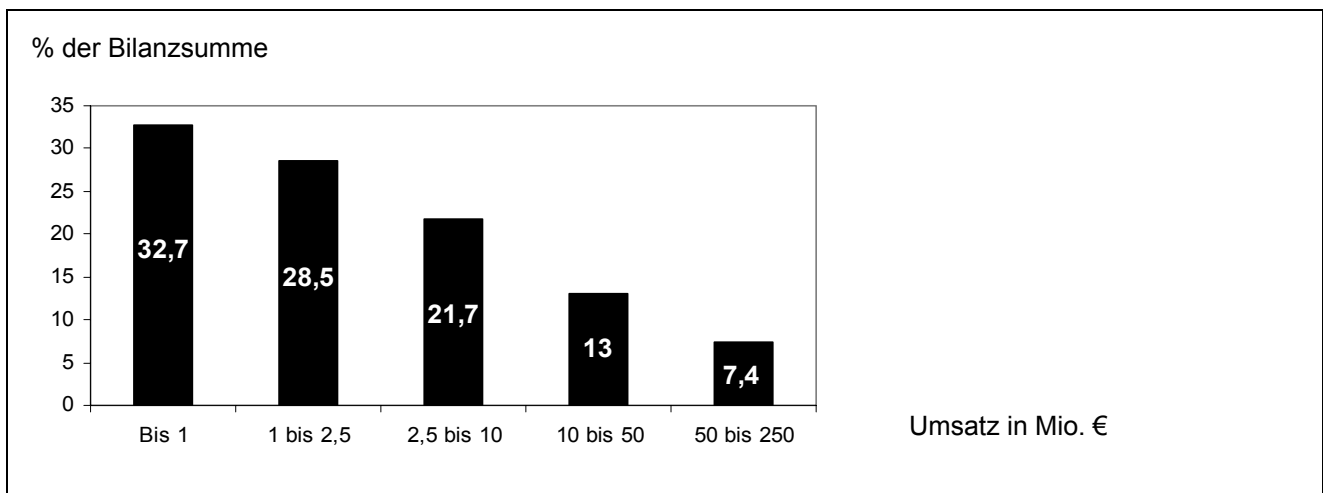


Abbildung 2: Langfristige Verbindlichkeiten nach Unternehmensgrößenklassen im Jahre 2000

Quelle: Creditreform 2003, S. 61.

In letzter Zeit sahen sich die KMU und insbesondere die Existenzgründer einer zunehmend restriktiven Kreditvergabepolitik und einem Rückgang des an den Mittelstand ausgeliehenen Kreditvolumens gegenüber (vgl. Bös/ Pfaffenholz 2002, S. 387). Basel II wird, wie Kritiker befürchten, diese Entwicklung verstärken und die angespannte Situation von Existenzgründern und KMU verschärfen (vgl. Kolbeck 2002, S. 390). Konzentrierte sich Basel I (vgl. BIZ (Hrsg.) 2003, S. 3) noch auf ein einziges grobes Risikomaß, so sollen unter Basel II bankinterne Methoden, die individuelle Risiken einbeziehen und somit risikogerechter und realitätsnäher sind, durch die Bankaufsicht überprüft und zugelassen werden können.

Aus Sicht der Unternehmen, insbesondere des Mittelstandes, bedeutet Basel II in erster Linie die Gefahr einer Verschlechterung der Kreditkonditionen. Aus Sicht von Existenzgründern besteht die Gefahr, Kredite nur zu sehr wenig attraktiven Bedingungen oder überhaupt nicht zu erhalten. Bei risikogerechter Konditionengestaltung haben gerade Exis-

tenzgründer aufgrund der hohen Ausfallwahrscheinlichkeit generell schlechte Bedingungen zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Existenzgründer als Partnerbetriebe eines Franchisesystems über ein geringeres Ausfallrisiko als unabhängige Existenzgründer verfügen. Dies ist für die Konditionen einer Kreditvergabe mit entscheidend. Darüber hinaus ist von Interesse, ob es innerhalb der Franchiselandchaft signifikante Unterschiede bzgl. der Ausfallrate von Systemen und deren Franchisenehmer gibt. Es ist davon auszugehen, dass Franchising nicht schlechthin ein Erfolgsgarant ist, sondern dass nur denjenigen Systemen eine solche Einschätzung gebührt, die „nach den Regeln der Kunst“ geführt werden. Und selbst exzellent geführte Franchisesysteme können unter Umständen scheitern. Die Erforschung der Erfolgsfaktoren, welche Gewinner von Verlierern signifikant unterscheiden, sind ebenso Kern der vorliegenden Studie wie die Erforschung der möglichen Ursachen für niedrige bzw. hohe Ausfallraten von Franchisenehmern. Diese könnten in der Ressourcenstärke des Franchisesystems begründet, durch die Branche moderiert oder auf das Management der Systemzentrale und die Kooperation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer bzw. der Franchisenehmer-Betriebe zurückzuführen sein.

Insolvenzen – die amtlichen Statistiken versagen

Amtliche Statistiken zum Beispiel über Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen, Handelsregistereintragungen und -austragungen, die Zahl der Selbständigen, die Zahl der umsatzsteuerpflichtigen Personen bzw. Institutionen und die Zahl der Arbeitsstätten liefern keine profunden Ergebnisse zu Erfolgskriterien von Existenzgründern. Beispielsweise gab es in Deutschland von 1999 bis 2001 durchschnittlich ca. 300.000 Neugründungen pro Jahr. Im Jahr 2004 betrug die Anzahl an Unternehmensinsolvenzen 39.600 (Gesamtsumme der Insolvenzen: 115.700). Diese Angaben lassen keine Rückschlüsse auf Erfolgskriterien (hier: Überlebensraten) von Existenzgründern zu, da kein Bezug zwischen gegründetem und gescheitertem Unternehmen bzw. Unternehmensgründer hergestellt werden kann. Um das Defizit der amtlichen Statistiken auszugleichen und eine analysierbare Datengrundlage zu schaffen, wurden von Forschungseinrichtungen Panels aufgesetzt, die eine statistische Annäherung an die hier zu Grunde gelegten Fragestellungen zulassen (vgl. May-Strobl, E./Suprinovic, O. 2003, die am IfM Bonn derzeit ein Panel für Nordrhein-

Westfalen vorbereiten). Auch das F&C-Centrum in Münster wird im Zuge der Evaluation, Zertifizierung und regelmäßigen Re-Zertifizierung (alle drei Jahre) sämtlicher Franchisesysteme im Deutschen Franchiseverband einen Beitrag zur Beseitigung der genannten Statistikdefizite leisten können, da die im Laufe der Zeit erhobenen Paneldaten eine differenzierte Längsschnittanalyse der Franchisesysteme erlaubt.

Nachfolgend werden exemplarisch Auszüge der Ergebnisse der Münchner Gründerstudie, des IfM Bonns, des DtA Gründerpanels sowie der Betriebsdatei der IAB Beschäftigtenstatistik zu den genannten Erfolgskriterien in Tabelle 2 dargestellt.

Erfolgskriterium	Münchner Gründerstudie	IfM Bonn	Betriebsdatei der IAB Beschäftigtenstatistik	Meta
Erhebungsdesign	Brüderl, J. et. al. (1998): Mündliche Befragung von 1.849 Unternehmensgründern in 1990, (1985-1990)	Kay, R. (2003): Gründungen der Jahre 1996 und 1999 in Nordrhein-Westfalen (1996-2002)	Fritsch, M. et al. (2004): Analyse der IAB-Beschäftigtenstatistik (1983-1997)	Mittelwert
Überlebensrate:				
- 1 Jahr	ca. 87% (S. 95)	ca. 80% (S. 28)	ca. 80% (S. 146)	ca. 82%
- 2 Jahren	ca. 80% (S. 95)	ca. 78% (S. 28)	ca. 72% (S. 146)	ca. 77%
- 3 Jahren	ca. 74% (S. 95)	ca. 69% (S. 28)	ca. 68% (S. 146)	ca. 70%
- 4 Jahren	ca. 68% (S. 95)	ca. 66% (S. 28)	ca. 60% (S. 146)	ca. 65%
- 5 Jahren	ca. 66% (S. 95)	ca. 59% (S. 28)	ca. 58% (S. 146)	ca. 61%
Überlebensrate nach 3 Jahren:				
Dienstleistung	–		ca. 58% (S. 146)	ca. 58%
Handel	–		–	–
HW/Bau/Ind.	–		Ind.: ca. 69% (S. 146)	ca. 69%
- nach 5 Jahren:				
Dienstleistung	ca. 62% (S. 119)		ca. 50% (S. 148)	ca. 56%
Handel	EH: ca. 59% (S. 119)		ca. 48% (S. 148)	ca. 53%
HW/Bau/Ind.	Bau: ca. 81% (S. 119)		Ind.: ca. 61% (S. 146)	ca. 71%

Tabelle 2: Ausgewählte Ergebnisse zur Bestandsfestigkeit

Quelle: Eigene Darstellung.

F&C – die Vermutung des deutlich verminderten Scheiterrisikos wird bestätigt

Das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) befragte im Zeitraum Februar-März 2005 Franchisesysteme im deutschsprachigen Raum. Von insgesamt 853 angeschriebenen Systemen antworteten allerdings bislang lediglich 57 Franchisegeber, so dass die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse aufgrund des geringen Rücklaufs eher als erste Tendenzaussagen zu interpretieren sind. Auch sind die Daten aufgrund der Methode der Selbstauskunft seitens der Systemzentralen mit einer gewissen Vorsicht zu bewerten. Bis zum heutigen Berichtszeitpunkt konnten im Rahmen dieser Erhebung Informationen über 2.818 Franchisenehmer, die insgesamt 17.468 Mitarbeiter beschäftigen, abgefragt werden. Die teilnehmenden Systeme spiegeln im Wesentlichen die Struktur der deutschsprachigen Franchisewirtschaft wider. Im Zuge der schon erwähnten Vollerhebung (Zertifizierung und regelmäßige Re-Zertifizierung) sämtlicher Franchisesysteme im Deutschen Franchise Verband e.V., die durch das F&C-Centrum wissenschaftlich betreut wird, werden die Rücklaufquote ständig erhöht und die Aussagen dieser Studie in den nächsten Jahren regelmäßig angepasst und zunehmend an Repräsentanz gewinnen. Dabei werden die Selbstauskünfte der Franchisezentralen stichprobenartig nachgeprüft. Außerdem versprechen wir uns eine erheblich höhere Validität der Ergebnisse dadurch, dass die Studie durch Befragungen der Franchisenehmer sämtlicher Franchisesysteme im DFV (insbesondere Zufriedenheitsanalysen) ergänzt wird (vgl. Näheres zu diesem Zertifizierungsprogramm in Kapitel 6).

Im Vorgriff auf die ausführlichen Darlegungen in Kapitel 4 seien an dieser Stelle bereits einige quantitative Ergebnisse vorgestellt: In Abbildung 3 sind die Überlebensraten der Franchisenehmer der Befragung des F&C im Vergleich zu den Daten der Metaanalyse vergangener empirischer Studien dargestellt. Die Überlebensrate ergibt sich aus „eins minus Ausfallquote“ und gibt denjenigen Anteil einer Gründerkohorte wieder, dessen Geschäftsbetrieb nach einem bestimmten Zeitraum noch aktiv ist. Wichtig ist der Hinweis, dass in der Ausfallquote nicht nur diejenigen Franchisenehmer erfasst werden, die ihren Geschäftsbetrieb aufgrund eines wirtschaftlichen Scheiterns eingestellt haben, sondern sämtliche Ausfälle, z.B. auch aufgrund besserer Alternativen. Ein Jahr nach der Gründung schwankt die Ausfallquote bei den Franchisenehmern zwischen 1 und 5%, zwei Jahre nach der Gründung zwischen 5 und 8%, nach drei Jahren zwischen 8 und 9% und 4 Jahre nach der Gründung beträgt sie 12,91%. Im Rahmen der Metaanalyse wurden drei Studien

über eine Mittelwertbildung aggregiert, um einen repräsentativen Verlauf der Überlebensraten bei Gründern im Allgemeinen zu approximieren. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch einige Franchisenehmer in diesen Studien betrachtet wurden. Aufgrund der Vermutung, dass der Anteil der Franchisenehmer darin jedoch marginal sein dürfte und der Anteil an Neugründungen mit einem Alleingründer um 80% liegt, kann allerdings eine Gegenüberstellung vollzogen werden. Einschränkend ist zu erwähnen, dass dem Vergleich unterschiedliche Gründungsjahrgänge zu Grunde liegen; ferner wird unterstellt, dass der Kurvenverlauf frei von konjunkturellen Einflüssen ist.

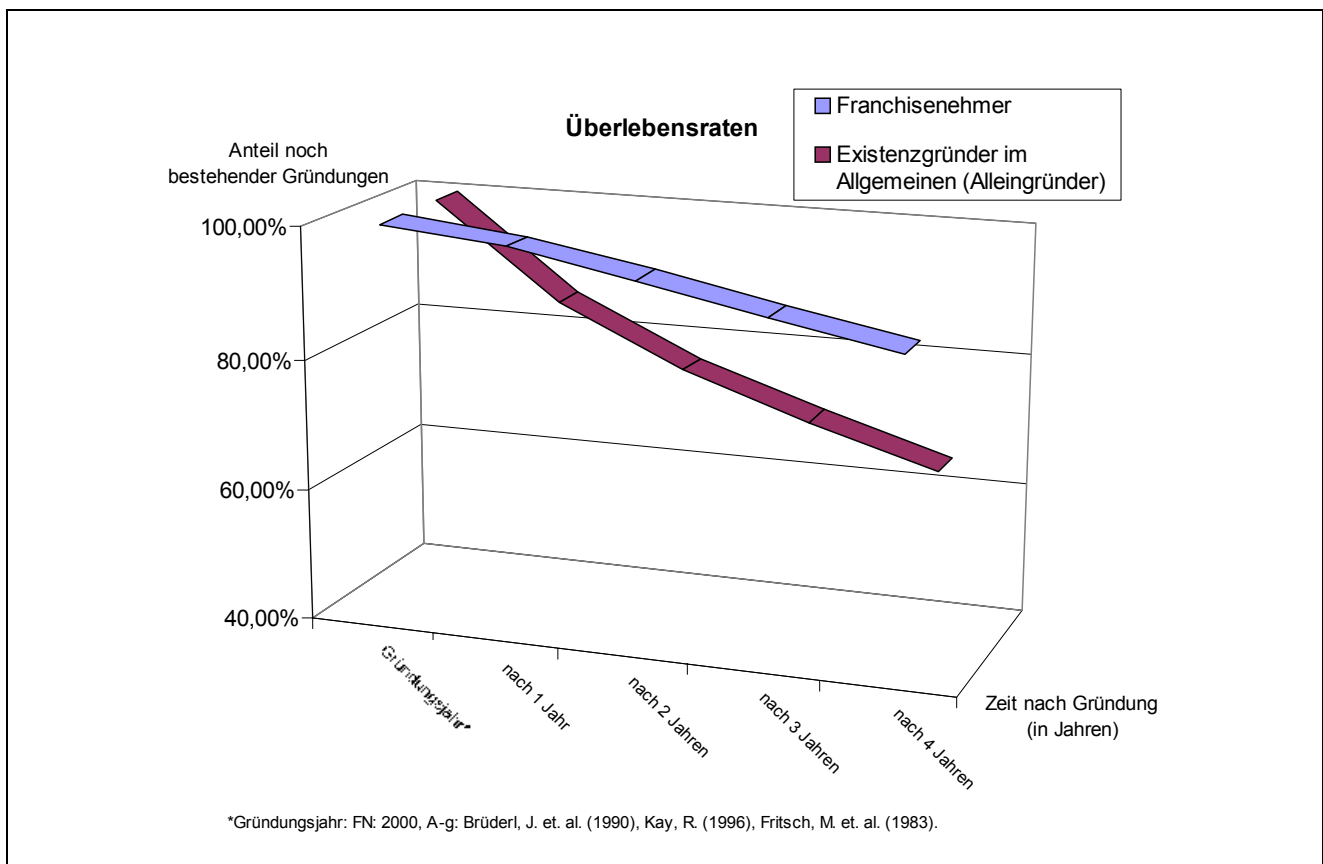


Abbildung 3: Überlebensraten im Vergleich

Quelle: Eigene Darstellung.

Unter Berücksichtigung dieser Annahmen und Einschränkungen können folgende Aussagen getroffen werden: Tendenziell scheiden Franchisenehmer in den ersten vier Jahren nach der Gründung relativ seltener aus als unabhängige Gründer. Insbesondere im ersten Jahr nach der Gründung sind Gründer, die keinem Franchisesystem angeschlossen sind, durch eine höhere Ausfallquote gekennzeichnet. Nach dem ersten Gründungsjahr findet eine Glättung der Ausfallquote respektive Überlebensrate statt. Bei den Franchisenehmern

sinkt die Überlebensrate relativ konstant mit einer etwas erhöhten Ausfallquote im 2. Gründungsjahr (5 bis 8%), die sich bis zum vierten Nachgründungsjahr auf ca. 12,91% steigert (vgl. Abbildung 3).

Das Risiko des Scheiterns ist für Franchisenehmer gemäß unserer Untersuchungsergebnisse also deutlich geringer als für Existenzgründer anderer Analysen.

Franchising als Erfolgsgarant? – eine differenzierte Betrachtung tut Not

Wie in Kapitel 4 noch im Einzelnen dargelegt wird, zeigen sich allerdings auch unter den Franchisesystemen deutliche Unterschiede in der Ausfallquote von neuen Franchisenehmern. Während ein Teil der befragten Franchisesysteme nach vier Jahren überhaupt keine Ausfälle zu verzeichnen hat, sind bei vereinzelt Systemen nur noch knapp die Hälfte der ursprünglichen Kohorte tätig. Diese Erkenntnisse werfen die Frage nach den Ursachen der Heterogenität auf. An dieser Stelle im Vorgriff auf die weiteren Ausführungen nur exemplarisch einige Hinweise:

Intuitiv einleuchtend steht die Höhe der Einstiegsgebühr sowie die Vertragslaufzeit als Austrittsbarriere in negativem Zusammenhang mit der Ausfallquote, d.h. je höher die Einstiegsgebühr bzw. je länger die Vertragslaufzeit, desto niedriger ist die Aufgabequote der Franchisenehmer.

Besonders interessant ist ferner das Ergebnis, dass auch die Performance des Managements in der Franchisezentrale, d.h. vor allem die Unterstützungsleistung der Zentrale und das Kooperationsmanagement zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer in signifikantem Zusammenhang mit der Ausfallquote stehen. So zeigen sich hinsichtlich Leistungsumfang der Systemzentrale, der Dauer der Vor-Ort-Kontrollen und der Sanktion unkooperativer Franchisenehmer signifikante Zusammenhänge mit der Ausfallquote. Ebenso kann in der Tendenz festgehalten werden, dass Franchisezentralen mit vergleichsweise starker Ressourcenposition (Humanressourcen, Geschäfts-Know-how, Servicespezifische Ressourcen sowie Reputation, Marke und Kundenorientierung) zu einer niedrigeren Ausfallquote führen.

Franchisesysteme können also in Bezug auf die Fragestellungen der vorliegenden Schrift nicht 'über einen Kamm geschoren' werden. Wie in jedem anderen Wirtschaftsbereich gibt es auch im Franchising 'Gewinner' und 'Verlierer'. Für eine Existenzgründung als Franchisenehmer ist der Erfolg daher ganz sicher nicht vorprogrammiert.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass potenzielle Franchisenehmer darauf achten sollten, das „richtige“ System auszuwählen und sich vom Franchisegeber Referenzkennziffern zu Umsätzen, Renditen und bevorstehenden Kosten vorlegen zu lassen. Auf keinen Fall sollten sie bei einem Angebot auf eine Detailplanung in Form eines Businessplanes verzichten. Die Erstellung und Durchführung solcher „Screening“- und „Signaling“-Maßnahmen seitens des Franchisegebers kann als positives Indiz für ein seriöses Franchisesystem gewertet werden. Eine Verbandszugehörigkeit ist ebenfalls ein positives Signal, da beispielsweise im deutschen Franchiseverband bestimmte Auflagen (Prüfung des Franchisevertrages, DFV System-Check in Kooperation mit F&C) einzuhalten sind.

Klar ist jedoch auch, dass selbst das beste System keine hundertprozentige Erfolgsgarantie bieten kann, da ein nicht unwesentlicher Bestandteil des Erfolgs nun einmal die Arbeit des Franchisenehmers selbst ist.

Zielsetzung und Struktur der vorliegenden Studie

Der Aufbau der vorliegenden Studie orientiert sich an den zuvor skizzierten Facetten der Problemstellung.

In **Kapitel 2** wird zunächst das Phänomen des Franchising näher beleuchtet. Dabei geht es um die Frage, ob Franchising nicht schon per se ein Erfolgsgarant für Existenzgründungen sein könnte. Falls dies so wäre, könnte man sich weitere empirische Untersuchungen ersparen. Zu diesem Zweck werden in allgemeiner Form die auf den spezifischen Konstruktionsprinzipien und insbesondere dem Markenmanagement aufbauenden Erfolgspotenziale des Franchising dargelegt. Weiterhin werden aussichtsreiche, zukünftige Entwicklungsfelder des Franchising skizziert.

In **Kapitel 3** werden die zu testenden Hypothesen der empirischen Hauptuntersuchung auf der Basis einer umfassenden Literaturrecherche sowie eigener Plausibilitätsüberlegungen des F&C-Teams entwickelt.

Gegenstand von **Kapitel 4** ist die Vorstellung der Ergebnisse unserer empirischen Vollerhebung von Franchisesystemen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in der die in Kapitel 3 herausgestellten Hypothesen überprüft werden.

Kapitel 5 fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen und behandelt die Implikationen für (potenzielle) Existenzgründer sowie für das Management von Franchisesystemen.

Ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Studie besteht darin, dass nicht Franchising schlechthin, sondern nur bestimmte Franchisesysteme Erfolg und Sicherheit für die Existenzgründung gewährleisten. Es handelt sich um jene Systeme, die nach den „Regeln der Kunst“ arbeiten.

Um dies näher zu verdeutlichen, wird in **Kapitel 6** ein kurzer Überblick über das Zertifizierungsprogramm des F&C-Centrums in Zusammenarbeit mit DIN CERTCO und dem DFV gegeben.

Der **Anhang** enthält einen Überblick über den aktuellen Stand der Existenzgründungsforschung sowie Einzelheiten zu den methodischen Grundlagen der Studie.

2. Franchising – für den Erfolg „prädestiniert“?

Wer sich zum ersten Mal intensiver mit dem Phänomen des Franchising befasst, wird mit ambivalenten Eindrücken konfrontiert. Einerseits schlägt ihm aus der Franchise-Praxis eine geradezu euphorische Begeisterung für diese besondere Organisationsform des Wirtschaftslebens entgegen. Insbesondere die Unternehmerpersönlichkeiten der 'ersten Stunde' namhafter Franchisesysteme (z.B. Manfred Maus, der OBI-Gründer) verstehen es hervorragend, überzeugend für die Philosophie des Franchising zu plädieren. Andererseits trifft man auch auf Betroffene, die selbst schlechte Erfahrungen mit diesem Organisationsmodell gemacht haben, und auf etliche Personen, die von solchen Missständen gehört haben. 'Schwarze Schafe' haben Franchising ebenso in Verruf gebracht wie eine überschießende Reaktion der Gesetzgebung und Rechtsprechung im Zusammenhang mit der so genannten Scheinselbstständigkeit sowie eine damit einhergehende negative Berichterstattung in den Medien.

Es hat jedoch den Anschein, dass bei weitem die positive Einschätzung überwiegt. Wie vorstehend schon aufgezeigt, vertreten zahlreiche Autoren (fast schon dogmatisch) die Auffassung, es bedürfe eigentlich gar keiner Beweisführung mehr, dass eine Existenzgründung unter dem Schutzschild des Franchising die besseren Erfolgsaussichten und eine größere Sicherheit bedeute als die 'freie Existenzgründung'.

Damit stellt sich die Frage, worin diese weit verbreitete Auffassung vom Franchising als dem zukunftsweisenden Erfolgsmodell begründet liegt.

2.1 Das Phänomen Franchising

Allgemein stellt Franchising eine Form der Kooperation zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen dar. Diese Kooperation ist durch einen Vertrag geregelt, wobei der Kontraktgeber als Franchisegeber und der Kontraktnehmer als Franchisenehmer bezeichnet werden. Abbildung 4 zeigt das Prinzip des Franchising auf.

Im Rahmen der langfristig angelegten Kooperation gewährt der Franchisegeber dem Franchisenehmer Zugang zum Systempaket. Dieses beinhaltet das dem Franchisesystem zu Grunde liegende Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept. Als Gegenleistung entrichtet der Franchisenehmer einmalige und laufende Entgelte. Um die Einhaltung der

Vorgaben des Systempaketes zu überwachen, hat der Franchisegeber umfassende Weisungs- und Kontrollrechte.

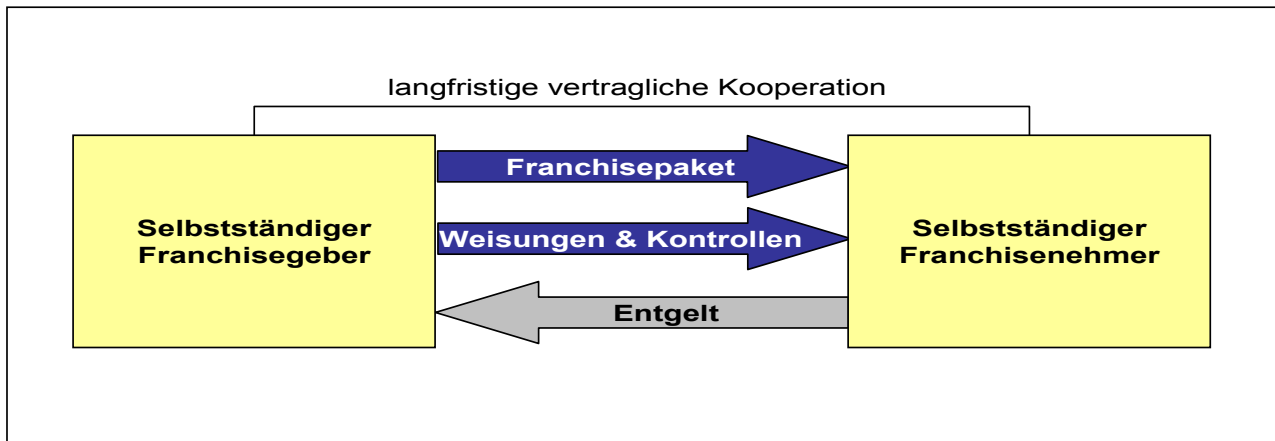


Abbildung 4: Das Prinzip des Franchising

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sydow, J. (1994), S. 96.

Der Begriff Franchising wird nicht einheitlich definiert. Die folgende Definition erscheint hinreichend konsensfähig:

Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber (Franchisor = Franchisegeber) auf Grund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees = Franchisenehmer) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen anzubieten unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten des Franchisegebers sowie dessen technischen und gewerblichen Erfahrungen und unter Beachtung des von ihm entwickelten Absatz- und Organisationssystems.

(Bundesministerium für Wirtschaft - Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, 4. Auflage, Köln 1995, S. 58; ähnlich auch Ahlert, D. (1981), S. 87).

Die eingangs aufgezeigten Zahlen künden zwar von einer wachsenden volkswirtschaftlichen Bedeutung des Franchising. Dass dieses Organisationsmodell jedoch auch heute noch einen im Vergleich mit anderen Volkswirtschaften geringen Anteil am Bruttoinlandsprodukt ausmacht, dürfte darin begründet liegen, dass Franchising bis in die 90 Jahre in Deutschland nahezu unbekannt war und dass auch heute noch zahlreiche selektive Vertriebssysteme (z.B. die Vertragshändlersysteme in der Automobilwirtschaft) und kooperati-

ve Unternehmensnetzwerke (z.B. die Gewerblichen Verbundgruppen), die etwa in den USA zum Franchising gerechnet werden, in Deutschland nicht unter dieser Bezeichnung firmieren.

Gleichwohl sind (auch unter dem in Deutschland vorherrschenden engeren Begriff) seit einigen Jahren hohe Wachstumsraten des Franchising, z.B. im Bereich von Existenzgründungen und Unternehmenserweiterungen, festzustellen. Und auch künftig ist eine weiterhin zunehmende Bedeutung des Franchising in Deutschland zu erwarten. Treiber dieser Entwicklung sind erstens die sich zunehmend herumsprechenden Vorteile des Franchising für Einsteiger im Bereich der Existenzgründungen. Auf einen kurzen Nenner gebracht, erhoffen sich die jungen (und ungeduligen) Gründer, dass ihnen durch das schon bewährte Geschäftsmodell eine „schlüsselfertige Existenz“ und durch die bereits vorhandene Marke des Unternehmensnetzwerkes eine „Lizenz zur Kundschaft“ vermittelt (verkauft) werden. Zweitens ist ein deutlicher Trend zum „Conversion Franchising“ erkennbar, d.h. bestehende Vertriebsformen (Filialsysteme, Verbundgruppen) wechseln verstärkt in diese Vertriebsform über. Drittens ist eine zunehmende Diversifikation bestehender Unternehmen zu beobachten, die durch Franchising ihr bestehendes Kerngeschäft erweitern. Zunehmende Bedeutung erlangen in diesem Zusammenhang plurale Systeme, welche dauerhaft Franchisebetriebe und Filialen parallel einsetzen (vgl. zu den Gründen dieses Phänomens Ehrmann/Spranger 2005). Wachstumspotenziale für deutsche Franchisesysteme sehen wir aber nicht nur in Deutschland, sondern insbesondere auch international. Zum aktuellen Status der Internationalisierung deutscher Franchisesysteme hat eine Umfrage des F&C-Centrums unter den Mitgliedern des Deutschen Franchiseverbands folgendes ergeben: Von den knapp 100 befragten Unternehmen sind weniger als 40% auf internationalen Märkten aktiv. Über 21% der deutschen Systeme planen jedoch innerhalb der nächsten drei Jahre den Schritt ins Ausland. Auch die bereits international tätigen Franchisesysteme stehen jedoch erst noch am Anfang ihrer Expansion, so sind nur 19% dieser Systeme in mehr als vier ausländischen Märkten vertreten und 87% sind seit weniger als 10 Jahre im Ausland aktiv.

2.2 Anwendungsbereiche des Franchising

Von der einfachen Dienstleistung zur Systemdienstleistung

Zu den einfachen Dienstleistungen zählen z. B. solche, die der Konsument (notfalls bzw. alternativ) auch selbst erbringen könnte, wie etwa das Rasen mähen, das Betanken des Fahrzeuges oder der Gepäcktransport auf dem Bahnhof. Die marktwirksame Verbrauchernachfrage nach derartigen Dienstleistungen ist in Deutschland relativ gering: Der Austausch derartiger Leistungen im zwischenmenschlichen Bereich wird durch das hohe Lohnniveau in Deutschland und zusätzlich noch durch Steuern und Lohnnebenkosten eingeschränkt bzw. in den Bereich der Schwarzarbeit verdrängt.

Es müsste schon ein beträchtliches Maß an Arbeitsteilungs- und Spezialisierungseffekten ausgeschöpft werden, um die Schwelle zu überspringen, ab der das Dienstleistungsangebot in das vom Verbraucher akzeptierte – weil im Vergleich zum „Do it yourself“ oder zur „Nachbarschaftshilfe“ günstigere – Preis-Leistungs-Verhältnis gelangen kann.

Ein Geschäftsfeld für Unternehmenskooperationen bilden solche einfachen Dienstleistungen dann, wenn es durch die System- bzw. Netzbildung gelingt, Synergieeffekte über eine Mehrzahl von Dienstleistungsanbietern hinweg auszuschöpfen, so dass trotz der widrigen Rahmenbedingungen attraktive, bezahlbare Leistungsangebote entstehen. Beispiele findet man schon seit langem im Automobilreparaturbereich (z. B. Auspuff-Service), im Bereich des so genannten Facility Management (z. B. Fensterreinigung), in der Fastfood Gastronomie (z. B. Bulettenbrater, Pizza-Service) etc.

Das Erfolgsrezept scheint simpel zu sein: Aus einfachen Dienstleistungen unterhalb der Akzeptanzschwelle des Verbrauchers werden durch System- bzw. Netzbildung sowohl preisgünstige als auch qualitativ akzeptable Systemdienstleistungen.

Interessanterweise erweisen sich in diesem Schwellenbereich die kooperativen Unternehmensnetzwerke (in der Regel als Franchisesysteme konfiguriert) nicht nur den völlig eigenständig handelnden Dienstleistungsbetrieben (Solitäre), sondern auch den hierarchischen Organisationsstrukturen, z. B. den Massenfilialsystemen, zunehmend als überlegen. Ob dies speziell in dem hier angesprochenen Schwellenbereich an der größeren Opferbereitschaft und Leidensfähigkeit der selbständigen Partner oder an ihrer (im Vergleich

mit Filialleitern) möglicherweise höheren Qualifikation und Motivation als so genannte „Unternehmer im Netzwerk“ liegen mag oder/und an Transaktionskostenvorteilen im Bereich der Systemsteuerung, ist eine der Forschungsfragestellungen, denen die vorliegende Untersuchung nachspürt.

Netzwerkbildung auch bei komplexen Dienstleistungen?

Nun wäre es völlig verfehlt, die Erfolg versprechende Netzwerkbildung nur im Bereich einfacher Systemdienstleistungen ansiedeln zu wollen. Es ist ein weit verbreitetes Vorurteil, Franchising sei nur für einfache Dienstleistungen prädestiniert. Das viel bemerkenswertere Marktpotenzial für Unternehmens-Netzwerke ist im Bereich der hoch komplexen Systemdienstleistungen zu vermuten. Komplexe Angebotsleistungen dienen der Lösung umfassender, ganzheitlicher Verbraucherprobleme und sind nicht ohne weiteres durch „Do it yourself“ substituierbar.

Klassische Beispiele im beruflichen und privaten Bereich des Verbrauchers sind Multimediaprobleme, Sicherungsprobleme, Mobilitätsprobleme und natürlich die schon immer höchst anspruchsvollen Probleme im Zusammenhang mit dem Neu-, Aus- und Umbau von Häusern und Wohnungen, deren Einrichtung sowie der Gestaltung der Außenanlagen. Unter dem Stichwort „Mass Customization“ gewinnen darüber hinaus komplexe Konsumgüter in nahezu sämtlichen Branchen erheblich an Bedeutung.

Die Relevanz für den tertiären Sektor erwächst daraus, dass die Bewältigung dieser umfassenden Verbraucherprobleme innovative Kompositionen von Sach- und Dienstleistungen – in der Regel aus unterschiedlichen Branchen – voraussetzt.

Bezüglich der hier zu erbringenden Koordinationsleistungen stellt sich die Frage, welche Organisationsform sich im so genannten Wettbewerb der Systeme durchzusetzen verspricht und welche Erfolgsfaktoren dafür maßgeblich sind. Grundsätzlich kommen die folgenden Alternativen in Betracht:

- Der Verbraucher, der mit dem komplexen Konsumproblem konfrontiert ist, übernimmt selbst die Koordination, indem er in unterschiedlichen Geschäftsstätten die erforderlichen Sach- und Dienstleistungen erwirbt, und zwar als standardisierte

und/oder als individualisierte Leistungskomponenten. Er könnte mit dieser Koordinationsaufgabe auch einen spezialisierten Dienstleister, etwa einen Konsumerater bzw. Architekten, beauftragen.

- Ein einzelner Handels-, Handwerks- bzw. Dienstleistungsbetrieb, d.h. ein Solitär in Verbrauchernähe, bemüht sich um ein (in der Regel individualisiertes) Gesamtangebot aus einer Hand.
- Betriebe, die sämtliche Leistungskomponenten bündeln, werden als Filialen einer hierarchischen Dienstleistungsunternehmung organisiert, die standardisierte Komplettlösungen anbieten.
- Das Gesamtangebot der differenten Leistungskomponenten wird durch ein virtuelles Netzwerk selbständiger Betriebe dargestellt. Eine Individualisierung der Komplettlösung ist auch hier denkbar.
- Im Gegensatz zu kurzlebigen virtuellen Netzwerken kennzeichnet sich das kooperative Unternehmensnetzwerk dadurch, dass es auf Dauer angelegt ist und, von einem Systemkopf gesteuert, die differenten Leistungskomponenten über mehrere spezialisierte Fachbetriebe sowie überregional bündelt. Auch hier sind maßgeschneiderte Leistungskomplexe für individualistische Ansprüche ebenso wie standardisierte Komplettlösungen denkbar.

Einer der zentralen Ausgangspunkte der vorliegenden Untersuchung bildete die Überzeugung, dass die letztgenannte Organisationsform, also das kooperative Unternehmensnetzwerk (insbesondere das Franchisesystem) nicht nur bei einfachen Systemdienstleistungen, sondern erst recht bei hoch komplexen Dienstleistungen geradezu prädestiniert sein müsste, als Sieger aus dem Systemwettbewerb hervorzugehen. Das Dienstleistungsnetzwerk kann die Vorteile der marktlichen mit denen der hierarchischen Koordination verbinden, ohne deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, wie nachfolgend aufgezeigt werden soll.

Die Nachteile der völlig eigenständig handelnden Dienstleistungsbetriebe (Solitäre) liegen auf der Hand. Es fehlt ihnen an zentraler Unterstützung: Entlastung durch geeignete Hintergrundsysteme, effektive Ausnutzung von Vorteilen der Größendegression, der Erfahrungskurveneffekte sowie der Arbeitsteilung und Spezialisierung, Implementierung innova-

tiver Produktionstechniken sowie der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, strategische Fortentwicklung durch experimentelle Optimierung u. v. a. m.

Die hierarchische Lösung, d. h. die filialisierte Dienstleistungsunternehmung bzw. der Dienstleistungskonzern, unterliegt der Gefahr mangelnder Flexibilität und Individualität des Marktauftritts, hoher Motivationsdefizite bei dem Dienstleistungspersonal und fehlenden Unternehmertums vor Ort. Die zentralistische Führungsorganisation mag bei der Massenproduktion von Sachgütern oder in Massenfilialsystemen des diskontierenden Versorgungshandels ein überlebensfähiges Koordinationsprinzip sein, erscheint jedoch für den Dienstleistungssektor möglicherweise verfehlt. Vereinfacht ausgedrückt, können Unternehmenskooperationen gegenüber der marktlichen Koordination Transaktionskostenvorteile und gegenüber der hierarchischen Koordination Bürokratiekostenvorteile erlangen, sie verursachen allerdings zusätzliche Kooperationskosten. Diese können bei kurzlebigen Virtuellen Netzwerken die genannten Vorteile überkompensieren, bei auf Dauer angelegten Netzwerken – u. a. wegen der möglichen Vertrauensbildung – jedoch in Grenzen gehalten werden.

Allen Plausibilitätsüberlegungen zum Trotz zeigen unsere empirischen Befunde allerdings keineswegs die generelle Überlegenheit der Netzwerkorganisation gegenüber den alternativen Organisationsformen. Es entwickeln sich zwar etliche Dienstleistungsnetzwerke hervorragend, geradezu vorbildlich, aber es gibt – insbesondere in jüngster Zeit – auch etliche spektakuläre Fehlentwicklungen und Insolvenzen in diesem Bereich. Damit richtet sich der Fokus der vorliegenden Arbeit auf die Frage, welche Erfolgsfaktoren innerhalb der Gesamtmenge kooperativer Dienstleistungsnetzwerke die Gewinner von den Verlierern signifikant unterscheiden.

2.3 Erfolgspotenziale des Franchising

Der Erfolg des Franchising lässt sich im Wesentlichen auf zwei Konstruktionsprinzipien zurückführen:

- **Dezentrale Managementverantwortung**

Die Betriebsstätten des Netzwerkes sind rechtlich selbständig und können kunden-

nah agieren. Das hohe Motivationspotential des Unternehmers 'vor Ort' muss im Gegensatz zum hierarchischen System nicht künstlich herbeigeführt werden, sondern liegt in der Natur des Kooperationssystems.

- **Zentralistisch/effizienzorientierte Steuerung des Systemhintergrundes**

Im Unterschied zu ungebundenen Solitären und klassischen Verbundgruppen sorgt ein Systemkopf für ein effizientes Kostenmanagement, die konsequente Nutzung moderner Technologien und die Bündelung zersplitterter Machtpotentiale. Vor allem sorgt der Systemkopf für die Entwicklung und permanente Verbesserung der Systemdienstleistungs-Konzeption.

Somit verknüpft Franchising die Vorteile einer hierarchischen Organisation (z.B. starke Marke, Synergieeffekte, nachfragemächtige, effizient arbeitende Einkaufsorganisation, Corporate Identity, integrierte Werbestrategie und Wissensaustausch) mit den Pluspunkten der Selbstständigkeit, also unternehmerischem Handeln, Erfolgswillen und Freiheit. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden diese Vorteile des Franchising gegenüber Verbundgruppen oder Einzelunternehmungen offensichtlich, da die Verbraucher hier umso mehr auf die Kosten schauen und gleichzeitig eine individuelle Behandlung vor Ort und eine große Systemkompetenz erwarten.

Erfolgsbeiträge der effizienzorientierten Systemführung des Franchisegebers

Durch die zentrale Steuerung sind Franchisingssysteme in der Lage, die Koordinations-, Interaktions- und Know-how-Defizite der einzelnen Akteure im Netzwerk zu lösen. Koordinations- und Interaktionsdefizite entstehen in Kooperationen ohne Systemführung zwischen den autonomen Unternehmungen aufgrund von Einzelinteressen, die in aller Regel nicht deckungsgleich mit dem Systeminteresse sind. Durch die zentrale Rolle der Systemführung im Netzwerk kann diese koordinierend einwirken und die Partialziele der Akteure auf ein gemeinsames Systemziel ausrichten. Know-how Defizite bei und zwischen einzelnen Mitgliedern können durch die Systemzentrale ebenfalls ausgeglichen werden, indem diese den bi- und unilateralen Transfer von Know-how anregt und – bspw. in Form des Franchisehandbuchs – für die Franchisenehmer zugänglich macht. Mit dem Eintritt in ein Franchisesystem wird ein Franchisenehmer nicht lediglich mit einem Handbuch ausgestattet, sondern es werden intensive Schulungs- und Trainingsmaßnahmen angeboten, um

das Erlernen und die Rekonstruktion des Systemwissens zu ermöglichen. Auf diese Weise unterstützt die Systemzentrale die Franchisenehmer vor Ort bei dem Aufbau ihres Betriebes. Durch den direkten Know-How-Transfer zwischen Systemkopf und Netzwerkakteuren zeichnen sich Franchisesysteme durch eine hohe Anpassungsflexibilität und Innovationskraft aus, die angesichts der zunehmenden Schnellebigkeit von Markt- und Kundenanforderungen zentrale Erfolgsfaktoren darstellen.

Die Systemzentrale hilft weiterhin bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen für ihre Franchisenehmer. Die kollektive Strategie bzw. Zielverfolgung ist geeignet, Markteintrittsbarrieren für Dritte zu erhöhen und Wettbewerbern kollektive Gegenkräfte entgegenzustellen. Die Möglichkeit der schnellen Multiplikation und der damit einhergehenden zügigen Besetzung aller relevanten Standorte bietet auch einen gewissen Imitationsschutz, da potenzielle Konkurrenten entmutigt werden. Der Imitationsschutz ist um so wichtiger, als gewerbliche Schutzrechte für Vertriebsinnovationen (abgesehen vom Kennzeichenschutz) nicht angemeldet werden können. Zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile spielt auch die permanente Verbesserung der Systemdienstleistungskonzeption eine wesentliche Rolle, die von der Systemzentrale übernommen wird.

Die Systemzentrale verwaltet die wesentlichen werthaltigen Ressourcen eines Franchisesystems. Die Ressourcen bestehen dabei weniger in realen Aktiva, als vielmehr in der Marke (McDonald's, OBI etc.) sowie dem Geschäfts-Know-how. Durch die Bündelung dieser Aktivitäten bzw. Ressourcen kann frühzeitiger und umfangreicher eine benötigte kritische Masse erreicht werden. Überall dort, wo zentrale Durchführungen kostengünstiger sind, werden diese zur Zentrale verlagert. Dies bezieht sich sowohl auf die Nutzung moderner Technologien, effizientes Kostenmanagement als auch auf die Bündelung zersplitterter Machtpotenziale. Degressions- und Synergieeffekte können ausgeschöpft werden, die steigende Nachfragemacht gegenüber Vorlieferanten kann die Beschaffungskonditionen verbessern.

Erfolgsbeiträge des dezentralen Managements der Franchisenehmer

Im Zuge einer optimalen Aufgabenallokation („jeder macht das, was er am besten kann“) sind Aufgaben, die auf der Ebene der Franchisenehmer effizienter und qualifizierter erledigt werden kann, Sache der Unternehmer „vor Ort“. Dies gilt insbesondere für den unmittel-

telbaren Kundenkontakt sowie für alle Aktivitäten, die ortspezifisches Wissen und Gespür erfordern.

Dezentrale Managementverantwortung auf der Ebene der Franchisenehmer beinhaltet:

- **Autonomes Entscheiden und Kundennähe**
Franchisenehmer sind rechtlich selbständig und können im Rahmen definierter Grenzen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Gerade in Bereichen, in denen die Nähe zum Kunden einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt, sowie bei komplexen, erklärungsbedürftigen Dienstleistungen ist Franchising durch das Vorhandensein eines Unternehmers „vor Ort“ als Vertriebsform prädestiniert: Durch das marktnahe Agieren der Unternehmer im System können Trends im Käuferverhalten sowie Veränderungen des Wettbewerbsumfelds schnell erkannt und von der Systemzentrale für die Entwicklung und Einführung innovativer Produkte und/oder Dienstleistungen aufgegriffen werden.
- **Das hohe Motivationspotenzial des selbstständigen Unternehmers**
Der Franchisevertrag bietet Franchisenehmern einen geeigneten Anreiz, in Verfolgung der eigenen Gewinnziele kundenorientiert zu agieren. Das hohe Motivationspotenzial des Unternehmers „vor Ort“ muss im Gegensatz zu hierarchischen Filialsystemen nicht erst künstlich 'herbei geführt' werden, sondern das hohe Eigeninteresse des Franchisenehmers am Unternehmenserfolg liegt in der Natur des Franchisesystems.

Neben den auf den Konstruktionsprinzipien des Franchising beruhenden Erfolgspotenzialen spielt insbesondere auch das mit einer starken Marke verbundene Erfolgspotenzial eine zentrale Rolle. Die Besonderheit des Markenmanagements in Franchisesystemen liegt dabei darin, dass dieses nicht eindeutig einem der beiden Konstruktionsprinzipien zugeordnet werden kann, sondern die Systemzentrale wie die Franchisenehmer gleichermaßen betrifft.

Erfolgsbeiträge einer starken Marke

Den Erfolgsfaktor Nr. 1 für exzellente Franchisesysteme bildet die starke Marke. In einer Erhebung zur Relevanz verschiedener potenzieller Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen, die das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation im Jahr 2001 durchgeführt hat, sprachen 66% der befragten Franchiseexperten dem Markenmanagement

sowohl innerhalb der Branche als auch im eigenen Unternehmen eine hohe Erfolgsrelevanz zu. Dabei bezieht sich das Markenmanagement nicht nur auf die Gestaltung des Logos, sondern das gesamte Auftreten, von der Preispolitik bis zum Verhalten einzelner Mitarbeiter 'vor Ort', beeinflusst die Markenbildung in der Psyche des Konsumenten. Das Vertrauen der Kunden in die Marke ist bei Dienstleistungen von vergleichsweise großer Bedeutung, da die Leistung vom Kunden meist nicht vor dem Kauf bewertet werden kann (vgl. hierzu auch Ahlert, M., 2003).

Aus der Perspektive des Franchisenehmers kann die schon existierende Marke als Schlüssel zum Kunden verstanden werden, den er mit dem Eintritt in das Netzwerk (entgeltlich) erwirbt. Was häufig übersehen wird, ist der Umstand, dass der einzelne Franchisenehmer an der Markenbildung nicht unbeteiligt ist. In vielen Fällen leistet er einen wichtigen Beitrag zu den zentralen Erfolgsdeterminanten der Markenbildung, als da sind: Die Bereitstellung einer des „Markens würdigen Problemlösung“ für den Verbraucher, die Schaffung von „Personen-Vertrauen“, die Etablierung eines der Marke zugrunde liegenden „Mythos“ und schließlich die Bildung und Bewahrung einer „Markengemeinde“. Damit trägt jeder einzelne Franchisenehmer mehr oder weniger stark zur Herausbildung von Markensubstanz bei.

Aufgrund seiner Dezentralität ist Franchising geradezu prädestiniert, starke Marken zu begründen. Dies insbesondere in den Fällen, in denen der Systemkopf von den Partnern dazu autorisiert ist, den Markenauftritt aller Netzwerkakteure zu koordinieren. Die dieser Feststellung zugrunde liegende Hypothese lautet: Die Bildung einer starken Marke setzt eine stramme, konsequente und unmissverständliche Markenführung voraus. Die Stufen der Markensubstanzbildung im Lebenszyklus eines Franchisesystems sind in Abbildung 5 dargestellt.

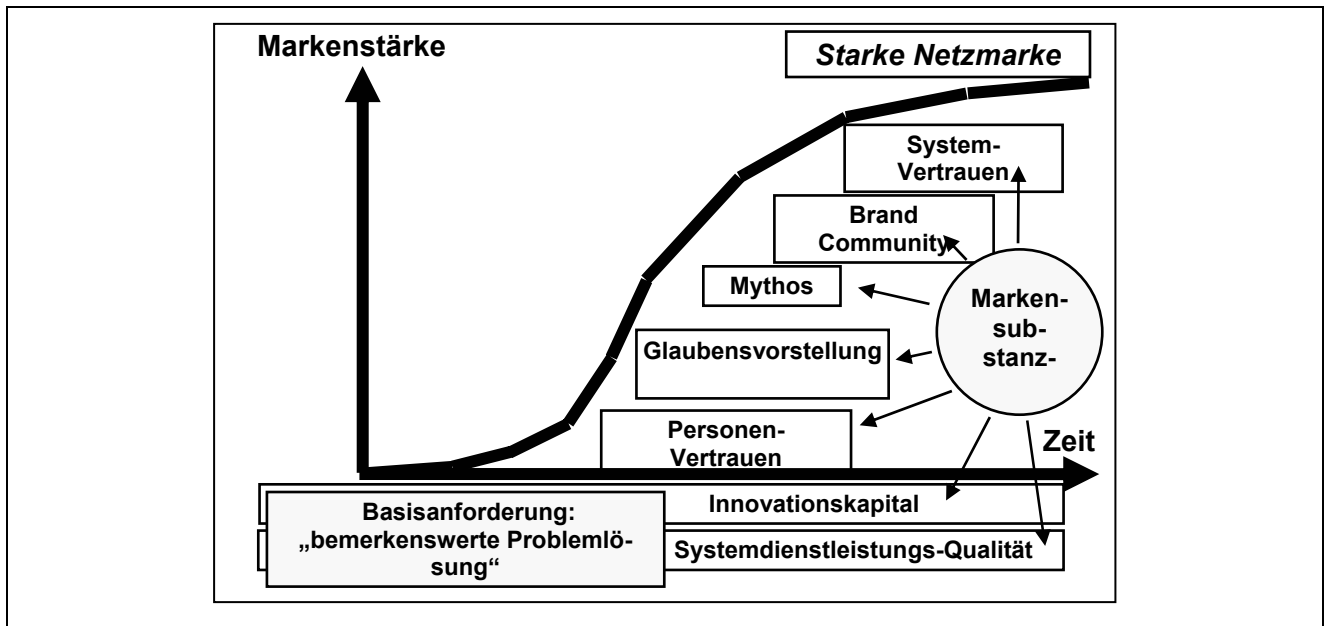


Abbildung 5: Markenbildung im Lebenszyklus eines F&C - Netzwerkes
Quelle: Eigene Darstellung

Nur sehr wenige markierte Produkte (Sach- oder Dienstleistungen) können aus der Perspektive der Verbraucher zu den starken Marken gerechnet werden (vgl. Abbildung 6). Sie treten in zwei verschiedenen Ausprägungen in Erscheinung: Entweder genießen sie nur in einem sehr kleinen Personenkreis Verkehrsgeltung (persönliche Marken), oder sie sind in der gesamten Bevölkerung 'notorisch bekannt' (allgemein berühmte Marken).

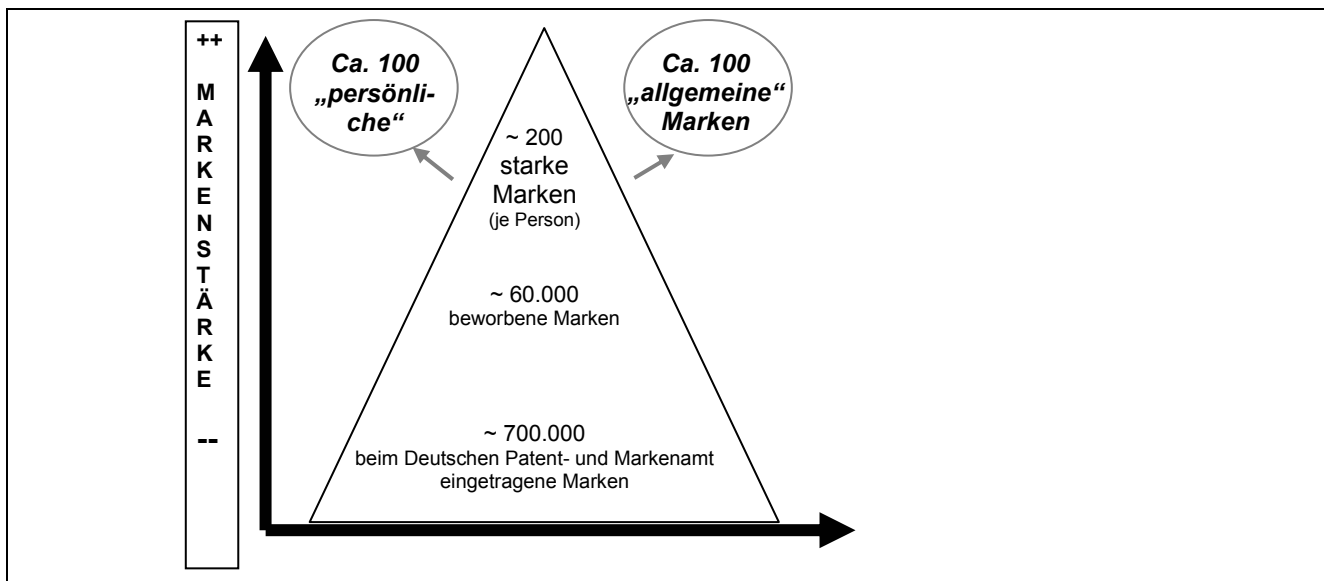


Abbildung 6: Markentypologie
Quelle: Eigene Darstellung

Mit den Merkmalen Markenstärke und Größe des Markenpublikums lässt sich eine 4-Felder-Matrix aufspannen, in die sich Marken einordnen lassen (vgl. Abbildung 7). In den beiden unteren Feldern finden sich markierte Leistungen mit geringer Stärke (Markenattrappen) – auf der linken Seite mit einem kleineren, auf der rechten Seite mit einem größeren Markenpublikum. Im Bereich der starken Marken finden sich links oben die 'Personal brands', die innerhalb eines begrenzten Personenkreises eine hohe Markenstärke aufweisen, und rechts oben sind die Mega- bzw. Powerbrands einzuordnen, die in der Gesamtbevölkerung über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügen. Auf dieser Systematisierung aufbauend, können für Franchisesysteme vier markenstrategische Optionen unterschieden werden, von denen drei als alternative 'Wege zur starken Marke' gelten können.

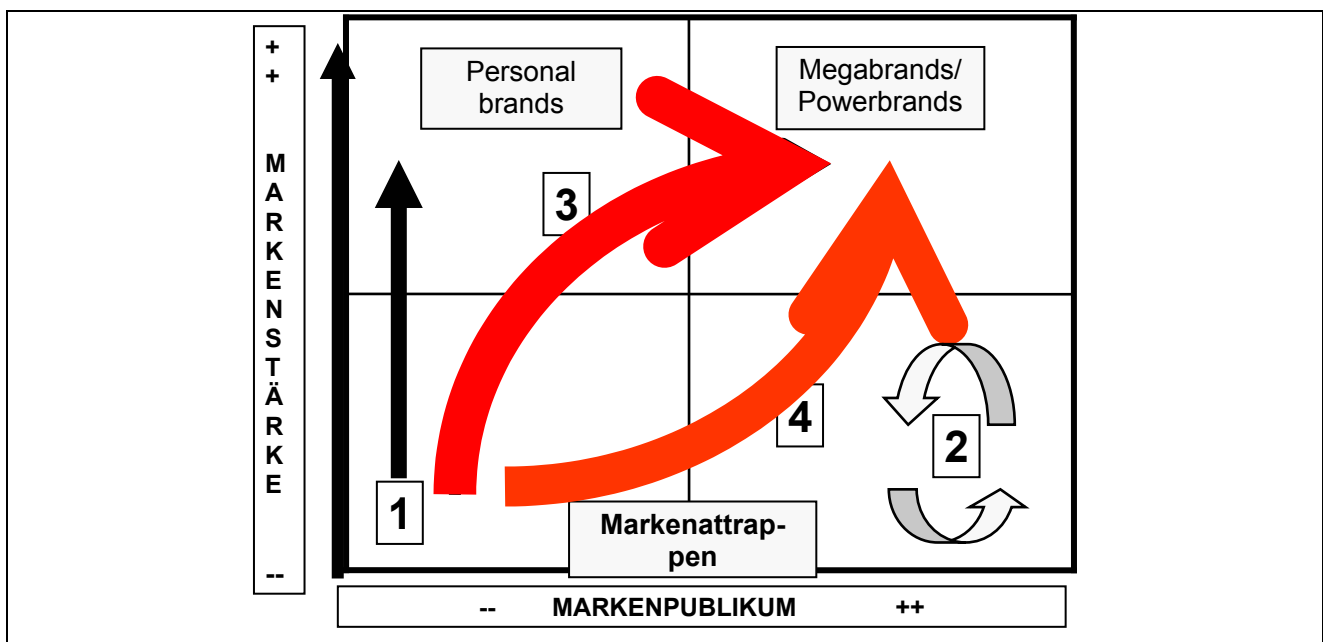


Abbildung 7: Markenstrategische Optionen von Franchisingssystemen

Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Weg steht unter dem Motto „klein aber fein“. Das Netzwerk begnügt sich damit, lediglich in einem kleinen Teil der Bevölkerung eine Pole Position im so genannten relevant set zu erlangen. Diese Strategie ist für „Business to Business-Systeme“ typisch, die es auch im Bereich des Franchising in großer Menge gibt.

Die zweite Strategie kennzeichnet sich dadurch, dass erst gar nicht versucht wird (oder dass es nicht gelingen kann), eine starke Marke zu werden. Das Unternehmensnetzwerk verfügt über zahlreiche Partnerbetriebe, hat also ein großes Publikum, allerdings ist die

Markenstärke gering. Dies kann durchaus eine gewollte, wirtschaftlich sinnvolle Position sein, wenn man bedenkt, dass der Weg zur starken Marke in der Regel sehr kostspielig ist. Einige der großen gewerblichen Verbundgruppen verzichten bewusst auf die Bildung einer netzgeführten Marke, die Anschluss Häuser firmieren unter ihren eigenen Namen, das System als Ganzes erlangt daher keine Verkehrsgeltung bei den Verbrauchern.

Die beiden weiteren Strategieoptionen unterscheiden sich grundlegend von einander. Sallopp ausgedrückt, kennzeichnet sich der dritte Weg durch das Motto: „Erst Klasse, dann Masse“. Einige wenige Pilotbetriebe und erste Franchisebetriebe leisten dermaßen bemerkenswerte Arbeit, dass es ihnen gelingt, zunächst noch sehr kleine Fan-Gemeinden aufzubauen. Auf dem Umweg über die Positionen der „personal brands“ erreicht das System dann schrittweise globale Relevanz.

Der vierte Weg, der übrigens für die heute berühmteste Betriebstypenmarke ALDI bezeichnend war, besteht darin, erst in die Breite zu gehen, d.h. zahlreiche Outlets zu eröffnen, unter (bewusstem) Verzicht auf Markenführung, um danach überdurchschnittliche Markenstärke zu erlangen.

Betrachtet man die vorstehend aufgezeigte Vielfalt durchaus tragfähiger Wege zur Exzellenz, zeigt sich einmal mehr, dass es das Franchisesystem nicht gibt und dass daher die Frage „Franchising als Erfolgsgarant?“ nicht pauschal beantwortet werden kann.

2.4 Fazit

F&C-Netzwerken gehört die Zukunft, sofern sie effektiv und effizient konfiguriert und gesteuert werden (vgl. dazu im einzelnen Ahlert, D., 2001). Das Image des Geschäftsmodells Franchising (Stichwort: „schwarze Schafe“) kann nur durch konzertierte Aktionen aller Interessierten aufgewertet werden. Eine wissenschaftlich-neutrale Zertifizierung der exzellenten F&C-Netzwerke hat in allen relevanten Bezugsgruppen, insbesondere auf dem Kapitalmarkt und dem Markt für 'Unternehmer im Netzwerk' existenzielle Bedeutung (vgl. dazu Kapitel 6). Zufriedenheitsanalysen bei Partnern und Endkunden bilden eine unverzichtbare Grundlage für die Perfektionierung der Netzwerke. Nur wenn sich das Image des Franchising weiter verbessert – und dazu tragen neben den Zertifizierungsprogrammen als Multiplikatoren letztlich auch und vor allem die Beschäftigten innerhalb der Fran-

chise-Branche bei –, bleibt das Franchising auch in Zukunft ein boomendes Segment der Wirtschaft mit wichtigen innovativen Impulsen.

Die dargelegten Erfolgspotenziale zeigen auf, dass das Konzept des Franchising zwar grundsätzlich prädestiniert ist für weiteres Wachstum. Der Markterfolg eines Franchising-systems ist aber kein Selbstläufer: Die Franchisenehmer-Fluktuationsraten innerhalb verschiedener Systeme divergieren erheblich, und auch im Franchising sind Insolvenzen zu beobachten.

Neben strukturellen Problemen der betreffenden Branche (so ist es in weiten Bereichen des Fachhandels gegenwärtig außerordentlich schwierig, das Überleben der Outlets sicherzustellen) kann auch in einer mangelnden Management-Performance – sei es auf Seiten der Systemzentrale oder auf Seiten der Unternehmer vor Ort – ein Grund für das Scheitern eines Systems vermutet werden. Auf Seiten des Franchisenehmers darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden, dass der „Typ“ Unternehmer, der sich zur Selbständigkeit ohne den Systemhintergrund eines Franchisesystems entschließt, ein anderer sein wird als der Existenzgründer via Franchise.

Der Klärung dieser und weiterer differenzierender Fragen dient die empirische Studie des F&C-Centrums, welche nachfolgend vorgestellt wird.

3. Die empirische Erhebung: Hypothesenbildung

Die Hypothesenbildung erfolgt auf Basis des Resource-based-view, dem die in Abbildung 8 dargestellte Annahme zugrunde liegt (vgl. grundlegend und zur Entwicklung dieser Theorie Penrose, E. T. 1959, Wernerfeld, B. 1984, Rumelt, R. P. 1984, Barney, J. B. 1991, Grant, R. M. 1991, Mahoney, J. T./Pandian, J. R. 1992, Peteraf, M. A. 1993, Barney, J. B. 2001 und Mahoney, J. T. 2001).

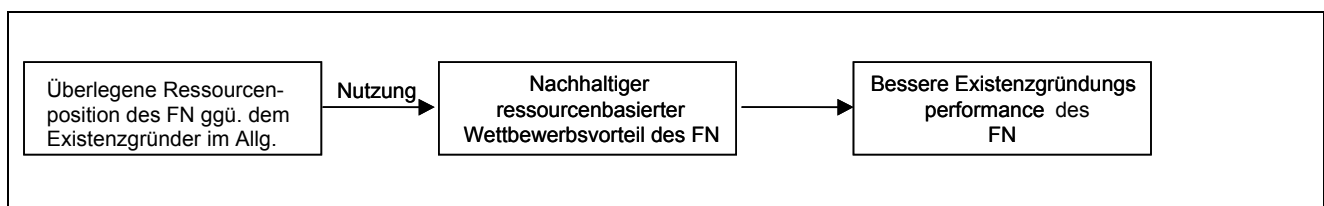


Abbildung 8: Hypothesenbildung auf Basis des RBV

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Evanschitzky, H. (2003), S. 104 oder Hesse, J. (2004), S. 97.

Unternehmen sind demnach heterogene Bündel individueller, schwer imitierbarer Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Barney, J. B. 1991, S. 106 und Amit, R./Schoemaker, P. J. H. 1993, die Ressourcen als “stocks of available factors that are owned or controlled by the firm” definieren). Die Fähigkeiten der Unternehmung basieren auf Informationen, tangiblen oder intangiblen Prozessen, die sich über die Zeit heranbilden und in Interaktionen mit den Unternehmensressourcen entstehen (vgl. Amit, R./Schoemaker, P. J. H. 1993, S. 35). Für den Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen müssen Ressourcen das VRIS-Kriterium (Value, Rareness, non-Imitability, non Substitutability) erfüllen. Dies bedeutet, dass die Ressourcen werthaltig, knapp und weder imitierbar noch substituierbar sein dürfen. Da die Merkmale ideale Eigenschaften repräsentieren, kann davon ausgegangen werden, dass bereits schwer bzw. begrenzt imitier- und substituierbare Ressourcen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen (vgl. Barney, J. B. 1991, S. 106). In einer neueren Version des Resource-based-view verändert Barney das eigene VRIS-Kriterium, indem er zunächst die Merkmale Imitierbarkeit und Substituierbarkeit zusammenführt und anschließend „used by the Organization“ hinzufügt. Aus dem VRIS wird das VRIO-Kriterium (vgl. Barney, J. B. 2002, S. 159 ff.). Es bedarf folglich einer Organisationsstruktur, welche die sich bietenden Chancen auch nutzt. Zur Beurteilung der Einwirkungen im Franchising auf die effiziente Nutzung der Ressourcen durch die Franchisenehmer sei

an dieser Stelle zusätzlich auf die Bedeutung der Transaktionskostentheorie in Verbindung mit der Principal-Agenten-Theorie verwiesen (vgl. Steiff, J. 2004, S. 83 ff.).

Zunächst werden die Erfolgskriterien Bestandsfestigkeit, Grundumsatz und Umsatzwachstum sowie die Break-even-Distanz von Franchisenehmern und Existenzgründern im Allgemeinen verglichen und anschließend werden Einflüsse im Franchising auf die Auswirkungen zur Franchisenehmer-Performance betrachtet.

3.1 Erfolgskriterien bei Existenzgründern

Generell können fünf Typen von Ressourcen – finanzielle, physische, Human- und organisationale sowie technologische Ressourcen – unterschieden werden (vgl. Hofer, C. W./Schendel, D. 1978).

Die positiven Effekte der Franchisesystemmerkmale bei der Beschaffung bestimmter Ressourcen werden in Tabelle 3 zusammengefasst.

Beschaffungsvorteile bezüglich:	Auswirkungen der Franchise-Systemmerkmale			
	Erprobtes Konzept	Etablierte Marke ¹	Vertragliche Konzeption	Multiplikation in die Fläche
Finanz-Ressourcen ²	- Extrapolation erwarteter Performance durch bestehenden Business-Plan und Kennzahlen von Pilotbetrieben/ anderen FN (Gewinne) - Bessere Kapitalbedarfsabschätzung - Beschaffungskostenminimierung durch Rantingleihe des FG und Signalisierung geringerer Risiken	- Vertrauensvorschuss bei Beschaffung - Risikoabschätzung bei Tilgung durch Signalisierung von Kennzahlen (Marktanteil, Bekanntheitsgrad)	Durchgriff des FG auf FN - Kontrolle und Sanktionsmöglichkeiten minimieren Risiko für Kapitalgeber	- Möglichkeit von Rahmenverträgen - Economies of scale
Physische-Ressourcen ³	- Bestehende Lieferanten und Abnehmerbeziehungen - Kenntnis von Beschaffungskosten und Volumina	- Vertrauensvorschuss bei Beschaffung - Einheitliche Kennzeichnung des Leistungsprogramms	Möglichkeit des Zentraleinkaufs über den FG	- Möglichkeit von Rahmenverträgen - Economies of scale
Human-Ressourcen ⁴ (Prozesskenntnisse, Geschäfts-Know-how, Wissensmanagement) ⁵	- Kodifikation und Realisierung von Erfahrungskurveneffekten - Effiziente Prozesse - Geschäfts-Know-how Übertragung und Vermittlung von tacitem Wissen in Schulungen	- Kommunikationseffizienz durch eine einheitliche Corporate Identity und Kultur über Signalisierungsfunktion der Marke - Höhere Attraktivität für Personal	Regelung von bestimmten Informations- und Austauschpflichten führt zur Kodifikation relevanter Informationen	- Erfahrungsaustausch der FN untereinander - Aggregation der Erfahrungen in der Systemzentrale, Aufbereitung und Distribution zurück in die Fläche

Tabelle 3: Potenzielle Beschaffungsvorteile eines FN aus Ressourcensicht

Quelle: Eigene Darstellung.

Bestandfestigkeit: In der Anfangsphase profitiert der Existenzgründer in Franchisesystemen von systemseitigen Unterstützungsmaßnahmen und partizipiert an bereits beste-

¹ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 120f. und vgl. Ahlert, D./Kenning, P. (1999), S. 115 sowie Kenning, P. (2002), S. 301.

² Vgl. Bürkle, T. (2004), S. 89-102 für kapitalmarktseitige Vorteile einer Franchisesystemzugehörigkeit und vgl. Sternberg, R./Bergmann, H. (2003), S. 5 zur Problematik der Risikokapitalbeschaffung durch Existenzgründer in Zeiten der Kapitalmarktkrise sowie Evanschitzky, H. (2003), S. 105 zur Erfüllung des VRIO-Kriteriums bei finanziellen Ressourcen und der Vorteilhaftigkeit von gewachsenen Beziehungen zu externen Partnern.

³ Vgl. Novak, M. J./Grantham C. E. (2000) und vgl. Bates, T. (1998), S. 115 für beschaffungsmarktseitige Vorteile.

⁴ Vgl. Bates, T. (1998), S. 115 und vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 108f.

⁵ Vgl. Simonin, B. L. (1999), S. 595ff. und vgl. McAdam, R./McCreedy, S. (1999), S. 106.

henden Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen, die ihm eine günstigere Ausgangsposition ermöglichen (vgl. Bates, T. 1998, S. 115 und vgl. Fritsch, M./Weyh, A. 2004, S. 142). In der Nachgründungsphase, also nach der überstandenen „Durststrecke“ von ca. drei Jahren, kommt es im Wesentlichen darauf an, dass die Unternehmung bestehende Kunden hält, Prozesse optimiert und innovative Produktideen marktgerecht anbietet. Der Zeitraum nach Existenzgründung, bis junge Unternehmer ihre Rollen hinreichend gut erlernt haben und die notwendigen Beziehungen mit Kapitalgebern, Lieferanten sowie Kunden aufgebaut haben, dauert nach den Erkenntnissen der Studie von BRÜDERL ET AL. ca. fünf Jahre (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 95ff.). Der Vorsprung durch das bereits etablierte Franchisenetzwerk wird sich folglich auch in der Wachstumsphase der Gründung bemerkbar machen. Diese Zusammenhänge dürften sich wiederum auf die bessere Überlebenschance respektive in einer geringeren Ausfallquote innerhalb von vier Nachgründungsjahren niederschlagen.

H₁ Überlebensrate: *Die durchschnittliche Überlebensrate der Franchisenehmer im Betrachtungszeitraum von vier Jahren nach der Existenzgründung ist besser als diejenige von Existenzgründern im Allgemeinen.*

Grundumsatz und Umsatzwachstum: Während sich der unabhängige Existenzgründer den Zugang zur Kundschaft erst durch kapitalintensive Marketingmaßnahmen erarbeiten muss, partizipiert der Franchisenehmer bereits vom Marktanteil seines Systems (vgl. Keller, K. L. 1993, S. 1-22). Nach einer erfolgten Etablierung am Standort wird, bedingt durch das bereits verankerte Markenbild und die Corporate Identity, ein Vertrauensvorschuss erzielt, der sich positiv auf die Umsatzentwicklung auswirken dürfte. Für die Netzwerkpartner liegt der Wert der Marke insbesondere in seiner differenzierenden Wirkung. Die Marke kann als Qualitätsindikator angesehen werden, der es leichter macht, die Aufpreisbereitschaft des Kunden abzuschöpfen und diesen enger an das Unternehmen zu binden (vgl. Aaker, D. 1996, S. 102ff.). Zusätzlich erweist sich die Marke als besonders schwer imitierbare Ressource, da sich das Markenbild erst im Zeitablauf herausbildet und markenrechtlich geschützt ist (vgl. Ahlert, D./Kenning, P. 1999, S. 115 und Spinelli, S./Birley, S. 1996, S. 329ff., die auf die „Free-Rider“ - Problematik in Franchisesystemen hinweisen). Die Franchisenehmer profitieren von der starken Marke des Franchisesystems, ohne sich ex-

plizite, über die Franchisegebühren hinaus, an den Kosten für dessen Aufbau und Aufrechterhaltung zu beteiligen. Allerdings darf bei dieser Feststellung nicht übersehen werden, dass auch die Franchisenehmer, insbesondere durch ihre persönliche Kommunikation, wesentlich an der Bildung von Markensubstanz (in der Psyche der Kunden) teilhaben können.

Der Grundumsatz im ersten Geschäftsjahr nach der Gründung dürfte folglich wesentlich höher sein als bei anderen Existenzgründern.

H₂ Grundumsatz: *Der durchschnittliche Grundumsatz eines Franchisenehmers im Gründungsjahr ist höher als bei Existenzgründungen im Allgemeinen.*

Durch den höheren Grundumsatz im Gründungsjahr – aufgrund der Umsetzung eines bestehenden Konzeptes – ist der prozentuale Steigerungsumfang des Umsatzes bei Franchisenehmern in den Folgejahren rein rechnerisch geringer als bei Existenzgründungen im Allgemeinen.

H₃ Umsatzwachstum: *Das Umsatzwachstum eines Franchisenehmers ist geringer als das bei Existenzgründern im Allgemeinen.*

Break-even: Dadurch, dass der Franchise-Nehmer einem am Markt bereits bekannten bzw. etablierten System bzw. Marke beitrifft, ist davon auszugehen, dass dieser im Vergleich zum Existenzgründer im Allgemeinen in der Anfangszeit einen höheren Umsatz aufweist. Bedingt durch die Generierung hoher Umsätze in der Anfangsphase der Netzwerkmitgliedschaft können Kredite schneller getilgt und Kapitalkosten gesenkt werden. Hinzu kommt aber, dass der Franchisenehmer eine Eintrittsgebühr zahlen muss.

H₄ Break-even: *Franchisenehmer erreichen den Break-even Punkt im Durchschnitt schneller als Existenzgründer im Allgemeinen, aber nicht bereits bei Beginn der Gründung.*

Branchenabhängigkeit der Break-even Distanz: Marken- und Multiplikationseffekte des Franchisings schlagen sich besonders in von immateriellen Ressourcen gekennzeichneten Branchen nieder. Die Zugriffsmöglichkeit auf qualifiziertes Humankapital auf Franchisegeberseite und die frühe Partizipation an Erfahrungskurveneffekten sowie die Bereitstellung von Mentoren und die Durchführung von Trainings durch systemseitige Schulungen werden sich daher in dienstleistungsintensiven Branchen und Branchen mit hohen Anforderungen an Wissensressourcen und infrastrukturellen Voraussetzungen stärker auswirken als in Branchen mit über den Markt beziehbaren materiellen Ressourcen (vgl. Evanschitzky, H. 2003, S. 120f. und Ahlert, D./Kenning, P. 1999, S. 115 sowie Kenning, P. 2002, S. 301). Mit zunehmender Komplexität des Leistungsangebots und Dynamik des Marktes steigt die Bedeutung des Wissensmanagements sowie mit steigendem Grad an Intangibilität der Leistung steigt die Bedeutung der Marke (vgl. Blaich, G. 2004, S. 207 zum Wissensmanagement und Bharadway, S. G./Varadarajan, P. R./Fahy, J. 1993, S. 90). Je größer die Rolle dieses Know-hows für das Geschäftsmodell ist (bei Dienstleistern vermutlich wichtiger als bei Nicht-Dienstleistungsunternehmen), desto früher erreicht das Franchisesystem den Break-even, da auf der anderen Seite vermutlich vergleichsweise geringe Investitionen in teure Ausstattung bzw. Materialien anfallen. Um diesen Effekt sichtbar zu machen, wird innerhalb der Franchisenehmerschaft zwischen Betrieben aus der Dienstleistungsbranche und Nicht-Dienstleistungsbetrieben unterschieden, so dass indirekt eine Vergleichbarkeit zu Existenzgründern im Allgemeinen hergestellt werden kann.

H₅ Diskrepanz: Die Diskrepanz hinsichtlich des Break-even (D) zwischen Franchisenehmern (FN) aus der Dienstleistungsbranche zu FN aus Nicht-Dienstleistungsbranchen wird relativ größer mit dem Grad der Immaterialität der Branche.

Es gilt folglich: $D_{\text{Dienstleistung}} > D_{\text{Nicht-Dienstleistung}}$.

3.2 Einflüsse auf die Franchisenehmer-Performance

Ressourcenpotenzial – Erfahrungs- und Volumeneffekte: Sowohl immaterielle als auch materielle Ressourcen bilden sich im Zeitablauf heran (vgl. Evanschitzky, H. 2003, S. 121). Im Wesentlichen werden Humanressourcen durch Mitarbeiter (Mitarbeiteranzahl) repräsentiert, und der Erfahrungsprozess sowie realisierte Skaleneffekte sind umso grö-

ßer, je mehr Transaktionen getätigt wurden (Umsatz) bzw. desto mehr heterogene Beziehungen herangebildet wurden (vgl. Staehle, W. H. 1999, S. 643f.). Auch die Multiplikation der Marke bzw. der Bekanntheitsgrad des Systems in der Fläche wird mit dem Systemalter zunehmen und durch Größen- und Volumeneffekte gefördert werden (vgl. Shane, S./Spell, Ch. 1997, S. 43ff. und Seidel, B. M. 1997, S. 169, der eine Beziehung zwischen Umsatz und Marktanteil herstellt. Ein größerer Umsatz führt zu höherem Marktanteil). Systeme mit mehr Franchiseerfahrungen werden über effizientere Kommunikations- und Verfahrensstrukturen verfügen (vgl. Stanworth, J./Curran, J. 1999, S. 323f. und Lafontaine, F./Shaw, K. L. 1998, S. 95ff. sowie Fulop, C./Forward, J. 1997, S. 603ff. und Berg, H. 2004, S. 36, der dieses Phänomen als „Asset Mass Efficiencies“ bezeichnet).

Erfahrung:

H₆ Alter: Je älter das Unternehmen, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₇ Franchiseerfahrung: Je mehr Franchiseerfahrung das Franchisesystem hat, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₈ Erfahrung bevor Beginn Franchising: Je mehr Erfahrung das Franchisesystem vor dem Beginn mit Franchising hat, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

Größen- und Volumeneffekte:

H₉ Umsätze: Je größer die Umsätze des Franchisesystems, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₁₀ Mitarbeiteranzahl: Je größer die Mitarbeiteranzahl im Franchisesystem, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

Aggregiert kann auch die Ressourcenpositionseinschätzung gegenüber anderen Systemen und Nicht-Franchisenehmern untersucht werden.

H₁₁ Ressourcenposition: *Je besser die Einschätzung der Items der Ressourcenposition, desto besser die Performance der Franchisenehmer.*

Systembeitritts- und Bindungsvoraussetzungen: Franchisenehmer werden sich denjenigen Systemen anschließen wollen, die bereits erfolgreiche Netzwerkunternehmer hervorgebracht haben (vgl. Azoulay, P./Shane, S. 2001, S. 355ff.). Eine hohe Systemnachfrage lässt Selektionsprozesse zu und erleichtert die Auswahl potenziell erfolgreicher Franchisenehmer. Anreize zum opportunistischen Verhalten werden aufgrund höherer systeminterner Konkurrenz geringer ausfallen. Je höher die Einstiegsbarrieren für potenzielle Franchisenehmer bezüglich Startinvestition und Eintrittsgebühr, desto geringer werden tendenziell die Anreize sein, das System frühzeitig zu verlassen (vgl. Holmberg, S. R./Morgan, K. B. 2003, S. 414 und Castrogiovanni, G. J./Bennet, N./Combs, J. G. 1995, S. 45-55). Höhere Einstiegsgebühren signalisieren eine bereits bestehende Systemnachfrage. Die Einstiegsgebühr spiegelt demnach die Wertigkeit des Systems wider. Indirekt könnte eine höhere Einstiegsgebühr ein Indiz für einen höheren Marktwert und Bekanntheitsgrad des Systems sein. Zumeist werden mit höheren Einstiegsgebühren auch mehr Systemleistungen eingekauft, so dass diese Franchisenehmer mehr Unterstützungsleistungen erhalten und bezüglich ihrer Performance bessere Ausgangspositionen haben. Wie bereits oben dargestellt, wirken sich hohe Eigenkapitalanteile positiv auf Erfolgchancen aus (vgl. Klandt, H. 1984, S. 308 und Schnitzer, K. 1997, S. 458 sowie Everett, J./Watson, J. 1997, S. 636 und Eckhardt, S. 2002, S. 87). Franchisenehmer mit einer größeren Kapitaldeckung waren mit einer höheren Wahrscheinlichkeit bereits vorher erfolgreich tätig, was Rückschlüsse auf ein ausgeprägtes Human- und allgemeines Ressourcenpotenzial zulässt (vgl. Schultz, T. W. 1980, S. 437 ff. und Achleitner, A.-K./Everling, O. 2004, S. 8 ff.). Ein hoher Anteil von Franchisenehmern mit mehreren Outlets lässt die Vermutung zu, qualifizierte Unternehmer mit Erfahrungswerten und Managementqualitäten akquiriert zu haben (vgl. Holmberg, S. R./Morgan, K. B. 2003, S. 410 und Kaufmann, P. J./Dant, R. P. 1998, S. 15ff. und Bates, T. 1990, S. 121, der ebenfalls Erfahrungseffekte andeutet, die ein Netzwerkunternehmer mit mehreren Franchisen realisiert und Erfolg versprechend anwenden kann).

Folgende Hypothesen sind daher zu überprüfen.

Zugangsvoraussetzungen:

H₁₂ Bewerberanzahl: Je größer die Bewerberanzahl pro zu vergebene Franchise, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₁₃ Startkapital: Je größer das notwendige Startkapital bei Systemzutritt, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₁₄ Einstiegs-/Einmalgebühr: Je höher die Einstiegs-/ Einmalgebühr, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₁₅ Eigenkapitalanteil: Je größer der Eigenkapitalanteil, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

Art der Franchisenehmer:

H₁₆ Multiple-Franchising: Je größer der Anteil an Franchisenehmern mit Multiple-Franchising, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

Des Weiteren ist zu untersuchen, ob die Performance der Franchisenehmer (i.e.S. Bestandsfestigkeit) durch vertragsbedingte Einflüsse verzerrt wird.

H₁₇ Vertragseffekt: Je länger die Vertragslaufzeit, desto besser die Performance (Beeinflussung der Ausfallquote) der Franchisenehmer.

Management der Kooperation: Franchisesysteme, die Wert auf eine ausgeprägte Beziehung zu ihren Franchisenehmern legen, werden ihr Leistungsangebot sukzessive ausbauen und optimieren (vgl. Steiff, J. 2004, S. 182ff. und Frazer, L./Winzar, H. 2003, S. 9). Dabei wird sich eine höhere Betreuungsrelation positiv auf die informelle Bindung zwischen Franchisegeber und -nehmer auswirken. Anreize zum Opportunismus werden verringert

und Austauschprozesse können intensiver ausfallen. Ein negatives Kennzeichen könnte die Anzahl der gerichtlichen Auseinandersetzungen darstellen, die einen Hinweis auf kontroverse Zielsysteme darstellen (vgl. Steiff, J. 2004, S. 182). Franchisesysteme, die neben Franchise-Betrieben eigene Filialen führen, werden ein stärkeres Innovationspotenzial und erhöhte Erfahrungskurveneffekte zum besseren Management der Kooperation mit Franchisenehmern zugesprochen. Durch ein umfangreicheres Leistungsangebot des Franchisesegebers und eine intensivere Betreuung des Franchisenehmers kann sich der Franchisenehmer-Betrieb besser entwickeln. Um diese Zusammenhänge zu untersuchen, sind folgende Hypothesen zu betrachten.

H₁₈ Anteil Mitarbeiter (MA) Systemzentrale zu MA Franchise-Betriebe: Je größer der Anteil der MA in der Systemzentrale im Verhältnis zu den MA in Franchise-Betrieben, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₁₉ Anteil Franchise-Betriebe an Gesamt-Betrieben: Je größer der Anteil der Franchise-Betriebe an der Gesamtzahl der Betriebe, desto schlechter die Performance der Franchisenehmer.

H₂₀ Leistungsumfang: Je größer der Leistungsumfang des Franchisesystems, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₂₁ Häufigkeit der Vor-Ort-Kontrollen: Je häufiger Vor-Ort-Kontrollen bei den Franchisenehmern stattfinden, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₂₂ Dauer der Vor-Ort-Kontrollen: Je länger die Vor-Ort-Kontrollen bei den Franchisenehmern, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₂₃ Betreuungsintensität: Je höher die Betreuungsintensität, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

Franchisesysteme, die ihren Franchisenehmern bei der Einhaltung ihres Leistungsversprechens vertrauen können, werden durch geringere Kontrollkosten belastet und signalisieren, dass wenig Anreize zum „Free-Rider-Phänomen“ innerhalb der Franchisenehmer-

schaft existent sind (vgl. Siebert, H. 1991, S. 297). Dem partnerschaftlich-kooperativen Führungs- und Managementstil wird eine höhere Kommunikationseffizienz zugesprochen, so dass diese Systemeigenschaften als Indikatoren für eine bessere Franchisenehmerperformance gewertet werden können (vgl. Meurer, J. 1997, S. 312f.). Franchisesysteme, die eher gewillt sind, unkooperative Franchisenehmer zu sanktionieren, schützen das System vor geringen Qualitäten und unterbinden ein „Free-Rider-Verhalten“, so dass die Performance der verbleibenden Franchisenehmer gewahrt wird (vgl. Bonus, H./Wessels, A. M. 1994, S. 9). Andererseits kann das Vorliegen gerichtlicher Auseinandersetzungen als Indiz für bestehende Zielkonflikte innerhalb der Franchisepartnerschaft gewertet werden, die eine verminderte Performance der Franchisenehmer andeuten (vgl. Mohr, J./Spekman, R. 1994, S. 135-152). Gute Vertrauensverhältnisse und ein partnerschaftlicher Umgang steigern das Commitment der Franchisenehmer und fördern eine kommunikative Systempartnerschaft zur Verbesserung beidseitiger Leistungen sowohl der Franchisenehmer als auch des Franchisegebers (vgl. Ahlert, D./Wunderlich, M. 2002, S. 53-63). Diese Aussagen werden durch folgende Hypothesen untersucht.

H₂₄ Sanktion: *Je eher Franchisesysteme gewillt sind, unkooperative Franchisenehmer zu sanktionieren, desto besser die Performance der Franchisenehmer.*

H₂₅ Gerichtliche Auseinandersetzungen: *Je öfter gerichtliche Auseinandersetzungen stattfinden, desto schlechter die Performance der Franchisenehmer.*

H₂₆ Partnerschaftlicher Umgang: *Je ausgeprägter der partnerschaftliche Umgang und das Vertrauensverhältnis zu den Franchisenehmern, desto besser die Performance der Franchisenehmer.*

Wirtschaftliche Prosperität des Franchisesystems: Franchisesysteme, die stark expandieren, erzielen eine große Nachfrage sowohl auf dem Endkundenmarkt als auch auf dem Markt für potenzielle Franchisenehmer (vgl. Shane, S./Spell, Ch. 1998, S. 45 ff., Expansion kann ein Signal für ein erfolgversprechendes Franchisekonzept und die Identifikation einer Marktlücke sein). Erfolgreiche Systeme haben leichter Zugang zu erfolgreichen Unternehmern. Erfolgreiche Unternehmer suchen Erfolg versprechende Systeme in denen die bestehende Franchisenehmerschaft bereits hohe Renditen erzielt. Des Weiteren wird mit einem steigenden Rentabilitätsgefälle zu Nicht-Franchisenehmern die Attraktivität der

Systemzugehörigkeit zunehmen und Austrittsanreize tendenziell geringer ausfallen. Als Indikatoren für Expansionsfähigkeit und wirtschaftliche Prosperität kann die Umsatzsteigerung und die Umsatzrentabilität sowie die Eigenkapitalrentabilität herangezogen werden, so dass folgende Hypothesen zu untersuchen sind.

H₂₇ Umsatzwachstum des Franchisesystems: Je größer das Umsatzwachstum des Franchisesystems im Vergleich zum Wettbewerb, desto besser die Performance der Franchisenehmer.

H₂₈ Umsatzrentabilität: Je höher die Einschätzung der Umsatzrentabilität im Vergleich zum Wettbewerb, desto besser die tatsächliche Performance der Franchisenehmer.

H₂₉ Eigenkapitalrentabilität: Je besser die Einschätzung der Eigenkapitalrentabilität, desto besser die tatsächliche Performance der Franchisenehmer.

Gebührenstruktur als Ressourcenvorteile beeinflussendes Element: Systemgebühren belasten die Marge der Netzwerkunternehmer erheblich. Bei einer zu starken Abschöpfung der Netzwerkrendite durch Systemgebühren steigen die Anreize zum Systemaustritt, da der Optionsraum für alternative Tätigkeiten attraktiver wird (vgl. Peckert, F. 2004, S. 60. und Grünhagen, M./Dorsch, M. J. 2003, S. 367 sowie Frazer, L./Winzar, H. 2003, S. 9).

H₃₀ Systemgebühren: Je höher die laufende Systemgebühren sowie prozentuale und fixe Werbegebühren, desto schlechter die Performance der Franchisenehmer.

4. Die empirische Erhebung: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

4.1. Bezugsrahmen der Analyse

Das Internationale Centrum für Franchise & Cooperation (F&C) hat im Februar 2005 ca. 853 Fragebögen an Franchisesysteme aus Deutschland (723), Österreich (115) und der Schweiz (15) versendet. Aufgrund einer geringen Response erfolgte eine erneute Ansprache per E-Mail am 11. März. Der Auswertung liegen 57 Fragebögen zu Grunde. Die Rücklaufquote beträgt damit ca. 7%. Der Umfang des Fragebogens und die teilweise zeitintensive Beantwortung offener Fragestellungen mögen als Ursachen für die geringe Rücklaufquote plausibel erscheinen. Auf diese Weise konnten Informationen über 2.818 Franchisenehmer, die insgesamt 17.468 Mitarbeiter beschäftigen, abgefragt werden. Die teilnehmenden Systeme spiegeln im Wesentlichen die Struktur der deutschsprachigen Franchisewirtschaft wider. Trotzdem sind die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse aufgrund des geringen Rücklaufs eher als Tendenzaussagen zu interpretieren, zumal die Daten aufgrund der Methode der Selbstauskunft seitens Systemzentralen mit einer gewissen Vorsicht zu bewerten sind.

Bei der Umsatzstruktur mit Franchisepartnern ist eine leichte Übergewichtung im Segment zwischen einer und zehn Millionen Euro und eine Untergewichtung sehr kleiner Systeme bis zu einer Million Euro zu verzeichnen. Die Verteilung der Systeme auf die Branchensegmente ähnelt zwar derjenigen in der Grundgesamtheit, aufgrund zu geringer Fallzahlen in den Branchensegmenten musste allerdings von einer detaillierten branchenspezifischen Analyse abgesehen werden. Bei der Eingabe der Daten in SPSS ist ein hoher Anteil an Missing-Values bei prekären Fragen zu beobachten. Teilweise wurden Frageteile, wie zum Beispiel die Entwicklung der verbleibenden Franchisenehmer, nicht sachlogisch korrekt beantwortet, so dass die Eintragung entweder gelöscht oder angepasst wurde. Beispielsweise erfolgt eine Mittelwertberechnung, wenn die Befragten eine Spanne angegeben hatten. Bei einer Startkapitalangabe zwischen 10.000 und 15.000 Euro wäre somit 12.500 anzusetzen. Fehlende Angaben bei den Gesamt-Mitarbeiteranzahlen konnte aus der Addition der Mitarbeiter in der Systemzentrale addiert zu den Mitarbeitern in Franchisesystemen näherungsweise geschlussfolgert werden. Bei den Ausgangsfragebögen klassifizierten sich zwei Franchisesysteme im Bereich Sonstiges (Immobilien), die aber aufgrund ihrer Angaben der Geschäftsfeldbeschreibung dem Dienstleistungsbereich zugeordnet wer-

den konnten. Eine ähnliche Umsetzung erfolgte bei einer Doppelangabe (z.B. Handwerk und Dienstleistung), bei denen fallweise entschieden wurde. Die Umsatzstruktur und eine Profilübersicht der Systeme befinden sich in Abbildung 9 und Tabelle 4.

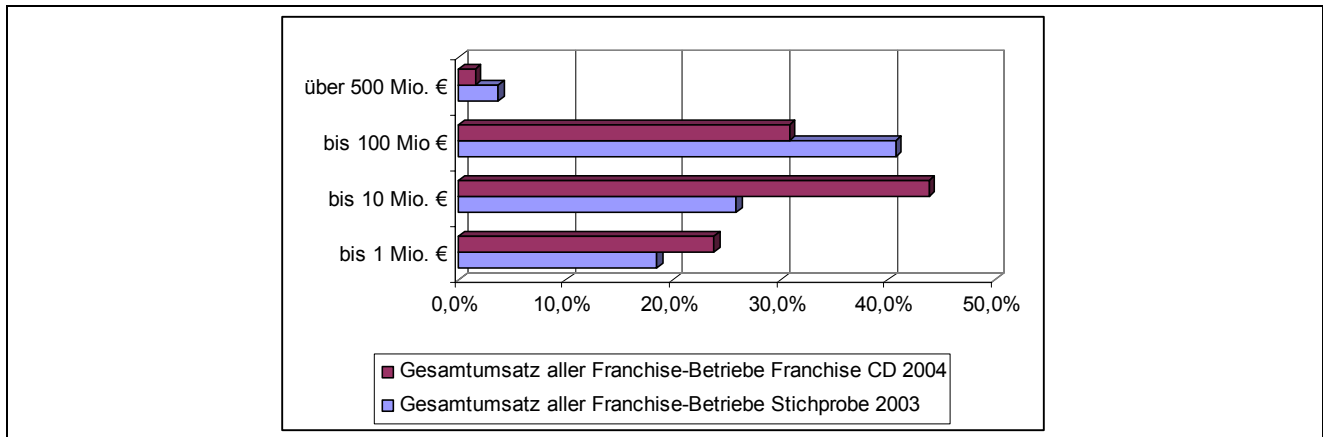


Abbildung 9: Stichprobenvergleich

Quelle: Eigene Auswertung auf Basis von SPSS Outputs.

Bei der Systemcharakterisierung sind folgende Auffälligkeiten hervorzuheben. Im Mittel beurteilen die Franchisesysteme ihre Ressourcenposition besser als die bei Nicht-Franchisesystemen. Insbesondere beim Geschäfts-Know-how und bei den servicespezifischen Ressourcen erfolgt eine einheitlich bessere Einordnung. Auch bezüglich der Aufgabquote schätzen die Franchisesysteme sich besser gegenüber Nicht-Franchisesystemen ein. Die Einschätzung der geringeren Risikoempfindung steht einer vergleichsweise hohen Beurteilung („trifft eher nicht zu“) in den Bereichen Anforderungen bei der Erstellung des Leistungsprogramms und der Konfrontation mit neuen Problemen gegenüber.

Im Mittel geben die Franchisesysteme an, ihre Umsätze vom Jahr 2003 auf das Jahr 2004 um ca. 10,5 % gesteigert zu haben. Bezüglich der Umsatz- und Eigenkapitalrenditen der Systeme erfolgt eine leicht bessere Einschätzung („eher besser“). Bei den Franchisenehmern erhöht sich diese Einschätzung auf „besser“. Die Eigenständigkeit der Franchisenehmer bezüglich der Entscheidungsfreiheit einzelner Entscheidungskomponenten kann im Bereich Investition/Finanzierung, Preissetzung und Einkaufspolitik als relativ stark angenommen werden. Andererseits ergibt sich bei der Gestaltung des Marktauftritts, der Werbung und des Produkt-/ Leistungsangebots eine vergleichsweise zentrale Steuerung. Im Prinzip spiegeln sich hier also die Kernkompetenzen des Franchisesystems wider. Der partnerschaftliche Umgang und die Zielkongruenz innerhalb der Franchisesystembezie-

hung werden befürwortet, wobei hinsichtlich der Vertrauenskomponente ein eher uneinheitliches Bild vorherrscht. Die Franchisegeber sind sich nicht unbedingt sicher, ob sie den Franchisenehmern vertrauen können. Im Wesentlichen verfolgen die betrachteten Franchisesysteme einen freien und nicht formalisierten Führungsstil in der Systemzentrale.

Franchisesystemmerkmale und Ausprägungen					
Branchenanteile	Handel (19,6%), Gastronomie/Hotel (12,5%), Handwerk/Bau/Sanierung (16,1%), Touristik/Freizeit (3,6%), Fitness/Gesundheit (7,1%), Dienstleistung (41,1%)				
Gesellschaftsformen der Systeme	GbR (13,2%), KG (1,9%), GmbH (50,9%), GmbH & Co KG (17%), AG (17%)				
Anteil der Stammkundschaft der System	70,00%				
Mitgliedschaft Franchiseverband	42,60%				
Vorteil Mitgliedschaft	66,70%				
Anteil der FS mit:					
Betreuungsrelation bis 1:10	52,00%				
Betreuungsrelation 1:11 bis 1:20	36,00%				
Betreuungsrelation > 1:20	12,00%				
Vor-Ort-Kontrollen	87,00%				
Verlängerungsklausel im Vertrag	89,10%				
Einstiegs-/Einmalgebühr	83,90%				
Laufender Systemgebühr	67,90%				
Werbegebühr (in % vom Umsatz)	33,90%				
Fixum Werbesatz p.a.	21,40%				
	Mittelwert	Median	Minimum	Maximum	
Alter der Unternehmen (in Jahren)	14,64	10	1	60	
Franchiseerfahrung (in Jahren)	8,89	8	0	29	
Erfahrung vor Beginn Franchising (in Jahren)	5,78	2	0	32	
Startkapital der FN (in €)	28.386	50.000	5.000	850.000	
Eigenkapitalanteil (in %)	38,14	30	10	100	
Einstiegs-/Einmalgebühr (in €)	12.721	10.000	2.000	40000	
Laufende Systemgebühr in % / Netto-Umsatz p.a.	6,3	5	0,25	20	
Werbegebühr in % vom Umsatz	2,67	2	0,25	6	
Vertragslaufzeit neuer FN (in Jahren)	6,71	5	2	20	
Seiten der Partnerverträge	26,48	20	1	280	
Anzahl gerichtlicher Auseinandersetzungen (in %)	0,16	0	0	4	
Durchschnittliche Bewerberanzahl für eine neue Franchise	14,8	5	0	100	
Durchschnittliche Dauer einer vor-Ort Kontrolle (in h)	3,73	3	0,3	16	
Durchschnittliche Anzahl vor-Ort Besuche p.a.	4,76	3,25	1	26	
Betreuungsrelation (1:X)	13,17	10	1	40	
Betreuungsintensität (in h pro Jahr)	15,74	12	0,5	60	
Anteil Franchisenehmer mit mehreren Outlets	10	5	0	100	
Durchschnittliche Anzahl an Outlets pro FN mit mehreren Outlets	3	2	2	20	
Franchisenehmeranzahl pro FS im Inland (Jahr 2003)	38,58	17	0	170	
Franchisenehmeranzahl pro FS im Inland (Jahr 2004)	51,24	15	1	600	
Veränderung der Franchisenehmeranzahl pro FS im Inland (2003/2004)	25,13	7,14	-50	220	
Betriebe pro FS im Inland (Jahr 2003)	65,07	21	0	600	
Betriebe pro FS im Inland (Jahr 2004)	103,57	38	0	900	
*Veränderung der Betriebe pro FS im Inland (2003/2004)	24,19	8,7	-57,14	186,67	
Franchise-Betriebe pro FS (Jahr 2003)	50,12	20,25	0	328	
Franchise-Betriebe pro FS (Jahr 2004)	66,25	33,5	1	600	
Veränderung der Franchise-Betriebe pro FS (2003/2004)	24,89	5,9	-50	200	
**Filial-Betriebe pro FS (Jahr 2003)	20,27	0	0	500	
Filial-Betriebe pro FS (Jahr 2004)	23,6	0	0	620	
Veränderung der Filial-Betriebe pro FS (2003/2004)	9,8	0	0	300	
Anteil (in %) Franchise- an Gesamt-Betrieben pro FS (Jahr 2003)	87,82	100	6,59	100	
Anteil (in %) Franchise- an Gesamt-Betrieben pro FS (Jahr 2004)	86,27	100	1,33	100	
Veränderung des Anteils (in %) der Franchise- an Gesamt-Betrieben (2003/2004)	1,62	0	-25	33,33	
Mitarbeiteranzahl im FS gesamt (Jahr 2003)	446,71	72	1	6000	
Mitarbeiteranzahl im FS gesamt (Jahr 2004)	421,32	73,5	1	6000	
Veränderung der Mitarbeiteranzahl im FS gesamt (in %)	15,41	4,73	-51,52	140	
Mitarbeiteranzahl in der Systemzentrale (Jahr 2003)	19,35	5	1	160	
Mitarbeiteranzahl in der Systemzentrale (Jahr 2004)	20,29	5	2	155	
Veränderung der Mitarbeiteranzahl in der Systemzentrale (in %)	20,68	3,07	-66,67	230	
Mitarbeiteranzahl in Franchise-Betrieben (Jahr 2003)	495,55	82	0	5800	
Mitarbeiteranzahl in Franchise-Betrieben (Jahr 2004)	447,9	76	0	5700	
Veränderung der Mitarbeiteranzahl in Franchise-Betrieben (in %)	22,02	6,02	-66,67	230	

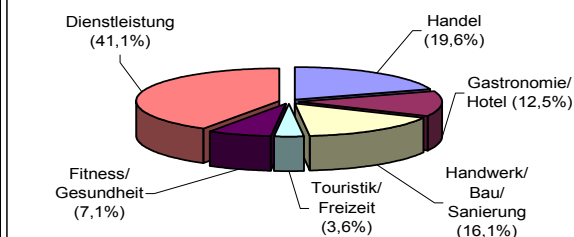


Tabelle 4: Profil der betrachteten Franchisesysteme

Anteil (in %) der Mitarbeiter in der Systemzentrale zu Mitarbeitern in Franchise-Betrieben (Jahr 2003)	31,64	10	0,33	150
Anteil (in %) der Mitarbeiter in der Systemzentrale zu MA in Franchise-Betrieben (Jahr 2004)	35,81	7	0,33	300
Veränderung des Anteils (in %) der Mitarbeiter in der Systemzentrale zu MA in Franchise-Betrieben (2003/2004)	29,45	-1,96	-52,08	800
Systemgesamtumsatz in Mio € (Jahr 2003)	79,56	7.808	0	1.245
Systemgesamtumsatz in Mio € (Jahr 2004)	82,20	10,07	0,3	1.260
Veränderung (in %) des Systemgesamtumsatzes (2003/2004)	15,33	5,41	-1,7	208,16
***Gesamtumsatz der Franchise-Betriebe in Mio € (Jahr 2003)	95,81	18	0	1245
Gesamtumsatz der Franchise-Betriebe in Mio € (Jahr 2004)	85,94	23	0,2	1260
Veränderung (in %) Umsätze der Franchise-Betriebe (2003/2004)	7,45	3,53	-11,02	41,1
Umsatzveränderung der Systeme zum Vorjahr (in %)	26,17	10	-1,7	200

Tabelle 4 (Forts.): Profil der betrachteten Franchisesysteme

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von SPSS Outputs.

*Ohne Ausreißer (Max. Entwicklung 1000) ; **Ca. 40% der Systeme geben an, keine Filial-Betriebe zu betreiben, so dass der Median „0“ beträgt. ***Mittelwert und Median im Bereich des Gesamtumsatzes sind bei den Franchise-Betrieben höher als bei der Angabe des Gesamt-Systems, da unterschiedliche Fallzahlen aufgrund fehlender Werte betrachtet wurden.

4.2 Hypothesen-Prüfung

4.2.1 Erfolgskriterien im Vergleich

Bestandsfestigkeit

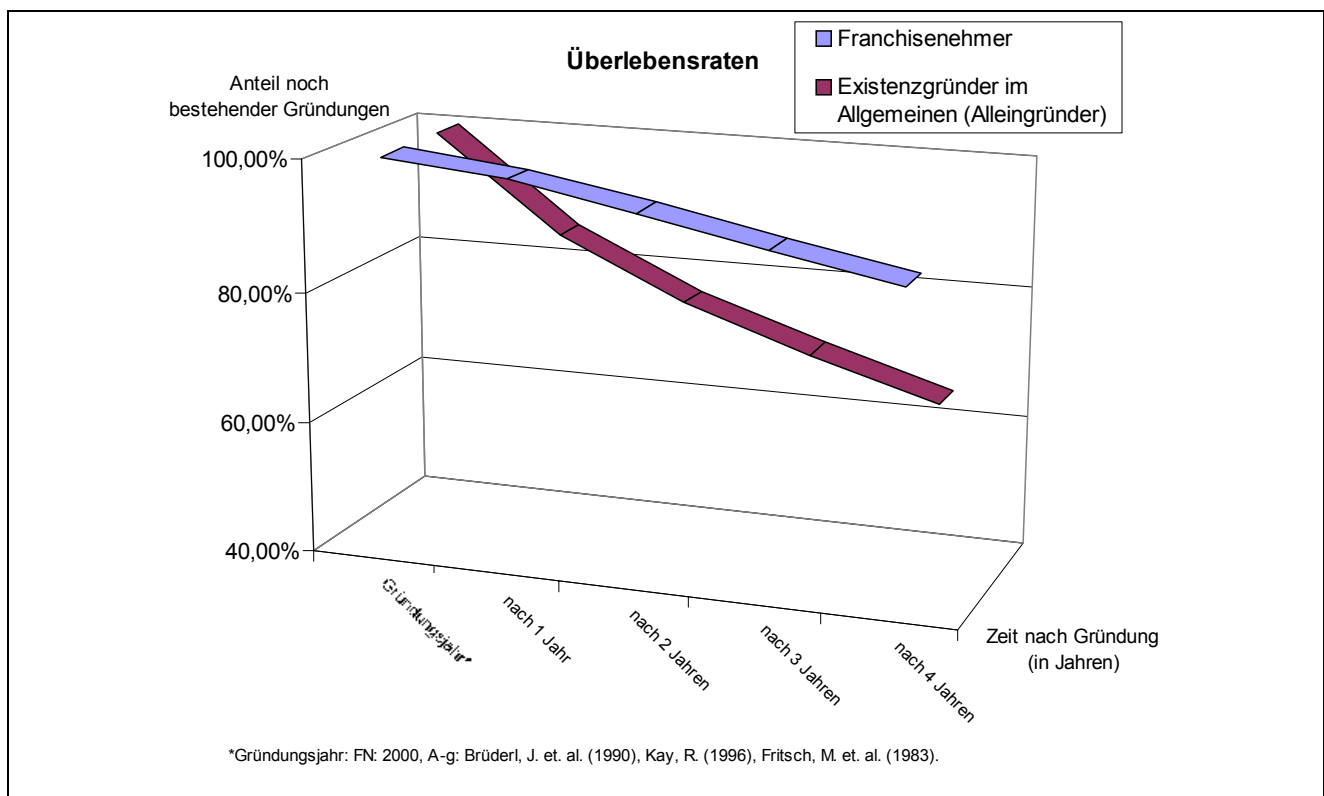


Abbildung 10: Überlebensraten im Vergleich

Quelle: Eigene Berechnungen und Metaanalyse der Studien von Brüderl, J. et al. (1998); Kay, R. (2003) und Fritsch, M. et al. (2002).

In Abbildung 10 sind die Überlebensraten der Franchisenehmer der Befragung des F&C im Vergleich zu den Daten der Metaanalyse vergangener empirischer Studien (vgl. Tabelle 1 im Executive Summary) dargestellt. Die Überlebensrate ergibt sich aus eins minus Ausfallquote und gibt denjenigen Anteil einer Gründerkohorte wieder, dessen Geschäftsbetrieb nach einem bestimmten Zeitraum noch aktiv ist. In der Ausfallquote sind nicht nur diejenigen Gründer erfasst, die ihren Geschäftsbetrieb aufgrund eines wirtschaftlichen Scheiterns eingestellt haben, sondern sämtliche Ausfälle. Das bedeutet, dass auch bessere Alternativen Grund für die Geschäftsaufgabe sein konnten. Der intertemporale Vergleich der Ausfallquoten in Franchisesystemen hat keine bemerkenswerten Unterschiede ergeben, so dass innerhalb der betrachteten Franchisenehmerschaft und des betrachteten Zeitraumes von einer zeitlichen Konsistenz der Überlebensraten ausgegangen werden kann. **Ein Jahr nach der Gründung schwankt die Ausfallquote bei den Franchisenehmern zwischen 1 und 5%, zwei Jahre nach der Gründung zwischen 5 und 8%, nach drei Jahren zwischen 8 und 9% und 4 Jahre nach der Gründung beträgt sie 12,91%.** Im Rahmen der Metaanalyse wurden drei Studien über eine Mittelwertbildung aggregiert, um einen repräsentativen Verlauf der Überlebensraten bei Gründern im Allgemeinen zu approximieren. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch Franchisenehmer in den Studien betrachtet wurden. Aufgrund der Vermutung, dass der Anteil der Franchisenehmer marginal sein wird und der Anteil an Neugründungen mit einem Allein Gründer um 80% liegt, kann eine Gegenüberstellung vollzogen werden. Da unterschiedliche Gründungsjahrgänge zu Grunde liegen, wird unterstellt, dass der Kurvenverlauf frei von konjunkturellen Einflüssen ist. Unter diesen Annahmen können folgende Aussagen getroffen werden. Tendenziell scheiden Franchisenehmer in den ersten vier Jahren nach der Gründung relativ seltener aus als Gründer im Allgemeinen. Insbesondere im ersten Jahr nach der Gründung sind Gründer, die keinem Franchisesystem angeschlossen sind, durch eine stärkere Ausfallquote gekennzeichnet. Nach dem ersten Gründungsjahr findet eine Glättung der Ausfallquote respektive Überlebensrate statt. Bei den Franchisenehmern sinkt die Überlebensrate relativ konstant mit einer etwas erhöhten Ausfallquote im 2. Gründungsjahr (5 bis 8%), die sich bis zum vierten Nachgründungsjahr auf ca. 12,91% steigert. Davon ist ungefähr ein Drittel durch wirtschaftliches Scheitern begründet. Das ist insofern bemerkenswert, dass somit 2/3 der Betriebsaufgaben nicht auf Insolvenz, sondern auf andere Ursachen – wie bspw. die Wahl einer attraktiveren Alternative oder private Motive – zurückzuführen sind.

Während bei den unabhängigen Gründern die Ausfallquote im Zeitablauf leicht abzusinken scheint, kann bei den Franchisenehmern eine leicht verzögerte Erhöhung der Ausfallwahrscheinlichkeit verzeichnet werden, was in späteren Nachgründungsjahren zu einer – aufgrund der Beendigung der Zeitreihenbetrachtung nach vier Jahren – hier nicht beobachtbaren Annäherung der Kurven führen könnte. Innerhalb der Befragung wurden neben den Gründern im Franchising ebenfalls Ausfallquoten des bestehenden Franchisenehmerportfolios abgefragt. Im Jahr 2003 gaben im Mittel 1,74 (Median: 1) Franchisenehmer ihren Geschäftsbetrieb auf und im Jahr 2004 sind ca. 2,35 (Median: 1) Franchisenehmer pro Franchisesystem ausgeschieden.

Grundumsatz und Umsatzwachstum

Bezüglich der Umsatzentwicklung der Existenzgründer im Vergleich der Koordinationsformen konnte festgestellt werden, dass die betrachteten Franchisenehmer im Mittelwert durch einen **deutlich höheren Grundumsatz im ersten Geschäftsjahr** (MW: 416.814 Euro) im Gegensatz zu Existenzgründern im Allgemeinen (MW: ca. 160.000) gekennzeichnet sind. Bezug nehmend auf den Median ergibt sich allerdings ein anderes Bild, da dieser innerhalb der Franchisenehmerschaft (**Median: 125.219 Euro** – d.h. 50% der Franchisenehmer darüber bzw. darunter) **erheblich niedriger** ausfällt als bei den Existenzgründern der Metaanalyse (Median zwischen 161.757 und 260.759 Euro). Bei den Franchisenehmern sind die Unterschiede auf einen großen Anteil kleiner dienstleistungsintensiver Franchisesysteme zurückzuführen, was im Median eine erhebliche Korrektur niedrigerer Grundumsätze hervorruft. Es gibt somit einen relativ großen Teil an Systemen, deren Franchisenehmer einen vergleichsweise geringen Startumsatz haben und auf der anderen Seite einige Systeme, die durch einen hohen Umsatz im ersten Jahr den Mittelwert deutlich anheben. Die Hypothese H₂ kann daher – unter Berücksichtigung der genannten Annahmen – nicht eindeutig verworfen werden.

Während die unabhängigen Existenzgründer der Münchener Gründerstudie sowohl vom ersten auf das zweite als auch vom zweiten auf das dritte Geschäftsjahr eine Umsatzsteigerung von ca. 30% realisieren konnten, fällt die Umsatzsteigerung bei den betrachteten Franchisenehmern bereits im zweiten Geschäftsjahr (MW: 19%) wie vermutet geringer aus. Unter der Annahme, dass das Zahlenmaterial unabhängig von konjunkturellen und

zeitspezifischen externen Effekten ist, kann die Hypothese H_3 nicht verworfen werden. **Das Umsatzwachstum der betrachteten Franchisesysteme ist geringer, als das Umsatzwachstum von unabhängigen Existenzgründern.** Aufgrund der im Mittel deutlich höheren Umsätze im ersten Jahr ist dies jedoch kein Zeichen einer schwächeren Performance sondern auf den Basis-Effekt (höheres Startniveau bei Franchisenehmern bzgl. des Umsatzes) zurückzuführen.

Break-even

Die Break-even Distanz der Existenzgründer im Allgemeinen ist folgendermaßen zu charakterisieren: Während ein Fünftel bis zu einem Drittel bereits ab dem Geschäftsstart einen positiven Cashflow generiert, erreichen zwischen 10 und 30% die Gewinnschwelle nicht. Ca. 60% der Gründer realisieren den Break-even innerhalb eines Jahres (vgl. Heil, A. H. 1999, S. 13 und 15). Bei den betrachteten Franchisenehmern ergibt sich wie erwartet ein anderes Bild. Kein Franchisenehmer realisiert sofort Gewinne. Im Mittelwert liegt die Break-even Distanz zwischen ca. neun und zehn Monaten. Bis auf einen Ausreißer ($b=60$ Monate) erreichen alle betrachteten Franchisenehmer die positive Gewinnschwelle innerhalb von 24 Monaten. H_4 kann somit nicht verworfen werden, die **Franchisenehmer** im vorliegenden Datensatz **erreichen im Mittel etwas schneller den Break-even-Punkt**, durchschnittlich nach etwa 10,5 Monaten (inkl. Ausreißer). Da die Datengrundlage bezüglich der Break-even Angabe verhältnismäßig gut war ($n=49$) konnte ein aggregierter branchen-spezifischer Vergleich zwischen Franchisenehmern aus der Dienstleistungsbranche ($n=19$) und aus anderen Branchen ($n=30$) erfolgen. Die Hypothese H_5 eines früheren Erreichens des Break-even-Punkts in dienstleistungsintensiven Branchen kann nicht verworfen werden. Franchisenehmer aus der Dienstleistungsbranche erreichen zu 53% den Break-even Punkt innerhalb von sechs Monaten. Nicht-Dienstleistungsunternehmen sind in allen drei Zeiträumen mit über 30% repräsentiert. Im Zeitraum über einem Jahr wird die Diskrepanz am größten (DL: 5% zu Nicht-DL: 30%). Franchisenehmer der Dienstleistungsbranche (MW: ca. 7 Monate, Median: 6 Monate) erreichen den Break-even Punkt im Mittel doppelt so schnell wie andere Franchisenehmer (MW: ca. 12,6 Monate, Median: 12 Monate).

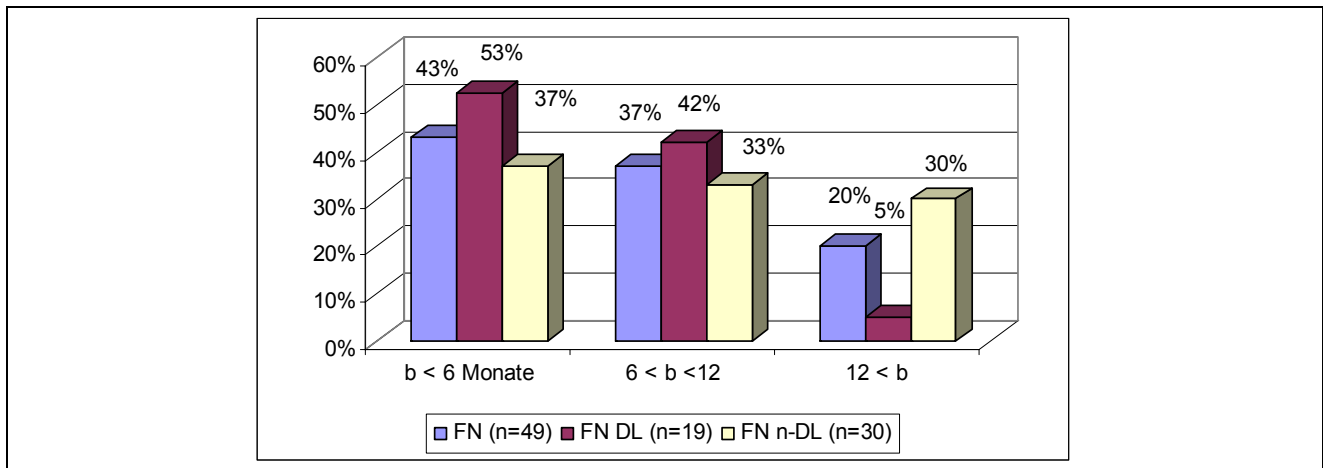


Abbildung 11: Break-even Distanzen innerhalb der Franchisenehmerschaft

Quelle: Eigene Darstellung.

Als erstes Zwischenfazit kann festgestellt werden, dass in der vorliegenden Untersuchung die Existenzgründer als Franchisenehmer eine – im Vergleich zu anderen Analysen unabhängiger Existenzgründungen – niedrigere Ausfallwahrscheinlichkeit vorweisen. Die hier betrachteten Franchisenehmer erreichen im Schnitt den Break-even etwas früher als unabhängige Existenzgründer und weisen ein geringeres Umsatzwachstum bei höherem Startumsatz vor.

4.2.2 Einflüsse des Systems auf die Franchisenehmer-Performance

Die Untersuchung der Erfolg beeinflussenden Franchisesystemmerkmale erfolgt primär auf Basis von Regressionsanalysen. Auf diese Weise kann die Beziehung zwischen einer abhängigen metrisch skalierten Variablen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen (metrisch oder nominal skaliert) analysiert werden (vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. 2003, S. 46-52). Des Weiteren erfolgt eine Faktorenanalyse betrachteter Items, um Erklärungszusammenhänge auf wenige bedeutende Faktoren zu reduzieren. Generell stehen mehrere Kennzahlen als abhängige Erfolgskennzahl zur Verfügung. Neben der Umsatzsteigerung eines Existenzgründers, der im Jahr 2000 seinen Geschäftsbetrieb aufgenommen hat, können Zusammenhänge mit der Break-even Distanz ermittelt werden. Die Umsatzveränderung als Erfolgskennzahl hat die Eigenschaft, dass sie zwar Wachstumstendenzen erfasst, aber in zu untersuchenden Franchisesystemen mit einem etablierten Konzept als weniger geeignet zur Beantwortung der Forschungsfrage gesehen wird. Zur Risikobestimmung einer Existenzgründung im Franchising eignet sich

daher die **Ausfallquote** besser (vgl. Preisendörfer, P. 2002, S. 46-53). Zur Analyse der mittelfristigen Wirkung der Franchisesystemmerkmale auf die Performance der Franchisenehmer des Gründerjahrgangs 2000 liegt der Analyse die **Ausfallquote nach vier Jahren** zu Grunde. Der Zeitraum von ca. vier Jahren ist der längste abgefragte Zeitraum im Fragebogen. Die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung werden in Tabelle 5 mit ihren Gütemaßen angegeben.

Die Franchisesystemmerkmale stellen die unabhängigen Variablen dar, die als Prädiktorvariablen Einfluss auf die Ausfallquote nach vier Jahren ausüben. Die in Abschnitt 2.3.2 gebildeten Hypothesen, die auf Grundlage theoretischer und sachlogischer Überlegungen gebildet wurden, unterstellen einen linearen Zusammenhang der Variablen (vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. 2003, S. 47). Der standardisierte Beta-Faktor gibt das Vielfache einer Veränderung der unabhängigen Variablen an, um das sich die abhängige Variable im Durchschnitt ändert (vgl. Bellgardt, E. 2004, S. 114-116). Zur Beurteilung des jeweiligen Gesamtmodells wird ein Signifikanzniveau von fünf Prozent und besser festgelegt. In der Tabelle 5 sind Faktor-basierte Zusammenhänge dargestellt. Mittels einer Faktorenanalyse wurden die in der ersten Spalte angegebenen Items zu den in der zweiten Spalte abgebildeten Faktoren verdichtet. Diese wurden auf Zusammenhänge mit den in den Spalten drei bis sechs aufgeführten Erfolgsmaßstäben überprüft (vgl. Tabelle 5).

Hypothese	Vermuteter Zshg.	Zshg. bestätigt?	Std. Beta-Faktor	R-Quadrat	Signifikanz	Hypothese bestätigt?
Ressourcenpotenzial – Erfahrungs-/ Volumeneffekte						
Alter des Unternehmens	negativ	ja	-0,211	0,044	0,469	nein
Franchiseerfahrung	negativ	ja	-0,264	0,070	0,362	nein
Erfahrung vor Franchisebeginn	negativ	ja	-0,139	0,019	0,635	nein
Systemgesamtumsatz (exemplarisch 2003)	negativ	ja	-0,045	0,002	0,859	nein
Anzahl Mitarbeiter Franchisesystem (exemplarisch 2003)	negativ	ja	-0,091	0,008	0,758	nein
Items der Ressourcenposition	Keine signifikanten Zusammenhänge					
Zugangsvoraussetzungen / Art der Franchisenehmer / Vertragseffekt						
Bewerberanzahl	negativ	ja	-0,137	0,019	0,688	nein
Startkapitalhöhe	negativ	ja	-0,442	0,195	0,131	nein
Einstiegs-/Einmalgebühr	negativ	ja	-0,593*	0,351	0,033	ja
Eigenkapitalanteil	negativ	nein	0,359	0,129	0,251	nein
Anteil Multiple-FN	negativ	ja	-0,022	0,000	0,940	nein
Vertragslaufzeit in Jahren	negativ	ja	-0,493	0,243	0,073	bedingt
Management der Kooperation						
Betreuungsrelation	positiv	ja	0,143	0,021	0,625	nein
Mitarbeiter Systemzentrale / MA Franchise-Betriebe (exemplarisch 2003)	negativ	nein	0,061	0,004	0,859	nein
Franchise-Betriebe / Gesamt-Betriebe (exemplarisch 2003)	positiv	ja	0,240	0,058	0,430	nein
Leistungsumfang	negativ	ja	-0,539*	0,291	0,047	ja
Häufigkeit der vor-Ort-Kontrollen	negativ	nein	0,031	0,001	0,920	nein
Dauer der vor-Ort-Kontrollen	negativ	ja	-0,464	0,215	0,095	bedingt
Betreuungs-/Kontrollintensität	negativ	ja	-0,291	0,084	0,336	nein
Items des „Autonomiegrads“	Keine signifikanten Zusammenhänge					
Sanktion unkooperativer Franchisenehmer	negativ	nein	0,500	0,250	0,069	bedingt
Gerichtliche Auseinandersetzungen	Kann aufgrund fehlender Fälle (n=2) nicht ermittelt werden					
Items zur Charakterisierung des partnerschaftlichen Umgangs	Keine signifikanten Zusammenhänge					
Wirtschaftliche Prosperität des Franchisesystems						
Umsatzwachstum des Systems	negativ	nein	0,068	0,005	0,816	nein
Umsatzrentabilität FN zu n-FN	negativ	ja	-0,132	0,018	0,666	nein
Eigenkapitalrentabilität FN zu n-FN	negativ	ja	(-) 0,554*	0,307	0,050	ja
Gebührenstruktur als vorteilbeeinflussendes Element						
Lfd. Systemgebühren in % vom Umsatz	positiv	ja	0,675	0,456	0,066	bedingt
Werbegebühr in % vom U	positiv	nein	-0,662	0,439	0,338	nein
Fixe Werbegebühr p.a.	Kann aufgrund fehlender Fälle (n=2) nicht ermittelt werden.					

*Signifikant auf einem Signifikanzniveau von 5%.

Tabelle 5: Univariate Regression mit der Ausfallquote nach vier Jahren

Items des Faktors (Faktorladung)	Faktor	Ausfallquote bzw. Überlebensrate	Umsatz	Umsatz- wachs- tum	Break- even
Alter des Unternehmens	Erfahrung bzw. Alter	-	-	-	0,441**
Franchiseerfahrung					
Erfahrung vor Franchise					
Anzahl Betriebe	Größe	-	-	-	0,849**
Mitarbeiter					
Umsätze					
Human-Ressourcen (0,855)	¹ Personen- gebundene (R.)	AaU04: -0,338* AaU- EW0304: -0,336* AEW0102: 0,538* ÜRn2J: -0,557*	-	-	-
Geschäfts-Know-how (0,769)					
Servicespez.-Ressourcen (0,511)					
Reputation und Marke (0,898)	Absatzmarkt- gerichtete R.	AAGFN04: -0,358* AAaWA- GFN04: -0,342*	-	-	-
Kundenorientierung (0,555)					
Physische-Ressourcen (0,571)	Beschaffungs- markt - gerichtete R.	-	-	-	0,413**
Finanzielle-Ressourcen (0,541)					
Organisationale-Ressourcen (0,512)					
Bewerberanzahl	Kein Faktor extrahiert	-	-	2JUW: 0,401*	-
Startkapitalhöhe		-	U04: 0,332**	-	0,835**
Einstiegs-/Einmalgebühr		Exemplarisch: ÜR1J: 0,577* ÜR3J: 0,576* ÜR4J: 0,593*	U02: 0,500* U03: 0,545** U04: 0,550**	-	0,394*
Eigenkapitalanteil		Steht im Zshg. mit mehreren Ausfallkennzahlen. Exempl.: AAaWGFN03: 0,647**, AAaWGFN04: 0,589**			
Juristischer Aufwand (0,206)	Vertrags- /Bindungs- umfang	AG04: -0,321* AAGFN- EW0304: -0,345*	-	-	-
Seiten des Vertrags (0,142)					
Vertragslaufzeit in Jahren (0,139)					
Partnerschaftl. Verhalten (0,766)	Kooperative Partnerschaft	AAaW- EW.0304: 0,578*	U02: 0,381* U03: 0,426* U04: 0,395*	-	-
Zielkongruenz FG und FN (0,576)					
Relevanz FN Erfolg (0,393)					
Verlassen Leistung (0,507)	Vertrauen	AQEW- 0203: 0,630* ÜR3J: 0,603* ÜR4J: 0,591*	-	-	-
Erfolgsäquivalenz FN FG (0,420)					
Eingehen auf Interessen (0,365)					

Legende: *Signifikanzniveau von 5%. **Signifikanzniveau von 1%. 2JUW: Zweijähriges Umsatzwachstum, AAaU (Jahr): Anteil Aufgaben aufgrund negativer Umstände, AAaW: Anteil Aufgaben aufgrund wirtschaftlichen Scheiterns, AAGFN: Anteil Ausfälle an Gesamt-Franchisenehmer, AaU: Ausfall aufgrund außerordentlicher Kündigung negativer Umstände, AaW: Ausfall aufgrund wirtschaftlichen Scheiterns, AAaWGFN: Anteil Ausfälle aufgrund wirtschaftlichen Scheiterns an Gesamt-Franchisenehmer, AG: Gesamtaufgaben, AGj_n_J: Ausfallquote des Gründerjahrgangs xx nach x Jahren, AQ: Ausfallquote, AEW: Ausfallquoten-Entwicklung, U: Umsatz, ÜR: Überlebensrate, EW=Entwicklung (bspw. von 2003-2004).

¹Lesebeispiel: Je stärker die personengebundenen Ressourcen ausgeprägt sind, desto geringer ist der Anteil der Aufgaben aufgrund negativer Umstände in 2004.

Tabelle 6: Zusammenhänge mit Erfolgskennziffern

Items des Faktors (Faktorladung)	Faktor	Ausfallquote bzw. Überlebensrate	Umsatz	Um- satz- wachs- tum	Break- even
Umsatzrendite FS (0,707)	Erfolgs- situation des FS	AaW04: 0,359* AaU04: -0,418* AAGFN04: 0,361* AAaW03: 0,459** AAaW04: 0,455** AGj02n1J: 0,507*	-	-	-
Gesamtumsatzveränderung (0,630)					
Eigenkapitalrendite der FN (0,532)					
Umsatzrendite der FN (0,530)					
Eigenkapitalrendite FS (0,397)					

Tabelle 6: (Forts.): Zusammenhänge mit Erfolgskennziffern

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von SPSS Outputs.

Während bei der univariaten Analyse einzelne Items des Fragebogens abgeprüft wurden, so konnten im Rahmen einer Faktorenanalyse elf Faktoren extrahiert werden. Im Bereich der franchisenehmerqualifizierenden Merkmale (Bewerberanzahl etc.), des Konfliktpotenzials (gerichtliche Auseinandersetzungen etc.) und der Gebührenstruktur konnten keine Faktoren extrahiert werden, da keine Homogenität im Antwortverhalten angezeigt wurde. Bezüglich der Ausfallquote ergeben sich Zusammenhänge in den im folgenden dargestellten Teilbereichen.

Erfahrung und Größe des Franchisesystems stehen aufgrund fehlender Signifikanzen in keinerlei Zusammenhang mit der Ausfallquote. Bezüglich der Einschätzung der Ressourcenposition scheinen Zusammenhänge mit der Ausfallquote eher auf personen- und absatzmarktgerichtete Ressourcen zurückzuführen zu sein, da in diesen Bereichen signifikante Zusammenhänge beobachtet wurden. Insbesondere die intangiblen Ressourcen **Humankapital sowie Reputation und Marke des Franchisesystems sind bedeutend für das Fortbestehen von Franchisenehmern.**

Im Bereich der Zugangsvoraussetzungen sind die Einstiegs-/Einmalgebühr und die Vertragslaufzeit in Jahren hervorzuheben. Erstgenanntes Item erklärt einen Anteil von 35,1% der durch die Regressionsfunktion erklärten Streuung an der gesamten Streuung der abhängigen Variablen und ist signifikant auf einem 5% Niveau. Die Hypothese, dass mit **steigender Eintrittsgebühr die Austrittsanreize sinken**, kann daher bestätigt werden. Während eine höhere Einstiegs-/ Einmalgebühr die Überlebensrate positiv beeinflusst, konnte kein Zusammenhang zwischen dem Anteil von Aufgaben aus wirtschaftlichen

Gründen mit dem Eigenkapitalanteil beobachtet werden. Eine längere Vertragslaufzeit scheint ebenfalls die Ausfallquote zu beeinflussen. Die Ausgangshypothese kann allerdings nur bedingt bestätigt werden. Die Regressionsanalyse mit den unabhängigen Variablen Bewerberanzahl, Startkapitalhöhe und Anteil an Multiplen-Franchisenehmern signalisiert zwar die erwarteten negativen Zusammenhänge, die Hypothesen müssen allerdings verworfen werden, da das geforderte Signifikanzniveau in keinem Fall erreicht wurde. Im Bereich des Managements der Kooperation wird die Hypothese bezüglich des Leistungsumfangs verifiziert. **Mit zunehmendem Leistungsumfang sinkt die Ausfallquote** mit einem standardisierten Beta-Faktor von -0,539 bei einem Bestimmtheitsmaß von 29,1%. Während die Dauer der Vor-Ort-Kontrollen annähernd in einem signifikanten Zusammenhang mit der Ausfallquote steht, so ist dies bei der Häufigkeit nicht der Fall. Folglich scheint **eher von Bedeutung zu sein, wie intensiv anstatt wie häufig Vor-Ort-Besuche stattfinden**. Die Vorzeichen der Hypothesen zu strukturellen Merkmalen wie beispielsweise der Betreuungsrelation werden zwar bei letztgenanntem Item bestätigt, müssen aber aufgrund fehlender Signifikanzen abgelehnt werden.

Entgegen der Erwartung, dass eine erhöhte „Sanktion unkooperativer Partner“ eine niedrigere Ausfallquote der Gesamtfranchisenehmerschaft bewirkt, wurde hier der Zusammenhang festgestellt, dass **mit abnehmender Sanktionierung die Ausfallquote geringer** ausfällt. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass zum einen Franchisenehmer erst mit einer gewissen Zeitverzögerung sanktioniert werden (time-lag) und zum anderen, dass in erfolgreichen Systemen eine Sanktionierung der Franchisenehmer eher selten notwendig wird. Im Betrachtungszeitraum von ca. vier Jahren wirken sich Disparitäten zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer unmittelbar auf die Ausfallquote aus. Dem gegenüber stehen die Faktoren „Kooperative Partnerschaft“ und „Vertrauen“ im vermuteten negativen bzw. positiven Zusammenhang mit dem Anteil an wirtschaftlich bedingten Ausfällen und Überlebensraten.

Der Einschätzung der wirtschaftlichen Prosperität des Franchisesystems durch die Franchisegeber (Selbsteinschätzung) können mehrere signifikante Zusammenhänge mit Ausfallquoten zugeordnet werden. Insbesondere eine **bessere Einschätzung der Eigenkapitalrentabilität gegenüber Nicht-Franchisenehmern** steht in einem Zusammenhang mit einer niedrigeren Ausfallquote. Die Hypothese, dass die wirtschaftliche Prosperität des Franchisesystems die Performance „junger“ Franchisenehmer beeinflusst, kann daher in

Teilen bestätigt werden. Ebenfalls bestätigt wird der Einfluss **erhöhter Belastungen durch Systemgebühren, die die betrachtete Ausfallquote signifikant erhöhen**. Zwar nicht signifikant aber beachtenswert ist der Zusammenhang der Ausfallquote mit der Werbegebühr. Zur Interpretation könnte angenommen werden, dass eine höhere Werbegebühr mit einer ausgeprägteren Werbeintensität des Franchisesystems verbunden ist, an der neue Franchisenehmer ab Systemeintritt partizipieren, obwohl sie aufgrund der umsatzabhängigen Gebühr erst im Verlauf der Systempartnerschaft durch Gebührenanteile belastet werden. Auf diese Weise könnte eine erhöhte prozentuale Werbegebühr gegenüber z.B. einer fixen Abgabe Anreize zum kurzfristigen Austritt gering halten.

Im Bereich der anderen Erfolgskriterien erwies sich ein Zusammenhang der Höhe des Startkapitals und der Einstiegs-/Einmalgebühren sowie des Faktors Kooperative Partnerschaft als in einem positiven Zusammenhang stehend mit den erzielten Umsätzen gestarteter Franchisenehmer des Jahrgangs 2002. Im Bereich des Faktors Kooperative Partnerschaft wurde explizit die Einstellung der Franchisegeber bezüglich der Relevanz des Franchisenehmererfolgs berücksichtigt. Zusammenhänge mit dem Umsatzwachstum junger Franchisenehmer wurden nur im Fall der Bewerberanzahl beobachtet. Eine weitergehende Interpretation erscheint aber nicht sinnvoll, da im Bereich der Bewerberanzahl keine weiteren hohen und annähernd signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden konnten.

Die Break-even Distanz kann im Wesentlichen mit den Faktoren Erfahrung bzw. Alter, Größe, Beschaffungsmarktgerichtete-Ressourcen und Variabilität des Leistungsprogramms sowie den Variablen Startkapitalhöhe und Einstiegs-/Einmalgebühr verknüpft werden. Die angesprochenen Ressourceneffekte (Personal- und absatzmarktorientierte Ressourcen) üben einen negativen Effekt auf die Ausfallquote der Franchisenehmer aus. Die damit vom Franchisenehmer „eingekauften“ Ressourcenbestandteile verlängern andererseits den Zeitraum bis zur Erreichung des „Break-even“ (hier die Beschaffungsmarktorientierten Ressourcen). Die Höhe der Einstiegs-/Einmalgebühr beeinflusst die Ausfallquote negativ, d.h. eine höhere Startgebühr senkt die Austrittswahrscheinlichkeit eines Franchisenehmers.

Im Rahmen einer multiplen Regressionsanalyse wurde der Einfluss von Variablen, die sich im Vorfeld als signifikant herausgestellt haben auf die Ausfallquote nach 4 Jahren analysiert. Die unabhängigen (beeinflussenden) Variablen sind im Einzelnen: Die Sanktion un-

kooperativer Partner, die Höhe der Einstiegs-/Einmalgebühr, sowie der Faktor „Rentabilitätsbeeinflussende-Leistungsstärke“, der explorativ aus den Variablen Leistungsumfang und Eigenkapitalrentabilität gebildet wurde. Durch das ermittelte reduzierte Modell kann 80,2% der Streuung an der gesamten Streuung der abhängigen Variablen erklärt werden. Dieser Erklärungsanteil auf Basis von nur zwei Variablen und einem Faktor ist bereits relativ gut. Da das Bestimmtheitsmaß aber nicht eins beträgt, ist zu vermuten, dass es noch andere, nicht berücksichtigte Ursachen gibt, die zur Erklärung der Ausfallquote nach vier Jahren beitragen. Die Einflüsse der unabhängigen Koeffizienten auf die abhängige Variable der Ausfallquote sind im Modell signifikant. Im Fall der „Sanktion unkooperativer Partner“ beträgt die Irrtumswahrscheinlichkeit 0,8%, im Fall der „Rentabilitätsbeeinflussenden Leistungsstärke“ 4,4% und bei der „Einstiegs-/Einmalgebühr“ 4,7%. Den stärksten Einfluss übt die Variable „Sanktion unkooperativer Partner“ (Beta-Faktor: +0,553) aus. Ähnlich starke Einflüsse sind auf den ermittelten Faktor Rentabilitätsbeeinflussende Leistungsstärke (-0,411) und die Höhe der Einstiegs-/Einmalgebühr (-0,405) zurückzuführen. Eine **ausgeprägte Leistungsstärke und eine erhöhte Eigenkapitalrentabilität der Franchisenehmer vermindert die Ausfallquote. Bei höheren Einstiegsgebühren sinken die Anreize zum frühzeitigen Systemaustritt in der betrachteten Stichprobe ebenso. Franchisesysteme, die eher gewillt sind, ihre Franchisenehmer zu sanktionieren, sind durch höhere Ausfallquoten in den ersten vier Nachgründungsjahren gekennzeichnet.**

5. Implikationen der Untersuchung

5.1 Kritische Auseinandersetzung mit der Vorgehensweise

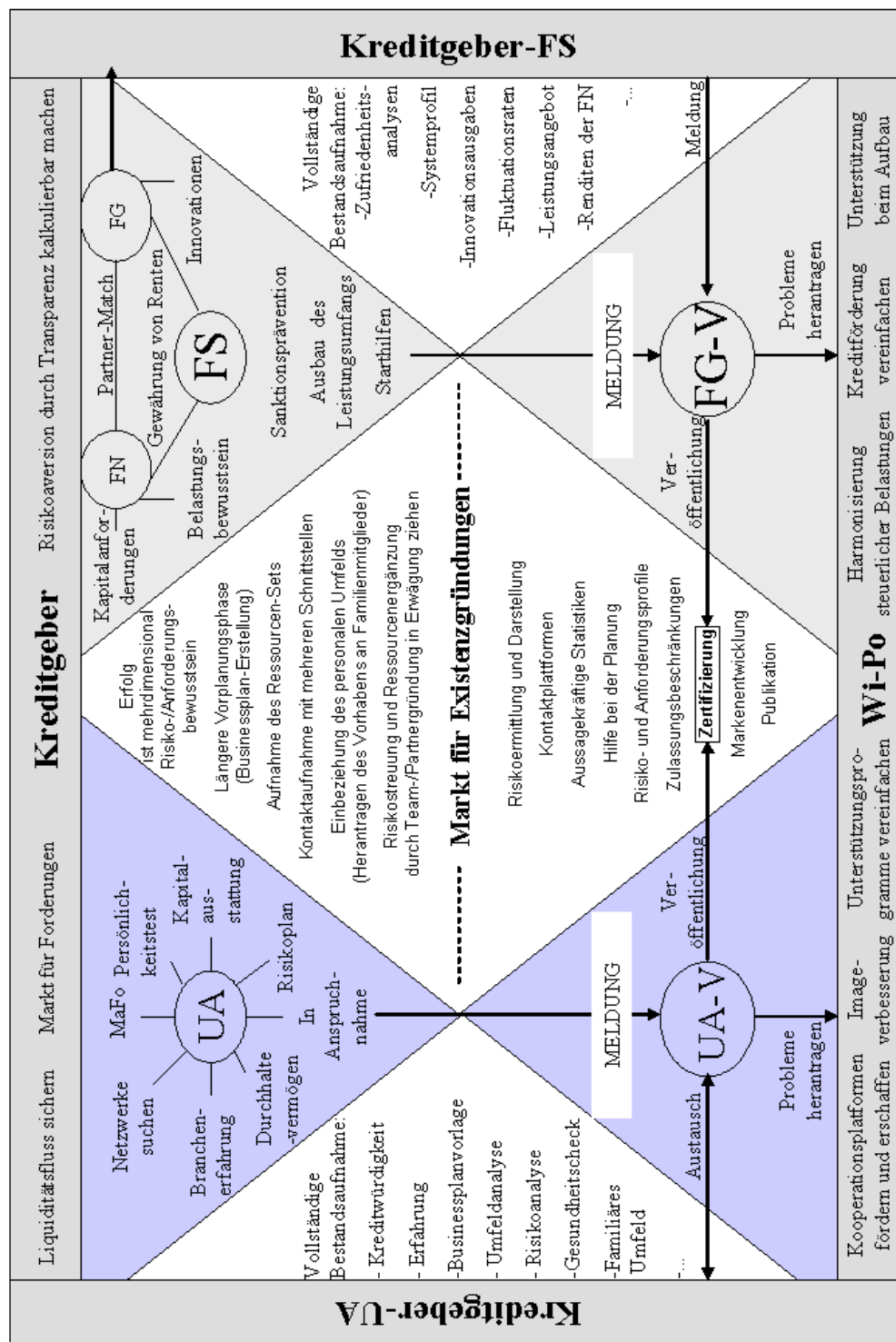
Die zum Vergleich herangezogene Metaanalyse unterliegt den Schwächen der Annahme einer zeitlichen Konsistenz der monetären Daten, sowie einer von Konjunkteinflüssen unverzerrten Repräsentativität. Obwohl im Bereich der Franchiseerhebung ein intertemporaler Vergleich der Ausfallquoten durchgeführt wurde, sind die Hypothesen bezüglich des Erfolgsvergleichs nur bedingt zu bestätigen. Die Datenerhebung erfolgte über die Systemzentralen der Franchisesysteme und unterliegt damit dem subjektiven Kalkül der antwortenden Person bezüglich der Einschätzung der Erfolgssituation im eigenen System (vgl. Frazer, L./Winzar, H. 2003, S. 6ff., die auf Disparitäten zwischen den Antworten von Franchisegebern und Franchisenehmern hinweisen). Aufgrund des hohen Anteils an Missing Values im untersuchten Fragebogenbereich der Franchisenehmerentwicklung konnte nur eine unzureichende und als nicht repräsentativ zu klassifizierende Stichprobe von 14 Franchisesystemen erzielt werden (vgl. Kay, R. 2003, S. 5-6, die darauf hinweist, dass die Antwortbereitschaft positiv vom wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beeinflusst wird). Da dieser Frageteil von keinem Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche beantwortet wurde, muss von einer höheren Ausfallwahrscheinlichkeit in der Grundgesamtheit ausgegangen werden (vgl. Frazer, L./Winzar, H. 2003, S. 6ff., die feststellen, dass die Ausfallwahrscheinlichkeit im Franchise-Dienstleistungsbereich höher ist als im Handel. Der Anteil der Handelsunternehmen in Stichprobe II betrug 42,9%, wohingegen in der Ausgangsstichprobe (SP I) 41% der Unternehmen im Dienstleistungsbereich tätig sind). Auch könnte der hier gewählte Betrachtungszeitraum zu kurz sein, da im Franchising auch eine verzögerte Ausfallquote denkbar erscheint, welche sich aufgrund vertragsbedingter Regelungen erst nach dem fünften Nachgründungsjahr auswirken könnten. Es muss daher von einer nicht unerheblichen Verzerrung der Darstellung der Erfolgssituation ausgegangen werden, so dass nur bedingt Rückschlüsse auf die Verhältnisse in der Grundgesamtheit zulässig sind (vgl. Castrogiovanni, G. J./Justis, R. T./Julian, S. D. 1993 und vgl. Bates, T. 1998, die auf ähnliche Verzerrungsursachen in Studien hinweisen). Die Regressionsanalyse unterstellt einen linearen Zusammenhang des Einflusses der unabhängigen Variablen. Denkbar sind unter anderem auch nicht lineare Zusammenhänge, die beispielsweise durch Sättigungseffekte hervorgerufen werden. In weiteren Forschungsarbeiten sollten

ebenfalls die Franchisenehmer befragt und ausgeschiedene Franchisenehmer nachhaltig erfasst werden. Trotz der Einschränkungen der Analyse konnten Trendaussagen und Einflussfaktoren abgeleitet werden. Diese werden anschließend in Handlungsempfehlungen für verschiedene Interessensgruppen überführt. Dabei wird die Erkenntnis bezüglich des unzureichenden Antwortverhaltens der Systemgeber ebenfalls genutzt, um auf die Bedeutung einer transparenten Erfolgsbeurteilung hinweisen zu können.

5.2. Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Interessensgruppen

Wie Abbildung 12 zu entnehmen ist, richten sich die Handlungsempfehlungen sowohl an die unterschiedlichen Gruppen von Existenzgründern und deren Interessenverbände als auch an Kreditgeber und Akteure der Wirtschaftspolitik.

Auf dem Markt für Existenzgründungen herrscht derzeit Intransparenz über die Erfolgssituation von Gründungen. Es fehlen sowohl aussagekräftige Paneldaten als auch eine amtliche Statistik. Des Weiteren existiert keine einheitliche und differenzierte Definition von Erfolg. Die Risikoaversion der Kreditvergabeinstitute bei Existenzgründungen ist zum Teil berechtigt. Wie in der Metaanalyse festgestellt wurde, bestehen nach drei Jahren nur noch ca. 70% und nach weiteren zwei Jahren nur noch ca. 61% der Gründungen am Markt. Dies führt derzeit zur Einschätzung überdurchschnittlicher Risiken und belastet die Gründer durch eine hohe Fremdkapitalzinsbelastung, was sich als ursächlich für scheiternde Gründungen herausgestellt hat. Die unzureichende Finanzierung einer Neugründung und die mangelhafte Kapitalausstattung zu Beginn einer jeden Gründung konnten in der vorliegenden Stichprobe als das ubiquitäre und grundlegende Problem identifiziert werden.



Legende: UA: Unabhängige Existenzgründer, UA-V: Interessenverbände unabh. Existenzgründer
FN: Franchisenehmer FG: Franchisegeber FS: Franchisesystem
FG-V: Franchisegeber-Verbände W-Po: Wirtschaftspolitik

Abbildung 12: Handlungsempfehlungen für verschiedene Interessensgruppen
Quelle: Eigene Darstellung.

Während der unabhängige Gründer, der eine Geschäftsidee in Personalunion verwirklichen möchte, durch die größte Unsicherheit bezüglich des Erfolgs seines Vorhabens gekennzeichnet ist, kann dem institutionalisierten Franchisesystem anders begegnet werden, da dieses bereits eine Umsetzung der Geschäftsidee in multipler Form ausführt. Der Existenzgründer im Franchising sollte sich allerdings bewusst sein, dass bei der Existenzgründung im Franchising gewisse Einstiegsbarrieren (Kapitalanforderungen durch Einstiegsgebühren) vorliegen und das Belastungsniveau vergleichbar mit einer unabhängigen Existenzgründung ist. Die Franchisenehmerzufriedenheitsbefragungen des F&C zeigen beispielsweise, dass Franchisenehmer über zu wenig Freizeit klagen, befürchten dass die Familie zu kurz kommt und ähnlich wie der unabhängige Existenzgründer bzw. Selbständige vergleichsweise wenig Urlaub nimmt.

Die Umsetzung eines bereits bestehenden Konzepts in den meisten Fällen mit höheren Endkundennachfragen und überdurchschnittlichen Grundumsätzen verbunden. Der potenzielle Franchisenehmer sollte dem Markt für Franchiseexistenzgründungen eingehend begutachten und Kontakt zu bestehenden Franchisenehmern aufnehmen. Des Weiteren sollte er sich vom Franchisegeber Referenzkennziffern zu Umsätzen, Renditen bevorstehenden Kosten vorlegen lassen und bei einem Angebot in keinem Fall auf eine Detailplanung in Form eines Businessplanes verzichten. Die Erstellung und Durchführung solcher „Screening“- und „Signaling“- Maßnahmen kann als positives Indiz für ein seriöses Franchisesystem gewertet werden. Eine Verbandszugehörigkeit ist ebenfalls ein positives Signal, da beispielsweise im deutschen Franchiseverband bestimmte Auflagen einzuhalten sind, die bei Nichteinhaltung eine Mitgliedschaft ausschließen. Über den DFV System-Check oder das DIN/F&C-Zertifizierungsprogramm kann eine Signalisierung von Seriösität i.S.v. der Erfüllung gewisser Mindeststandards seitens des Franchisesystems erfolgen. Durch den DFV System-Check bzw. das DIN/F&C-Zertifizierungsprogramm soll dem Management der Franchise-Zentrale eine objektive, neutrale Selbstkontrolle ermöglicht werden. Des Weiteren dient er als Hilfestellung für bestehende und zu akquirierende Franchisenehmer bei der Erstorientierung im Rahmen der Beurteilung des Franchisesystems und ermöglicht Vorteile bezüglich der Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Kapitalgebern. Auf diese Weise wird der zeit- und kostenintensive Signalisierungsprozess über eine zentrale Zertifizierungsstelle optimiert (vgl. o.V. 2004d, S. 24.) Beratungseinrichtungen, die potenziellen Existenzgründern auf dem Weg zu einem passenden Franchisesys-

tem verhelfen, wird so ebenfalls eine erhöhte Transparenz ermöglicht. Innerhalb der Systempartnerschaft ist der Partner-Match und die damit verbundene Akquise neuer Franchisenehmer Ausgangspunkt für eine gesunde Expansion des Franchisesystems. Das standardisierte Bewertungssystem berücksichtigt bereits Franchisezufriedenheitserhebungen und wird in regelmäßigen Zeitabständen aktualisiert (vgl. Ahlert, D. 2001, S. 13), der Zufriedenheitserhebungen sowohl bei Netzwerkpartnern als auch bei Endkunden als wichtige Grundlage zur Weiterentwicklung und Perfektionierung von Netzwerke herausstellt. Der DFV System-Check oder das DIN/F&C-Zertifizierungsprogramm berücksichtigt subjektive Systemmerkmale, wie z.B. die Franchisenehmerzufriedenheit). Eine einheitliche Kommunikation der Bewertungsergebnisse und eine Publikation auf breiter Basis sollte angestrebt werden, damit die Anreize, sich solchen Zertifizierungsmaßnahmen anzuschließen, steigen. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Arbeit wird gerade die Transparenz bei aussagekräftigen Kennzahlen wie beispielsweise der Mortalitäts- oder Fluktuationsrate im Bewertungsprozess behindert. An dieser Stelle gilt es zu unterscheiden, ob eine Aufgabe aufgrund wirtschaftlicher Umstände oder aus rein persönlichen Gründen vollzogen wurde. **Durch die fehlende Berichterstattung kommt es derzeit zur Einschätzung von überdurchschnittlichen Risiken, die Franchisenehmer von qualitativ hochwertigen Systemen mittragen.** Der Franchisegeber könnte sich zwar aus Eigeninitiative extern bewerten („raten“) lassen und auch die Franchisenehmerschaft würde über das Rating partizipieren können, doch eine Vergleichbarkeit kann erst über breite Akzeptanz eines standardisierten Regelwerkes erfolgen. Erst dann können Synergieeffekte auf Beschaffungsmärkten und vor allem bei der Akquise potenzieller Gründer im Franchising erzielt werden.

Neben monetären und strukturellen Kennzahlen sind besonders subjektive Maße im „Ratingkalkül“ von Bedeutung, so dass die Bewertungen von bestehenden Franchisenehmern bezüglich des systemseitigen Leistungsangebots sowie der Zufriedenheit mit der Art der Betreuung mit einfließen sollten. Beispielsweise ist eine höhere Betreuungsintensität nicht grundsätzlich als positiv zu bewerten. Wie die vorangegangenen Analyseergebnisse gezeigt haben, ist die Dauer pro Besuch bedeutender als viele sporadisch einzustufende Vor-Ort Betreuungsmaßnahmen. Ein größeres Leistungsangebot des Franchisegebers wirkt sich positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Franchisen aus. Der Einfluss von Erfahrungs-, Größen- und Struktureffekten auf die Ausfallquote konnte in dieser Arbeit zwar nicht nachgewiesen werden, tendenziell lassen sich aber auch hier Differenzie-

rungsmerkmale für Erfolg versprechende und nicht Erfolg versprechende Franchisesysteme vermuten. Insbesondere der Partner-Match und der Umgang innerhalb der Systempartnerschaft sind eingehend zu bewerten. Darüber hinaus sind das Akquiseverhalten und der Umgang innerhalb der bestehenden Franchisepartnerschaften näher zu untersuchen. Beispielsweise konnte festgestellt werden, dass Franchisesysteme, die weniger gewillt sind, ihre Franchisepartner zu sanktionieren, tendenziell weniger Franchisenehmer verlieren als andere. Dies soll nicht bedeuten, dass von Sanktionen abgesehen werden soll, sondern dass sowohl proaktiv agierende und auf eine harmonische Grundhaltung fokussierte Systeme als auch Konfliktpotenzial verursachende Systemen existent sind.

Franchisesysteme, die über die Leistungsfähigkeit ihres Geschäftsmodells den Franchisenehmern ermöglichen, überdurchschnittliche Renditen zu erzielen, können die Franchisenehmer dauerhaft an sich binden. Da schon die Akquisitionskosten eines neuen Franchisenehmers in Deutschland leicht 5.000 Euro übersteigen, führt eine durchschnittliche Einstiegsgebühr von derzeit 13.500 Euro häufig nicht zur Kostendeckung. Daher führt die Bindung der Franchisenehmer zu einer höheren Systemeffizienz. Dagegen müssen andere Systeme durch Fluktuationen und daraus resultierenden hohen Akquisitionskosten an Profitabilität einbüßen. Zur langfristigen Beurteilung der Attraktivität eines Franchisesystems sollte das Innovationsverhalten (Innovationsausgaben) und die Flexibilität der Gebührenstruktur begutachtet werden. Franchisesysteme, die ihr Leistungsangebot auf die Bedürfnisse ihrer Franchisenehmer anpassen, schützen sich vor Zentrifugalkräften und fördern den Bindungsgrad langfristig bestehender Franchisenehmer. Den Franchiseverbänden und der Wirtschaftspolitik kommt so die Aufgabe zu, diesen Prozess begleitend zu koordinieren und zu beschleunigen. Zusätzlich ist die Zertifizierung mit einer gehaltvollen Marke zu kennzeichnen, damit auf dem Markt für Existenzgründungen direkt ersichtlich wird, welche Systeme seriös und welche weniger aussichtsreiche Potenziale bieten. Kleine Franchisesysteme sollten eine differenzierte Beurteilung nicht als negativ bewerten, da erst bei einer eingehenden Beurteilung Einflussfaktoren wie persönliche Betreuung und Flexibilität mit einfließen können. Um eine breite Akzeptanz herzustellen sind die Kreditvergabeinstitute bei der Entwicklung dieses Zertifizierungs-Prozesses von Beginn an zu involvieren, genauso wie aktive Franchisegeber, Verbandsvertreter und Franchisenehmer. In Tabelle 6 sind zusammenfassend sechs zentrale Handlungsempfehlungen für potenzielle Franchisenehmer aufgeführt.

Für den Existenzgründer im Franchising können sechs zentrale Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:
1. Stark und schnell wachsende Franchisesysteme sind zu bevorzugen, da Markenname und Skaleneffekte besser realisiert werden. Zur Identifikation überdurchschnittlich wachsender Systeme ist als Vergleichskennzahl u.a. das branchenspezifische Wachstum heranzuziehen.
2. Potenzielle Franchisenehmer sollten Systeme suchen, die ihr Management Know-how auf das Wachstum fokussieren und nur wichtige Supportbestandteile anbieten.
3. Eine schlanke Systemzentrale im Verhältnis zu einer großen Anzahl an Outlets ist nicht zwingend als negativ anzusehen, da dies ein Indiz für ein effizientes Wachstum sein kann. Generell sind Systeme mit einer höheren Betreuungsrelation aber zu bevorzugen.
4. Systemgröße gemessen an der Zahl der Gesamt-Outlets ist ein positiver Indikator für potenzielle Franchisenehmer, da implizit ein größerer Markenwert damit verbunden ist.
5. Der Franchisenehmer sollte eine Mitgliedschaft in öffentlichen Institutionen sowie Franchise-Verbänden als positives Signal werten.
6. Für die Vorauswahl geeigneter Franchisesysteme ist die Mitgliedschaft des Franchisesystems in einem Franchiseverband bzw. ein Zertifikat für die Erstorientierung zu empfehlen.

Tabelle 7: Handlungsempfehlungen

Quelle: In Anlehnung an Shane, S./Spell, Ch. (1998), S. 43-50.

Im Bereich der unabhängigen Existenzgründer sind kooperative Tendenzen ebenfalls zu unterstützen und vor allem eine Imageverbesserung der Existenzgründerlandschaft auf Basis einer transparenten und aussagekräftigen Statistik zu vollziehen. Beispielsweise können Maßnahmen zur Ressourcenteilung von wirtschaftspolitischer Seite gefördert und koordinierend umgesetzt werden. Um kleinen Unternehmen Synergiepotenziale zu ermöglichen, können zentral verwaltete Gemeinschaftsbüros, -lager oder -werkstätten eingerichtet werden. Dazu sind Forschungsinstitute zu unterstützen, die auf Basis von Paneldaten aussagekräftige Längsschnittanalysen ermöglichen. Als generelle Handlungsempfehlung für die Kreditinstitute und die sich auf Kredite bewerbenden Personen sollte folgende Maxime berücksichtigt werden:

Jede zusätzliche Information des Existenzgründers ist wertvoll und nur eine umfassende Analyse, die auch den Werdegang des Existenzgründers, seine Motive und Zielvorstellungen sowie sein personales Umfeld mit einbeziehen, erweist sich als gehaltvoll um das Risiko der individuellen Existenzgründung zu bewerten. Da sich die frühe Partizipation an Netzwerken und die Team- oder Partnergründung ebenfalls als Risiko minimierend erwiesen hat, sollten auch diese Faktoren in zukünftigen Bewertungen mit einem höheren Anteil gewichtet werden. Neben der Art der Gründung ist es bedeutsam, die Branchenerfahrung des Gründers sowie die Dauer der Vorplanungsphase und die Aussagekraft des Busi-

nessplans in der Kreditvergabebeurteilung zu berücksichtigen. Eine vorab durchgeführte Marktforschung und Erprobung der Geschäftsidee auf dem offenen Markt sowie die Bewertung von Experten sind nicht nur für den Kreditgeber von Bedeutung, sondern schützen ebenfalls vor nicht umkehrbaren Fehlritten der Gründer. Existenzgründermessen und Internetportale wie beispielsweise „Start“ (www.start-messe.de) bieten potenziellen Existenzgründern eine geeignete Austausch- und Kontaktplattform. Ebenso wie im Franchising sind Risikoklassen bei unabhängigen Gründungen schrittweise zu standardisieren und Anforderungsprofile in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Auf diese Weise sollte in Zukunft eine Selektion geringerer Risiken zu erwünschten Markteffizienzen beitragen.

Zusammenfassung

Die Existenzgründung im Franchising setzt eine kapitalintensive und vertraglich untermauerte Entscheidung voraus, die dem Existenzgründer einen Zugriff auf Ressourcen und ein bereits erprobtes Konzept ermöglichen. Franchisenehmer scheitern deshalb seltener in den ersten vier Nachgründungsjahren als Existenzgründer im Allgemeinen. Des Weiteren sind Franchiseexistenzgründungen durch höhere Grundumsätze und geringere Umsatzveränderungen gekennzeichnet. Unabhängig von der Art der Existenzgründung erwies sich das Kapitalbeschaffungsproblem als das Hauptproblem der Gründer. Zur Lösung dieses Problems wird ein Zertifizierungssystem vorgeschlagen, in dem die als bedeutend erachteten Einflussfaktoren auf den Existenzgründungserfolg berücksichtigt werden. Im Bereich allgemeiner Existenzgründungen sind dies – neben der Finanzausstattung – insbesondere die Dauer der Vorplanungsphase, die Bewertung der Gründungsidee und die Branchenerfahrung in Verbindung mit kaufmännischen Fähigkeiten sowie ein ausgeprägtes soziales Netzwerk. Im Franchising konnte insbesondere die Ausfallquote auf drei zentrale Systemmerkmale zurückgeführt werden. Neben dem identifizierten Faktor „Rentabilitätsbeeinflussende-Leistungsstärke“ gingen die Variablen „Sanktion unkooperativer Partner“ und die „Einstiegseinmalgebühr“ in das reduzierte Modell ein. Innerhalb des Franchisings muss eine differenzierte Beurteilung der Systemmerkmale erfolgen, da rein objektiv ermittelbare Einflussfaktoren, insbesondere bezüglich Alters-/Erfahrungs- und Volumeneffekten, in keinem signifikanten Zusammenhang mit der Ausfallquote stehen. Die Effektivität des Leistungsangebots und die Gewährung von Renten sowie die kulturelle und part-

nerschaftliche Grundhaltung des Franchisesystems sind ursächlich für die Ausprägung der Fluktuationsraten, die als Bewertungsbestandteile in standardisierten Zertifizierungsprofilen zu integrieren sind und somit auch jungen und kleinen Franchisesystemen eine Chance auf dem Markt für Existenzgründungen ermöglichen. Die abschließende Abbildung 13 fasst die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zusammen.

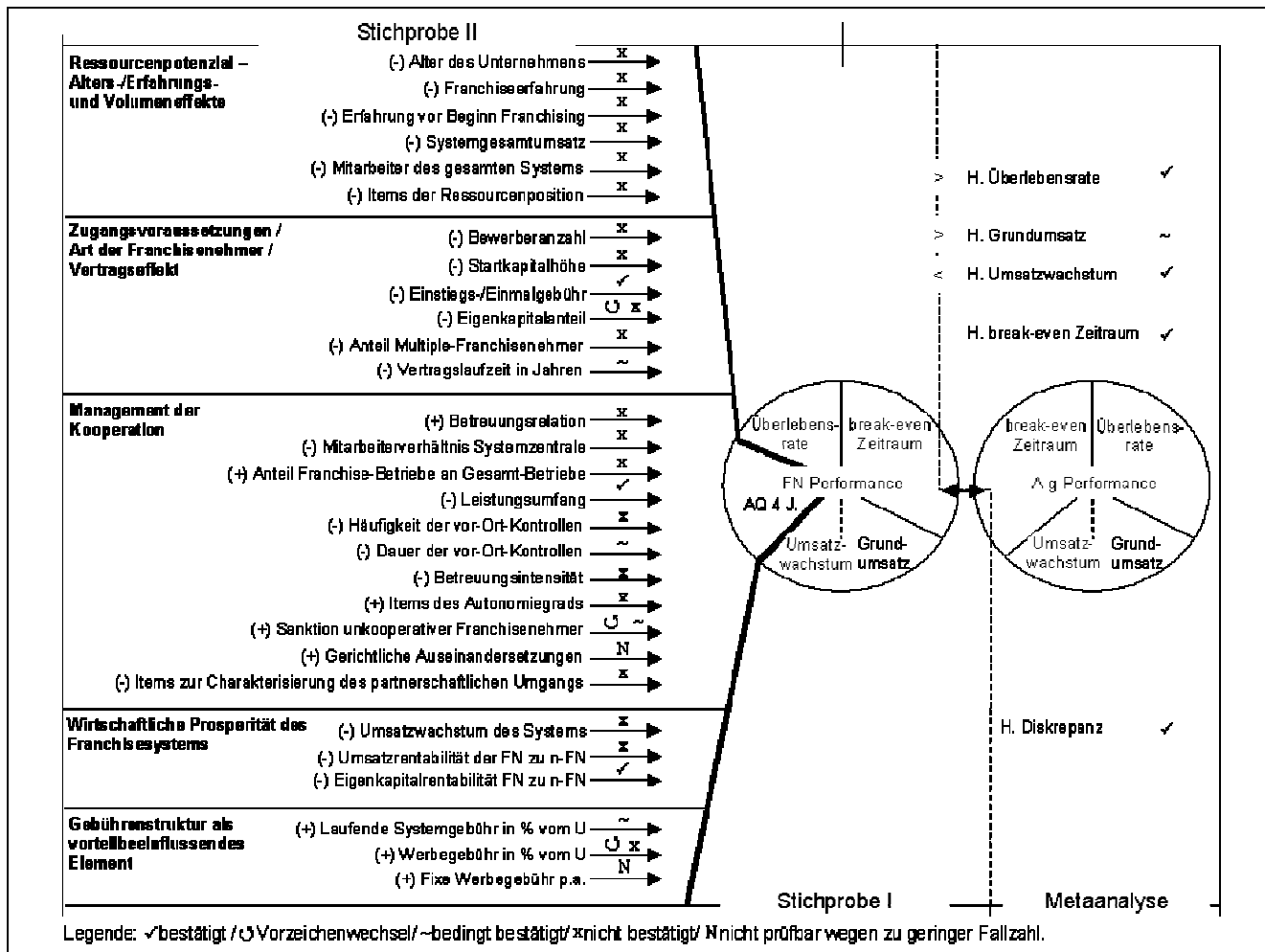


Abbildung 13: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

Quelle: Eigene Darstellung.

Lesebeispiele:

✓: Der vermutete (negative) Zusammenhang zwischen der Höhe der Einstiegs-/Einmalgebühr und der Ausfallrate nach 4 Jahren kann bestätigt werden.

x: Der vermutete (positive) Zusammenhang zwischen dem Anteil der Franchisebetriebe an den Gesamtbetrieben und der Ausfallrate nach 4 Jahren kann nicht bestätigt werden.

6. Ausblick auf die weitere Forschungsarbeit: Das Evaluations- und Zertifizierungsprogramm des F&C-Centrums

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können – wie aufgezeigt wurde – aufgrund einiger einschränkenden Sachverhalte wie Stichprobengröße und Überprüfbarkeit der Selbstangaben der Franchisegeber lediglich als Tendenzangaben verstanden werden.

Aus Sicht des Internationalen Centrum für Franchising & Cooperation (F&C) stellt diese Studie aber den Startschuss für ein laufendes Panel dar, das in Zukunft zunehmend genauere Aussagen für eine zunehmend größer werdende Stichprobe ermöglichen wird.

Dies wird durch die bereits genannten Zertifizierungsprogramme möglich, die das F&C wissenschaftlich betreut. Zum einen ist dies der DFV System-Check, den alle im DFV e.V. organisierten Franchisegeber (dabei handelt es sich derzeit um 180 Franchisesysteme) bis Ende 2008 absolvieren müssen. Zum anderen ist auf die Ergänzung und Vertiefung durch das DIN / F&C-Zertifizierungsprogramm hinzuweisen.

Gegenstand der Zertifizierungsprogramme ist u.a. auch die Erhebung von Erfolgskennziffern, wie sie in der vorliegenden Studie verwendet wurden. Als vorteilhaft ist zudem zu erwähnen, dass die Selbstangaben der Franchisegeber im Rahmen der Zertifizierung durch einen Auditor überprüft werden, so dass damit ein möglicherweise gravierender Störfaktor hinsichtlich der Untersuchungsergebnisse künftig beseitigt ist. Weiterhin werden die Auskünfte der Franchisegeber durch eine Befragung der Franchisenehmer im Rahmen der Zufriedenheitsanalysen überprüft.

Theoretische Grundlage der Evaluation und Zertifizierung von Unternehmungen und kooperativen Netzwerken bildet unter anderem die Erfolgsforschung, welche sich in die beiden Bereiche der Erfolgsfaktorenforschung und des Benchmarking untergliedern lässt.

Die Erfolgsfaktorenforschung im Bereich der Unternehmensnetzwerke verfolgt den Zweck, jene Schlüsselfaktoren des Erfolges herauszufinden, durch welche sich überdurchschnittlich erfolgreiche Netzwerke („Gewinner“) von den weniger erfolgreichen („Verlierer“) signifikant unterscheiden.

Die Erfolgsfaktoren haben im Verlauf des Lebenszyklus eines Unternehmensnetzwerkes einen jeweils unterschiedlichen Stellenwert (vgl. Abbildung 14):

Die Basis bildet in sämtlichen Lebenszyklusphasen des Franchisesystems eine bemerkenswerte Problemlösung, also ein Geschäftsmodell, welches sich durch hohe Systemdienstleistungsqualität und Innovationskraft auszeichnet.

Im Zuge der Expansion nach der erfolgreichen Pilotierung sind es zunächst die finanziellen Ressourcen und das Humankapital, welche den größten Engpass bilden. Der Vorteil der Franchisierung besteht gerade darin, in der Expansionsphase das Kapital und die hoch motivierten Mitarbeiter der Kooperationsunternehmungen zu mobilisieren. Technologische Barrieren sind spätestens in der Reifephase zu überwinden.

Letztlich wird nachhaltig die Qualität der (netzgeführten) Marke über die Existenzfähigkeit des Unternehmensnetzwerkes entscheiden.

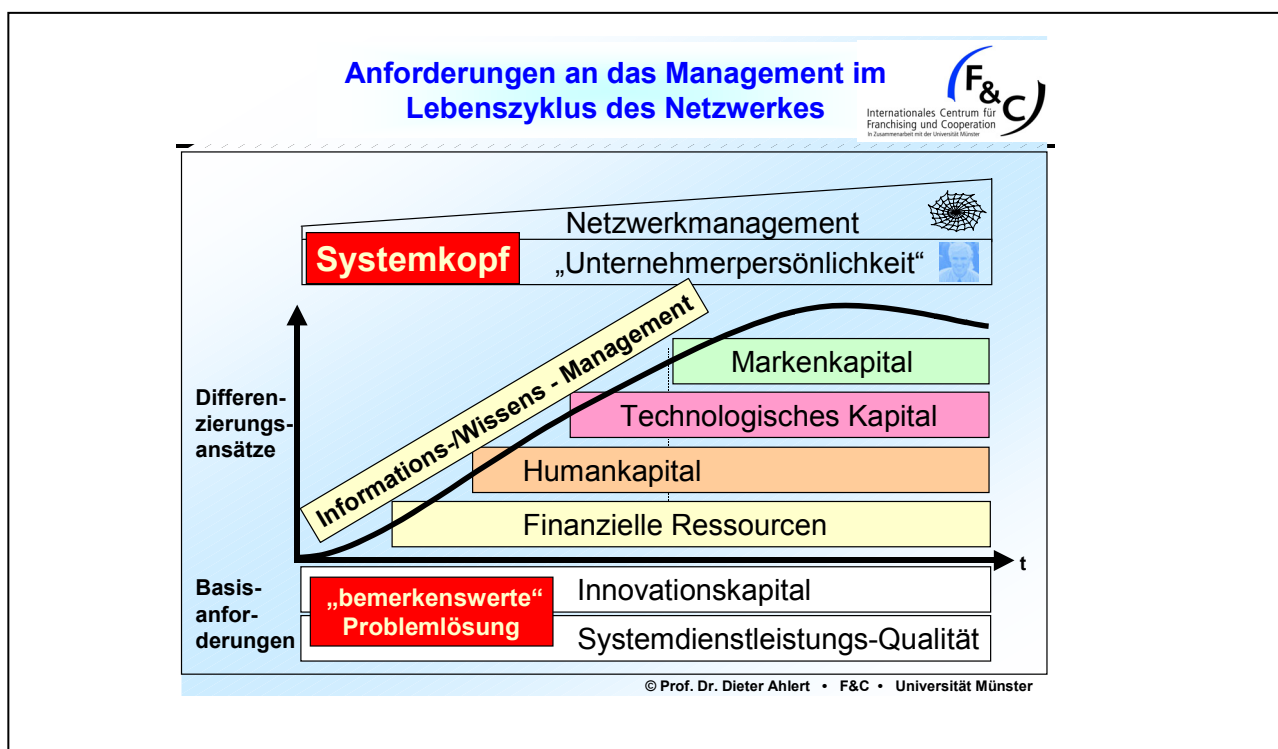


Abbildung 14: Anforderungen an das Management im Lebenszyklus des Netzwerkwerkes
Quelle: Eigene Darstellung.

Was die Managementkonzeption anbetrifft, so wird es in der Regel in der Anfangsphase die visionäre, durchsetzungsfähige Unternehmerpersönlichkeit sein, welche die Koordina-

tion der Erfolgspotenziale als „Produktionsfaktoren des Erfolges“ sicherstellt. Mit wachsender Größe wird diese durch ein professionelles Netzwerkmanagement zu ergänzen sein.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird insbesondere in wissensintensiven Netzwerken das Informations- bzw. Wissensmanagement ausschlaggebende Bedeutung erlangen.

Von zentraler Bedeutung kann schließlich in allen Phasen des Lebenszyklus die wertorientierte Managementkonzeption angesehen werden.

Bereits kurz nach der Gründung des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) im Jahre 1999 wurde vom Deutschen Franchise-Verband (DFV) und engagierten Franchisegebern die folgende Bitte an das Centrum herangetragen: Es sollte ein Instrumentarium entwickelt werden, mit dem es möglich sein würde, die wirklich guten Franchisesysteme von den schlechten zu unterscheiden. Besonders Franchisesysteme, die negative Ausstrahlungseffekte auf ihre eigenen Franchisenehmer verursachen oder sogar das Franchising allgemein in Verruf bringen könnten, sollten mit diesem Instrumentarium herausgefiltert werden können. Letztendlich wollten die damaligen Initiatoren der deutschen Franchisewirtschaft die Möglichkeit geben, die seit Jahren, wenn nicht seit Jahrzehnten bestehende Reputationslücke in der Öffentlichkeit, bei (potenziellen) Franchisenehmern, bei Banken und anderen Anspruchsgruppen zu schließen, die beispielsweise gegenüber den Filialsystemen besteht. Nicht zuletzt auch die durch Basel II eingetretene Entwicklung bei der Kreditvergabe an Franchisesysteme und ihre Franchisenehmer bestätigte das F&C in der Notwendigkeit, ein Modell zu entwickeln, mit dem es möglich ist, Franchisesysteme in Ihrer Gesamtheit zu bewerten.

Nach einer intensiven Forschungsarbeit steht der deutschen Franchisewirtschaft nunmehr seit dem Frühsommer 2004 ein Evaluierungsprogramm für Franchisesysteme zur Verfügung, mit dem die Forderungen aus dem Jahre 1999 nach objektiver, qualifizierter und ganzheitlicher Bewertung erfüllt werden.

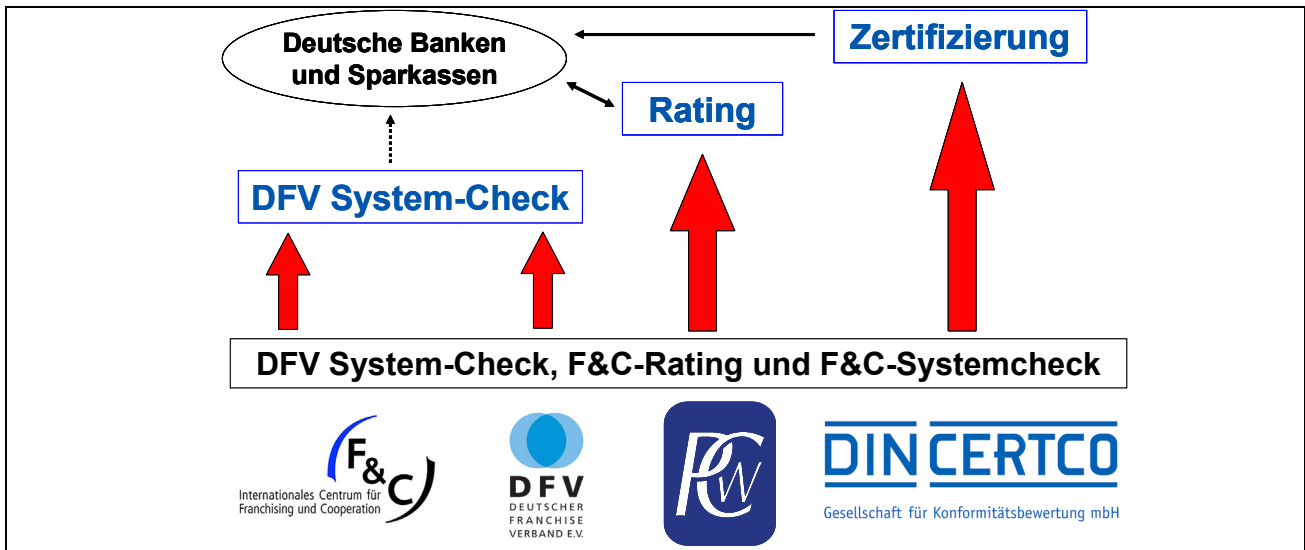


Abbildung 15: Komponenten und Träger des F&C-Evaluierungsprogramms

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Evaluierungsprogramm umfasst drei aufeinander aufbauende Bausteine (vgl. Abbildung 15):

- Erster Baustein ist die **PAS 1028 „Qualitätsspezifikationen und Ratingmethoden für Franchisesysteme“**, eine so genannte öffentlich verfügbare Spezifikation (PAS = Publicly Available Specification), die im Januar 2004 vom DIN veröffentlicht wurde. Sie ist das Ergebnis eines gemeinschaftlichen Arbeitskreises, der aus Vertretern von Franchisesystemen, Franchiseverband, Franchiseanwälten und dem F&C sowie weiteren Experten bestand.
- Zweiter Baustein ist der **DFV System-Check**.
- Dritter Baustein ist das **„Zertifizierungsprogramm kooperative Unternehmensnetzwerke“**, das die objektive, qualifizierte und ganzheitliche Beurteilung von Franchisesystemen ermöglicht. Das Prüfmodell wurde auf der Basis langjähriger theoretischer und empirischer Forschungsarbeiten zusammen mit DIN CERTCO, der Zertifizierungsorganisation des Deutschen Instituts für Normung, entwickelt.

PAS 1028

In der PAS 1028 sind erstmals auf nationaler Ebene die entscheidenden Qualitätskriterien eines Franchisesystems in einem öffentlich verfügbaren Dokument festgeschrieben. Ziel des Arbeitskreises war es, eindeutige Probleme im Hinblick auf folgende Fragestellungen mit einem geeigneten Instrument begegnen zu können:

- Da Franchising im deutschen Recht nicht ausdrücklich geregelt ist, besteht in einigen Punkten noch immer Rechtsunsicherheit (z.B. bezüglich der Sorgfaltspflichten bei der vorvertraglichen Aufklärung).
- Kreditinstitute, die aufgrund von Basel II bei der Kreditvergabe ohnehin sehr zurückhaltend geworden sind, verfügen oftmals nicht über franchise-spezifisches Wissen und werden mit ihren internen Standard-Ratings bei der Bonitätsbeurteilung der Franchise-wirtschaft in vielen Fällen nicht gerecht.
- Franchise-Geber stehen im Wettbewerb um die besten Franchise-Nehmer und verfügen nicht immer über die notwendigen Werbeetats, um die Qualität und Seriösität ihres Systems einem breiten Publikum zu vermitteln. Eine objektive, neutrale Beurteilung von Franchise-Systemen stand jedoch lange Zeit nicht zur Verfügung.

Nach Ansicht des Expertenkreises ist die Qualität eines Franchise-Systems im Wesentlichen durch die spezifische Grundstruktur des jeweiligen Systems gekennzeichnet, die sich durch die vier Anforderungsbereiche darstellen lässt:

- Unternehmensstrategie
- Management
- Partnermanagement
- Franchise-Vertrag

Auf diese vier Anforderungsbereiche beziehen sich die vom Arbeitskreis definierten Qualitätskriterien für Franchisesysteme. Dabei wird zwischen „Muss-Kriterien“ und „Soll-Kriterien“ (Empfehlungen) unterschieden. Zu beachten ist, dass die „Muss-Kriterien“ lediglich einen unverzichtbaren Mindeststandard sicherstellen. Qualitativ bessere Franchisesysteme erfüllen zusätzlich ganz oder teilweise die empfohlenen „Soll-Kriterien“, zu denen auch gleichwertige Alternativen denkbar sind.

Die genauen Kriterien sind in der PAS 1028:2004 nachzulesen. Zu beziehen ist sie beim Beuth Verlag, Berlin.

DFV System-Check (Zweiter Baustein)

Seit Juni 2004 steht der Franchisepraxis der DFV-System-Check als Basis-Check der deutschen Franchise-Wirtschaft zur Verfügung.

Maßstab des Prüfungsverfahrens sind die von einem Expertenteam entwickelten **Qualitäts-Mindeststandards für Unternehmensnetzwerke**, die im Wesentlichen auf den Muss-Kriterien der PAS 1028:2004 beruhen. Erfüllt das Franchisesystem diese Mindeststandards, so wird dies gemeinsam von DFV e.V. und einer unabhängigen Prüfungsgesellschaft unter wissenschaftlicher Leitung des F&C-Centrums dokumentiert. Für die Qualitäts-Mindeststandards hat der DFV eine neue Richtlinie entworfen, die den Mitgliedern auf der Jahrestagung des DFV im Mai 2004 ausgehändigt worden ist und die laufend weiterentwickelt und aktualisiert wird.

Ziel ist es, dass in Zukunft alle Franchisesysteme, die Mitglied des DFV sind oder werden wollen, in regelmäßigen Abständen (alle 3 Jahre) diesen objektiven, unabhängigen System-Check durchlaufen. Zum einen führt der DFV-System-Check somit zu einer von der Politik, Wissenschaft, Praxis und Öffentlichkeit seit langem geforderten **Positivliste seriöser Franchisesysteme**. Der DFV unterstreicht damit zudem seinen Anspruch, die Qualitätsgemeinschaft der deutschen Franchise-Branche darzustellen. Zum anderen ermöglicht das neutrale, objektive Zertifikat für das einzelne Franchisesystem **zahlreiche Vorteile** am Absatz-, Personal-, Partner-, Beschaffungs-, Kapitalmarkt und gegenüber der Öffentlichkeit.

Das ‚Zertifizierungsprogramm kooperative Unternehmensnetzwerke‘ (Dritter Baustein)

Der Aufbau des Systemchecks richtet sich konsequent an der spezifischen und aus der PAS 1028 bekannten Grundstruktur der vier Untersuchungsbereiche Unternehmensstrategie, Management, Partnermanagement und Franchise-Vertrag aus. Jeder dieser vier Untersuchungsbereiche wird in drei Dimensionen anhand der Muss- und Soll-Kriterien der PAS analysiert und bewertet:

Dimension 1: Ist-Situation

Bei der Analyse der Ist-Situation werden die gegenwärtige Situation und die historische Entwicklung des jeweiligen Systems differenziert in den vier Untersuchungsbereichen erfasst und bewertet.

Dimension 2: Planungs-Situation

Wie und womit in den vier Untersuchungsbereichen die Planung herbeigeführt, sichergestellt und kontrolliert wird, um den Fortbestand des jeweiligen Gesamtsystems zu sichern, ist Gegenstand der Analyse der Planungs-Situation.

Dimension 3: Kontroll-Situation

Bei der Analyse der Kontroll-Situation wird analysiert, wie in den vier Untersuchungsbereichen die Kontrolle sichergestellt und realisiert wird und welche Sanktionsmechanismen vorhanden sind, um die Systempartner zu einem systemkonformen Verhalten zu bewegen.

Zentrale Unterschiede zwischen den Evaluierungsprogrammen

Mit dem hier vorliegende Prüfungsprogramm hat das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation gemeinsam mit DIN CERTCO, PWC, DFV und zahlreichen Experten aus Forschung und Praxis ein Prüfmodell entwickelt, welches den Ansprüchen aller verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht werden soll. Auf der Basis eines soliden theoretischen Fundamentes wollen die beteiligten Partner (F&C-Centrum, DIN CERTCO, PWC und DFV) eine objektive, mehrstufige und nachvollziehbare Prüfung der Systeme in der internationalen Franchiseszene sicherstellen.

Dieses Modell liefert zudem aufgrund seiner grundsätzlich hohen Ähnlichkeit zu Rating Systemen eine wichtige Grundlage für Banken- und Partnergespräche sowie für ein Rating im Sinne von Basel II.

Der Systemcheck stellt ein Präventivschlag-Instrument für die seriösen und guten Systeme dar, um die Qualität und Sicherheit des Begriffs Franchising sowie die Existenzgrundlage für viele andere mit den Franchisesystemen kooperierenden Partner und deren Mitarbeiter zu schützen und langfristig zu sichern.

Die Prüf-Modelle sind dabei in ihrer Struktur keineswegs statisch. Zum einen ist durch laufende Forschungsaktivitäten des F&C-Centrums sichergestellt, dass sukzessive weitere Bereiche für die Bewertung erschlossen werden, in denen bisher in der einschlägigen Literatur, bei Experten und Praktikern noch keine eindeutige Meinung besteht. Zum anderen werden die Modelle laufend an die sich verändernden und zunehmend komplexer werdenden Umweltbedingungen angepasst. Dazu werden die Prüfkriterien mit wissenschaftlicher Begleitung des F&C-Centrums durch einen Expertenkreis turnusmäßig auf Aktualität

und Vollständigkeit geprüft. Der Expertenkreis besteht aus namhaften Vertretern aus Wirtschaft, Forschung, Verbänden, der Auditoren und Mitarbeitern von DIN CERTCO.

Die **wichtigsten Unterschiede** der System-Checks auf einen Blick:

	
Ziele und Zielgruppen der Evaluierung	
▪ Sicherstellung einer Basisqualität, d.h. Erfüllung der Kriterien der DFV-Richtlinie zur Prüfung von Franchise-Systemen ▪ Mitgliedschaft im DFV als Qualitätsgarantie, Beurkundung durch Gütesiegel	▪ Beurkundung einer exzellenten Qualität durch Zertifikat, d.h. Erfüllung der Muss- und Soll-Kriterien der PAS ▪ Beurkundung eines Bonitätsurteils durch PWC
▪ DFV System-Check trennt seriöse Systeme von „schwarzen Schafen“ ▪ Positivliste seriöser Franchisesysteme	▪ DIN-Zertifikat beurkundet Exzellenz ▪ Rating als Verhandlungsvorteil bei Kreditverhandlungen
▪ Zielgruppe: alle Franchisesysteme	▪ Zielgruppe: alle besonders gut geführten Franchisesysteme
Unterschiede im Zeitablauf	
▪ Wiederholte Überprüfung alle 3 Jahre	▪ Erstzertifizierung ▪ Nach 18 Monaten Überprüfungsaudit ▪ Nach 36 Monaten Rezertifizierung
Management	
▪ Kurzgutachterliche Stellungnahme für DFV und Management des Franchise-Systems	▪ Management erhält ein umfangreiches Gutachten mit einer detaillierten Analyse und Bewertung der eingesetzten Instrumente sowie Handlungsempfehlungen für Verbesserungen

Tabelle 8: Unterschiede zwischen DFV System-Check und DIN-Zertifikat

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang A: Fragebogen

Fragebogen für Franchise-Geber

Internationale Studie zum Erfolg von Franchising

Das Internationale Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Universität Münster, erforscht seit 1999 systematisch die Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Franchising und kooperativer Unternehmensformen. F&C garantiert die streng vertrauliche Behandlung aller Angaben. F&C garantiert eine anonyme Auswertung, d.h. es werden nur aggregierte, anonymisierte Ergebnisse veröffentlicht, die keinerlei Rückschluss auf Sie als Antwortenden zulässt.

Ihr Vorteil: Die Ergebnisse werden Ihnen zur Verfügung gestellt (bitte unbedingt Ihre E-Mail-Adresse angeben)!

Wir danken dem Deutschen Franchiseverband (DFV e.V.) für die finanzielle Unterstützung für die Durchführung dieser Studie!

Angaben zu Ihrem Franchisesystem:

Name des Systems: _____ Rechtsform: _____
Geschäftsführer: _____ Ansprechpartner: _____
Straße, Nr.: _____ PLZ, Ort, Land: _____
Telefon: _____ Telefax: _____
E-Mail: _____ Internet: _____

Sind Sie Mitglied in einem Franchiseverband (z.B. DFV, ÖFV, SFV)? ☐ ja ☐ nein

Falls ja, ist die Mitgliedschaft aus Ihrer Sicht mit wahrnehmbaren Vorteilen verbunden?

☐ ja Begründung? _____

☐ nein. Begründung (z.B. was fehlt?) _____

1	In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet :
2	Seit welchem Jahr betreiben Sie Franchising :
3	Beschreiben Sie bitte Ihr Geschäftsmodell in einigen Stichwörtern / in einem Satz:
4	Zu welcher Branche/ Wirtschaftsbereich gehört Ihr Franchise-System? Bitte kreuzen Sie an. ☐ Handel ☐ Gastronomie/Hotel ☐ Handwerk, Bau, Sanierung ☐ Touristik und Freizeit ☐ Fitness und Gesundheit ☐ Dienstleistung ☐ Sonstige: _____
5	Wie setzt sich die Kundschaft Ihrer Franchisenehmer prozentual in etwa zusammen? _____ % Stammkundschaft _____ % Einmal-Käufer bzw. Laufkundschaft
6	Bitte geben Sie die Höhe des von einem neuen Franchisenehmer benötigten Ø Startkapitals in Euro an (Ø Anfangsinvestition in Anlage- und Umlaufvermögen <u>inkl.</u> Eintrittsgebühr): _____ €
7	Wie viel % davon muss der Franchisenehmer als Eigenkapital einbringen? _____ %
8	Skizzieren Sie bitte die Gebührenstruktur Ihres Systems (Durchschnittswerte): Einstiegs - / Einmalgebühr _____ T € lfd. Systemgebühr _____ % / Netto-Umsatz p.a. Werbegebühr _____ % / Umsatz p.a. oder _____ € p.a.

9	Nach wie vielen Monaten sind für Ihre Franchisenehmer die über die Zeit kumulierten Erlöse erstmals höher als die kumulierten Kosten („Break even“): Nach ca. _____ Monaten			
10	Bitte geben Sie die Vertragslaufzeit für neue Franchisenehmer an (d.h. nicht die Laufzeit bei Verlängerung des Vertrages):		_____ Jahre	
12	Besteht im Vertrag eine Verlängerungsklausel?		O ja O nein	
13	Wie hoch ist die Betreuungsrelation (Betreuer je Franchisenehmer, z.B. 1 Betreuer auf 15 Franchisenehmer = 1:15)?			
14	Wie viele Seiten umfasst der Partner-Vertrag (inkl. Anhängen):		ca. _____ Seiten	
15	Bitte beziffern Sie die Anzahl der zur Zeit laufenden gerichtlichen Auseinandersetzungen mit Ihren Franchisenehmern:		ca. _____ Gerichtsverfahren	
16	Bitte beziffern Sie die durchschnittliche Anzahl an ernsthaften Bewerbern (also mehr als nur Info-Unterlagen anzufordern) für eine neu zu vergebende Franchise:		ca. _____ Bewerber je zu vergebender Franchise	
17	Wie viel Zeit beansprucht die Vor-Ort-Kontrolle eines Franchisenehmer-Betriebes durchschnittlich pro Besuch?		ca. _____ Stunden	
18	Führen Sie Vor-Ort-Kontrollen bei Ihren Franchisenehmern durch? - Falls ja, wie oft innerhalb eines Jahres (durchschnittlich)?		O ja O nein ca. _____ Besuche	
19	Wie viel % Ihrer Franchisenehmer betreiben mehrere Outlets?		%	
20	Diese Franchisenehmer betreiben im Durchschnitt folgende Anzahl an Outlets:		Outlets	
			2003	2004
21	Wie viele Franchisenehmer hat Ihr Unternehmen im Inland ?			
22	Wie viele Betriebe (Filialen/Outlets/Verkaufsstellen) hat Ihr Unternehmen im Inland insgesamt ?			
23a	- davon Franchise-Betriebe			
23b	- davon Filialbetriebe			
24	Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Franchise-System im Inland insgesamt? (auf Vollzeitbasis; zwei Halbtagskräfte entsprechen einer Vollzeitstelle)			
25a	- davon Anzahl aller Mitarbeiter in der Systemzentrale:			
25b	- davon Anzahl aller Mitarbeiter in Franchisebetrieben:			
26a	Wie hoch ist der Gesamtumsatz (Außenumsatz) Ihres Systems (Eigenbetriebe und Franchisebetriebe) (in Mio. €) (Netto, d.h. <u>ohne</u> MwSt)?			
26b	- davon Gesamtumsatz aller Franchisebetriebe:			
27a	Wie viele Ihrer Franchisenehmer im Inland haben in 2003 und 2004 ihren Geschäftsbetrieb aufgegeben?			
27b	- davon aufgrund wirtschaftlichen Scheiterns:			
27c	- davon aufgrund außerordentlicher Kündigung aufgrund negativer Umstände:			
28	Wie viele Franchisenehmer die Ihrem System beigetreten sind, waren Ende der jeweiligen Folgejahre noch Franchisenehmer (FN) in ihrem System? Bitte tragen Sie jeweils die Anzahl der FN ein, die im jeweiligen Startjahr beigetreten sind und dann jeweils für die Folgejahre, wie viele DIESER FN noch im System sind.			
	2000	2001	2002	2003
29	Start:	Verbleibend:	Verbleibend:	Verbleibend:
30		Start:	Verbleibend:	Verbleibend:
31		Start:	Verbleibend:	Verbleibend:
32			Start:	Verbleibend:

		2002	2003	2004
33	Bitte geben Sie den Umsatz eines durchschnittlichen Franchisenehmers an, der im Jahr 2002 mit Ihrem System gestartet ist (Netto-Umsatz in Tausend Euro):			
34	Welche der folgenden Leistungen bieten Sie Ihren <u>Franchisenehmern</u>? Bitte kreuzen Sie an: ☐ Start-up Schulung ☐ Systemhandbuch ☐ Businessplan-Erstellung ☐ Controllingsystem ☐ Marktanalysen ☐ Unterstützung bei der Sicherung des operativen Tagesgeschäfts der Franchise-Nehmerfiliale(n) in Notfällen (z.B. Unfall, Krankheit) ☐ Regelmäßige interne Information des Franchise-Nehmers über die wirtschaftliche Situation des Franchise-Systems ☐ Interne Verwendung bzw. Veröffentlichungen von ABC-Umsatzanalysen der verschiedenen Produkte ☐ Regelmäßige interne Veröffentlichungen von Branchen- und Marktinformationen ☐ Pflichtschulungen ca. _____ Veranstaltungen p.a. ☐ Vor-Ort Betreuung: ca. _____ Besuche je Partner p.a. ☐ Erfa/Jahrestagung mit ca. _____ Tagungen p.a.			

Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Aussagen für Ihr System zutreffen! Bitte bewerten Sie Ihr System möglichst objektiv, d.h. im Vergleich zu Ihnen bekannten besonders erfolgreichen Systemen!		Trifft voll und ganz zu				Trifft gar nicht zu		
		1	2	3	4	5	6	7
35	Ein wesentliches Problem unseres Franchisesystems besteht in dem Auffinden geeigneter Franchisepartner.	O	O	O	O	O	O	O
36	Unkooperative Franchisenehmer werden sanktioniert.	O	O	O	O	O	O	O
37	Die Leistung der Franchisenehmer wird durch unser Eingehen auf ihre Interessen und Bedürfnisse positiv beeinflusst.	O	O	O	O	O	O	O
38	Uns ist der individuelle Erfolg der Franchisenehmer wichtig, auch wenn dies für uns den Verzicht auf Gewinnanteile bedeutet.	O	O	O	O	O	O	O
39	Die Franchisenehmer und wir Systemgeber sollten gleichermaßen erfolgreich sein.	O	O	O	O	O	O	O
40	Unsere Franchisenehmer haben durch die Kooperation mit unserem Franchisesystem höhere wirtschaftliche Erfolge als ohne diese Kooperation.	O	O	O	O	O	O	O
41	Unsere Franchisenehmer mussten in der Vergangenheit aufgrund wirtschaftlichen Scheiterns (bspw. Insolvenz) seltener aufgeben als vergleichbare Unternehmer derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme), die nicht mit einem System kooperieren.	O	O	O	O	O	O	O
42	Finanzielle Ressourcen unseres Unternehmens (Zentrale/FN) sind deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).	O	O	O	O	O	O	O
43	Unsere physischen Ressourcen (z.B. Standorte, Outlets, Ausstattung) sind deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).	O	O	O	O	O	O	O
44	Unsere Humanressourcen sind deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).	O	O	O	O	O	O	O
45	Unser Geschäfts-Know How (Kompetenz zur Lösung von Kundenproblemen) ist deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).	O	O	O	O	O	O	O

	Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Aussagen für Ihr System zutreffen.	Sys-	Trifft voll und ganz zu				Trifft gar nicht zu		
			1	2	3	4	5	6	7
46	Unsere servicespezifischen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sind deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47	Unsere Organisation (Strukturen, Systeme, Prozesse) ist deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48	Die Reputation und Marke unseres Netzwerkes ist deutlich besser als bei vergleichbaren Wettbewerbern derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49	Unsere Kundenorientierung ist höher als die vgl. Wettbewerber derselben Branche (Nicht-Franchisesysteme).		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50	Unsere FN empfinden durch die Zugehörigkeit ein geringeres Risiko als bei Selbständigkeit ohne Kooperation mit einem Franchisesystem.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51	Die Anforderungen und Probleme, die sich Ihren Franchisenehmern bei Erbringung des Leistungsprogramms stellen, verändern sich häufig im Zeitablauf.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52	Bei der Erbringung des Leistungsprogramms sehen unsere Franchisenehmer sich häufig mit Problemen konfrontiert, für die keine erprobten Lösungen zur Verfügung stehen können.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53	Bei der Erbringung des Leistungsprogramms ist die Qualität der Ergebnisse für die Franchisenehmer unmittelbar ersichtlich.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
54	Der Franchisenehmer-Vertrag ist in hohem Maße an den spezifischen Gegebenheiten Ihres Systems ausgerichtet und erforderte einen bedeutenden juristischen Aufwand.		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Bitte charakterisieren Sie die Erfolgssituation Ihres Franchisesystems. Bitte bewerten Sie Ihr System relativ zu ihren Konkurrenten, beziehen Sie bitte auch Nicht-Franchisesysteme mit ein.		Sehr viel besser				Sehr viel schlechter		
			1	2	3	4	5	6	7
55a	Um wie viel Prozent hat sich der Gesamtumsatz Ihres Systems im vergangenen Jahr gegenüber dem Vorjahr verändert?		_____ Prozent						
55b	Wie hat sich der Gesamtumsatz im vergangenen Jahr relativ zum Wettbewerb Ihrer Branche verändert (Nicht-Franchisesysteme)?		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55c	Wie schätzen Sie Ihre Umsatzrendite relativ zum Wettbewerb Ihrer Branche im vergangenen Jahr ein (Nicht-Franchisesysteme)?		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56	Wie schätzen Sie Ihre Eigenkapitalrendite relativ zum Wettbewerb Ihrer Branche im vergangenen Jahr ein (Nicht-Franchisesysteme)?		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57	Wie schätzen Sie die durchschnittliche Umsatzrendite Ihrer Franchisenehmer relativ zum Wettbewerb Ihrer Branche ein (Nicht-Franchisesysteme)?		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
58	Wie schätzen Sie die durchschnittliche Eigenkapitalrendite Ihrer Franchisenehmer relativ zum Wettbewerb Ihrer Branche ein (Nicht-Franchisesysteme)?		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Entscheidungen von Ihren Franchisenehmern vor Ort eigenständig getroffen werden.		Gar nicht eigenständig				Voll eigenständig		
			1	2	3	4	5	6	7
59	Einkaufspolitik		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
60	Produkt-/Leistungsgestaltung		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
61	Preissetzung		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
62	Werbung		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
63	Investition- und Finanzierung		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
64	Marktauftritt (z.B. Gestaltung der Geschäftsstelle)		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Aussagen in Bezug auf den partnerschaftlichen Umgang in Ihrem System zutreffen.		Trifft voll und ganz zu				Trifft gar nicht zu		
			1	2	3	4	5	6	7

65	Wir pflegen mit unseren Franchisenehmern eine extrem kooperativ ausgeprägte Partnerschaft.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
66	Unsere kurz- und langfristigen geschäftlichen Ziele stimmen mit denen unserer Franchisenehmer sehr stark überein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
67	Wir können uns darauf verlassen, dass unsere Franchisenehmer Ihre Leistungsversprechen einhalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Welche der folgenden paarweisen Charakterisierungen treffen auf das Management und die Führung der <u>Mit-</u>arbeiter der <u>Systemzentrale</u> am ehesten zu? (NICHT: Franchise-Nehmer?)								
		1	2	3	4	5	6	7
68	Unsere Mittel und unsere operativen Abläufe werden mit ausgereiften Kontroll- und Informationssystemen stark kontrolliert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		Wir bevorzugen offene und nicht-formalisierte Kontrollen auf Basis informeller Beziehungen.						
69	Wir legen großen Wert auf die Berücksichtigung formaler Prozesse und Prozeduren bei der Erfüllung von Aufgaben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		Wir sind stark umsetzungsorientiert, auch wenn dies formalen Prozessen und Prozeduren widerspricht.						
70	In unserem Unternehmen richtet man sich nach bewährten und erprobten Management-Prinzipien und Industrienormen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		In unserem Unternehmen spielen kreative Prozesse eine größere Rolle als bisherige Routinen.						
71	Wir legen großen Wert auf einen einheitlichen Managementstil unter unseren Mitarbeitern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		Der Managementstil unter unseren Mitarbeitern darf zwischen formal und informal beliebig variieren.						
72	Es wird Wert darauf gelegt, dass sich unsere Mitarbeiter stark an formale Arbeitsbeschreibungen halten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		Unsere Mitarbeiter richten Ihr Arbeitsverhalten stark an den Anforderungen der Situation aus.						
73	Die größten Probleme der Systemzentrale unseres Franchisesystems sind heute: 1. 2. 3.							
74	Die größten Probleme der Franchisenehmer unseres Franchisesystems sind heute: 1. 2. 3.							
75	Woran scheitern neue Franchisenehmer Ihrer Meinung nach? Bitte geben Sie die drei wichtigsten Gründe an, die nach Ihrer Erfahrung häufige Ursachen für das Scheitern sind: 1. 2. 3.							

Wir danken Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme und Ihre wertvolle Einschätzung!

Wir freuen uns, wenn Sie den Fragebogen bis zum **31.05.2005** an das F&C zurücksenden.
Internationales Centrum für Franchising & Cooperation, Am Stadtgraben 13-15, 48143 Münster

Anhang B: Existenzgründungsforschung im Überblick

Verzeichnis des Anhangs B

Abbildungsverzeichnis	79
Tabellenverzeichnis	79
Status Quo der Existenzgründungsforschung	80
1. Begriffliche Grundlagen und Erfolgsindikatoren	80
2. Erfolgsfaktorenforschung bei Existenzgründungen	88
2.1 Personenorientierte und umfeldbezogene Ansätze	89
2.2 Prozessorientierte Ansätze	92
2.3 Betriebsbezogene Ansätze	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterscheidungsmerkmale von Existenz- und Unternehmungsgründungen	81
Abbildung 2: Überblick über theoretische Erklärungsansätze für den Erfolg von Existenzgründern	88
Abbildung 3: Übersicht der verschiedenen Liabilities	93
Abbildung 4: Phasenspezifische Aufgaben und Probleme von Existenzgründern	94
Abbildung 5: Modell von Brush und Chaganti	96
Abbildung 6: Wirkung des Ressourcenkonfigurations-Sets	98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensbezogene objektive Erfolgsindikatoren	84
Tabelle 2: Unternehmensbezogene subjektive Erfolgsindikatoren	85
Tabelle 3: Auf den Existenzgründer bezogene Erfolgsindikatoren	86

Status Quo der Existenzgründungsforschung

1. Begriffliche Grundlagen und Erfolgsindikatoren

Die bisherige Gründungsforschung und im Speziellen die Forschung über den Erfolg von Existenzgründern, ist durch eine große Vielfalt von empirischen Studien gekennzeichnet (vgl. Brüderl/ Preisendörfer/ Ziegler 1998, S. 20). Die Vergleichbarkeit und Integration der Forschungsergebnisse ist durch die Vielfalt der verwendeten Messinstrumente und unterschiedlichen Stichprobengrößen erschwert (vgl. Klandt/ Münch 1990, S. 177). Die empirische Gründungsforschung steht daher – bezogen auf den Informationsgehalt und die Verallgemeinerbarkeit ihrer Ergebnisse – heute noch am Anfang. Im Rahmen der Entrepreneurshipforschung wird analysiert, durch wen und mit welchen Wirkungen unternehmerische Handlungsfelder zur Schaffung neuer Güter und Dienstleistungen entdeckt, bewertet und durch Unternehmen(sgründung)en ausgeschöpft werden (vgl. Fallgatter 2004, S. 24). Dem Grundsatz nach handelt es sich bei einer Existenzgründung um einen Prozess, in dessen Verlauf eine natürliche Person berufliche Selbständigkeit erlangt. Die Ausübung einer solchen Tätigkeit sichert die finanzielle und wirtschaftliche Lebensgrundlage der Person, so dass auch von einer wirtschaftlichen Selbständigkeit gesprochen werden kann. In dem hier zu Grunde gelegten Verständnis geht mit der Existenzgründung ebenfalls eine Unternehmensgründung einher (vgl. Fallgatter, M. F. (2004), S. 25 f., der entgegen dieser Definition eine Unterscheidung zwischen Existenz- und Unternehmensgründer vornimmt sowie: Hering, T./Vincenti, A. J. F. (2005), S. 7, die herausstellen, dass mit einer Existenzgründung zumeist auch eine Unternehmensgründung einhergeht, und: Bygrave, W. D./Hofer, C. W. (1991), die dem Begriff „Entrepreneurship“ drei Aspekte zuordnen: Entrepreneurial Event (Unternehmensgründung), Entrepreneurial Process (Gründungsprozess), Entrepreneur (Gründerperson). CASSON definiert einen Existenzgründer aus funktionaler Sicht:

„An entrepreneur is someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources.“

Nicht alle Gründungen sind solche, auf die sich Entrepreneurship üblicherweise bezieht. SZYPERSKI/ NATHUSIUS differenzieren diesbezüglich in Existenz- und Unternehmungs-

gründung (Szyperski/ Nathusius 1977, S. 27). Zunächst lassen sich Existenz- und Unternehmensgründungen voneinander abgrenzen. Erstere beschreiben vor allem Kleingewerbe, letztere umfassen auch innovative Unternehmensgründungen. In Abbildung 1 sind zentrale Merkmale zur Unterscheidung von Existenz- und Unternehmungsgründungen aufgeführt (vgl. auch im Folgenden Fallgatter 2004, S. 26).

Beide Formen der Gründung führen zu einer Unternehmung im betriebswirtschaftlichen Sinne. Während Existenzgründungen eine sehr enge Verbindung zwischen Unternehmer und Unternehmung aufweisen, sind Unternehmungsgründungen prinzipiell längerfristig und vergleichsweise unabhängig vom Gründer ausgelegt. Die Wachstumspotenziale unterscheiden sich dahingehend, dass bei Existenzgründungen meist nicht mehr als einige wenige – oftmals aus dem unmittelbaren Umfeld stammende – Mitarbeiter beschäftigt werden. Schließlich befinden sich Existenzgründungen immer in einem unmittelbaren Verdrängungswettbewerb, da es sich lediglich um eine Replizierung meist weithin bekannter und akzeptierter/ etablierter Unternehmenskonzeptionen handelt (vgl. Abbildung 1).

	Existenz- gründung	Unternehmungs- gründung
Ausgangspunkt:	• dauerhaft omniprésente Gründerperson • Geschäftsidee wurde in ähnlicher Form bereits (mehrmals) realisiert	• eigenständige Produkt/ Markt-Kombination • von Gründerperson prinzipiell unabhängig
Beispiele:	• Handwerk, Einzelhandel, Kontaktdienstleister	• technologieorientierte Produzenten, innovative Dienstleister
Vorherrschende Wettbewerbsart:	• Verdrängungswettbewerb	• Innovationswettbewerb
Zeitliche Perspektive der Geschäftsidee:	• kein Produktlebenszyklus (mittelfristig) beobachtbar	• Produktlebenszyklus oftmals existent • Marktphasen haben prägenden Charakter
Wachstums- und Beschäftigungspotenziale:	• deutlich begrenzt • typisch ist familienbezogene Beschäftigung	• prinzipiell keine Begrenzung

Abbildung 1: Unterscheidungsmerkmale von Existenz- und Unternehmungsgründungen

Quelle: Fallgatter, M. J. (2004), S. 26.

Demgegenüber stehen Unternehmungsgründungen in wesentlich stärkerem Maße in einem Innovationswettbewerb zueinander, was Unternehmungsgründungen, die auf so genannten „me too“-Strategien basieren, jedoch nicht ausschließt. Der Unterschied zum Verdrängungswettbewerb besteht darin, dass dieser meist nicht als alleiniges Beschreibungsmerkmal für Unternehmungsgründungen ausreicht. Allerdings führt dieser kriterienbezogene Eingrenzungsversuch des Entrepreneurship nicht zu eindeutigen Resultaten, sondern dient lediglich als heuristische Unterscheidungsgrundlage (vgl. ebenso Fallgatter 2004, S. 27). Gemäß dieser Unterteilung lassen sich potenzielle Franchisenehmer der Gruppe der Existenzgründer zuordnen, Gründer von Franchisesystemen den Unternehmungsgründern. Da sich beide Gruppen hinsichtlich Potenzial und Wettbewerb unterscheiden, sind auch Unterschiede hinsichtlich der zu tragenden Risiken zu erwarten. So ist vermutlich das Risiko, Franchisenehmer eines erprobten Systems zu werden, geringer, als eine eigenständige Produkt-/Marktkombination (als Franchisegeber) einzuführen.

Existenzgründungserfolg entpuppt sich bei intensiver Betrachtung als eine latente Variable, die sich der unmittelbaren Beobachtung entzieht (vgl. Jenner, T. 2000). Dies ist ein Grund für das uneinheitliche Verständnis des Erfolgs innerhalb der Erfolgsforschung (vgl. Schmidt, A.G. 2002). Bei der Untersuchung von Erfolg kann generell zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien unterschieden werden.

Erfolgsfaktoren zielen auf die wesentlichen, langfristig gültigen Determinanten des Unternehmens (vgl. Patt, P.-J. 1990 und Seidel, B. M. 1997 für eine Übersicht zu verschiedenen Definitionen von Erfolgsfaktoren). Interne Faktoren sind vom Unternehmen selbst zu beeinflussen, wohingegen externe Erfolgsfaktoren nicht in den eigenen Entscheidungsbereich fallen (vgl. Seidel, B. M. 1997). Durch Erfolgsfaktoren lassen sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen signifikant unterscheiden (vgl. Ahlert, D./Schröder, H. 1998, S. 9). Ergebnisse von empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass es wenige grundlegende Faktoren gibt, die für jedes Unternehmen wichtig sind (vgl. Kreikebaum, H./Grimm, U. 1983). Durch die Ermittlung von Erfolgsfaktoren kann eine Komplexitätsreduktion bei gleichzeitiger Informationsmaximierung erfolgen (vgl. Seidel, B. M. 1997). Zur Ermittlung der Wirkung der Einflussfaktoren auf den Erfolg, ist dieser anhand von Erfolgskriterien zu operationalisieren.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter Erfolg die „positive Wirkung oder Folge von Entscheidungen oder Handlungen“ verstanden (vgl. Wahrig 2000, S. 426). Der intuitiv leicht erfassbare Begriff „Unternehmenserfolg“ entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als ein theoretisches Konstrukt, als eine latente Variable, die sich einer unmittelbaren Beobachtung entzieht. Deshalb bedarf der Begriff „Unternehmenserfolg“ einer definierten Ausdrucksform, einer konkreten Operationalisierung, die die unternehmerische Realität durch Indikatoren abbildet (vgl. Schmidt 2002, S. 22). Im Bereich der neu gegründeten Unternehmen sind in der Literatur eine Fülle von Indikatoren zu finden, so untersuchten BRUSH/ VANDERWERF zwei Jahrgänge von Existenzgründungszeitschriften und stießen auf insgesamt 35 verschiedene „measures of performance“ (vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt 2002, S. 23). Erfolgskriterien bzw. Erfolgsmaßstäbe sind die Größen, an denen man den Erfolg beurteilen kann. Als Maßstab für die Beurteilung von Erfolg ermöglichen sie einen unternehmensübergreifenden Vergleich (vgl. Ahlert, D. 2002, S. 3). Aus den Unternehmenszielen abgeleitet sind es zumeist ökonomische Kriterien, wie beispielsweise die Umsatzrentabilität oder der Cashflow. Als kapitalmarktorientierte Erfolgsgrößen können z.B. der Markt-, Marken- oder Kundenwert sowie der Marktanteil eines Unternehmens verwendet werden (vgl. Meffert, H. 1999 und Jugel, S./Kempf, S. 2003, S. 412). Ein Erfolgskriterium kann daher auch als eine vom Unternehmen direkt gestaltbare Variable verstanden werden, die einen statistisch nachgewiesenen positiven Einfluss auf die Erreichung einer wirtschaftlich erfolgreichen Vermarktung hat (vgl. Ahlert, D. (2002), S. 4). Eine Übersicht in der Literatur diskutierter objektiver Erfolgskriterien für neugegründete Unternehmen befindet sich in Tabelle 1.

In der Literatur steht insbesondere die Frage im Mittelpunkt, wie hoch die Überlebensrate innerhalb eines gewissen Zeitraums ist. Der Gewinn als Erfolgsindikator wird hingegen häufig kritisiert bzw. abgelehnt, da bei Existenzgründungen typischerweise zunächst Anlaufverluste hinzunehmen sind und der Gewinn – weil durch geeignete Maßnahmen steuerbar – keine Absolutgröße darstellt. In den folgenden Tabellen 1-3 sind Erfolgsindikatoren der Existenzgründung zusammengefasst, die Unterteilung wurde einerseits nach objektiv messbaren und subjektiven Faktoren vorgenommen, andererseits nach Erfolgsindikatoren für das Unternehmen und schließlich des Existenzgründers.

Erfolgsindikator	Autoren
Zeitpunkt- und zeitraumbezogen	
Gewinnerzielung (dichotom)	Ifo/ bifego 1994, S. 108
Umsatzrentabilität	Hunsdiek/ May-Strobl 1986, S. 25ff, Fell, 1994, S. 21
Gesamtkapitalrentabilität	Fell, 1994, S. 24
Eigenkapitalrentabilität	Voigt 1994, S. 246f.
Cashflow/ Bilanzsumme	Christe/ May-Strobl 2002, S. 70
Cashflow/ Fremdkapital	Christe/ May-Strobl 2002, S. 70
Marktanteil	Moser/ Schuler 1999, S. 34
Zeitpunkt- und zeitraumbezogen	
Produktivität: Durchschnittlicher Umsatz je Beschäftigten	Picot et al 1989, S. 75
Produktivität: Wertschöpfung je Beschäftigten	Christe/ May-Strobl 2002, S. 64
Auftragsbestandslänge	Scheidt 1995, S. 162f.
Unternehmenswert	Schenk 1998, S. 62
Unternehmensgröße: Höhe des Umsatzes im ersten Geschäftsjahr	Picot et al 1989, S. 75; Scheidt 1995, S. 165
Unternehmensgröße: Anzahl der Mitarbeiter	Scheidt 1998, S. 60
Umsatzdistanz	Scheidt 1995, S. 163f.
Break-even-Distanz	Picot et al 1989, S. 75
Bestandsfestigkeit (Überleben in einem bestimmtem Zeitraum)	Eckhardt 2002, S. 8; Wanzenböck 1998, S. 14; Woywode 1993, S. 444; Brüderl et al. 1996, S. 93; Plaschka 1986, S. 42
Beteiligungs- oder Übernahmeangebote	Picot et al 1989, S. 75
Unique Visitors	Wirtz/ Becker 2002, S. 142
Wachstumsorientiert	
Umsatz und Anzahl der Beschäftigten	Heil 1999, S. 9ff.; Brüderl et al. 1996, S. 93; ifo/ bifego 1994, S. 95; Brush/ Vanderwerf 1992, S. 157; Hunsdiek/ May-Strobl 1986 S. 25ff.; May 1981, S. 115ff.
Gewinn	Christe/ May-Strobl 2002, S. 67; Moser/ Schuler 1999, S. 34
Umsatzrentabilität	Hunsdiek/ May-Strobl 1986, S. 34ff.
Investitionen	Heil 1999, S. 19ff.; Hunsdiek/ May-Strobl 1986, S. 31f.; ifo/ bifego 1994, S. 95
Wirtschaftliches Eigenkapital	Fell 1994, S. 28
Investitionsdeckungsgrad	Fell 1994, S. 29
Marktanteil	Moser/ Schuler 1999, S. 36
Anlage- oder Betriebskapital	Brüderl et al. 1996, S. 101
Geschäftsraum	Brüderl et al. 1996, S. 101

Tabelle 1: Unternehmensbezogene objektive Erfolgsindikatoren

Quelle: Schmidt 2002, S. 30.

Die objektiven Erfolgsindikatoren lassen sich in zeitpunkt- und zeitraumbezogene Kennzahlen und wachstumsorientierte Kennzahlen einteilen. Problematisch ist jedoch die Ermittlung dieser Kennzahlen bei kleinen und mittleren Unternehmen, da diese in der Regel nicht publikationspflichtig sind. Um dieses Problem zu umgehen, wird i.d.R. die Selbsteinschätzung abgefragt, welche ebenfalls als Erfolgsindikator herangezogen werden kann. Diese lassen sich in vergangenheitsbezogene, gegenwartsbezogene und zukunftsbezogene Erfolgsindikatoren unterteilen (vgl. Tabelle 2).

Erfolgsindikator	Autoren
Vergangenheitsbezogen	
Entwicklungsverlauf	Hunsdiek/ May-Strobl 1996, S. 36ff.
Eigene unternehmerische Leistung	Moser/ Schuler 1999, S. 33f.
Unternehmenserfolg der vergangenen fünf Jahre	Brandstätter 1999, S. 160
Unternehmenswachstum	Utsch/ Frese 1998, S. 216
Gegenwartsbezogen	
Bereitschaft zur Geschäftsaufgabe	Galais 1999, S. 193
Technologischer Stand	Brixy/ Kohaut 1998, S. 12
Marktposition	Christe/ May-Strobl 2002, S. 73f.
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	Moser/ Schuler 1999, S. 33f.
Gesamterfolg des Unternehmens	Utsch/ Frese 1998, S. 216
Zukunftsbezogen	
Entwicklungspotenzial	Christe/ May-Strobl 2002, S. 73f.
Globale Zukunftsaussicht	Voigt 1994, S. 248f.
Absicht, die Anzahl der Mitarbeiter aufzustocken	May 1981, S. 145ff.
Umsatzerwartung für das nächste Geschäftsjahr	Wießner 1998, S. 6
Erwarteter Erfolg in den nächsten fünf Jahren	Brandstätter 1999, S. 160

Tabelle 2: Unternehmensbezogene subjektive Erfolgsindikatoren

Quelle: Schmidt 2002, S. 31.

Gerade bei Existenzgründungen ist der Erfolg bzw. die Wahrscheinlichkeit des Überlebens am Markt unter anderem vom Existenzgründer selbst abhängig. Ein Existenzgründer wird sein Geschäft nur weiter vorantreiben, wenn er erfolgreich ist bzw. der Erfolg in absehbarer Zeit erreicht/ gesichert werden kann. Die auf den Existenzgründer bezogenen Erfolgsfaktoren lassen sich in finanziell relevante, unternehmensbezogene und personenbezogene Indikatoren unterteilen. Während die finanziell relevanten Indikatoren in erster Linie darüber Auskunft geben, in wie weit sich die wirtschaftliche Situation des Existenzgründers im Vergleich zum Status vor der Gründung verbessert hat, erfassen die übrigen auf den Existenzgründer bezogenen Erfolgsindikatoren eher weiche Faktoren, wie bspw. die Arbeits- und Lebenszufriedenheit (vgl. Tabelle 3).

Erfolgsindikator	Autoren
Finanziell relevante Indikatoren	
Dauer bis zur Erreichung des persönlichen Einkommens vor der Gründung	Ifo/ bifego 1994, S. 105; Hunsdiek/ May-Strobl 1986, S. 39
Dauer, bis das persönliche Einkommen größer/ gleich dem Einkommen vor der Gründung war	Brüderl et al. 1996, S. 102
Verbesserung der finanziellen Situation durch Existenzgründung	May 1981, S. 163
Einkommensveränderung durch Unternehmensgründung	Hunsdiek/ May-Strobl 1986, S. 36ff.
Veränderung der finanziellen Situation durch „firm life time profitability“	Dennis/ Fernald 2001, S. 78f.
Persönliche finanzielle Risiken	Christe/ May-Strobl 2002, S. 73
Einkommen aus unternehmerischer Tätigkeit	Christe/ May-Strobl 2002, S. 73
Überwiegend unternehmensbezogene Indikatoren	
Arbeitszufriedenheit	Moser/ Schuler 1999, S. 39; Göbel/ Frese 1999, S. 99; Schenk 1998, S. 70; Galais 1998, S. 91; Klandt 1984 S. 104
Arbeitsbelastung	Christe/ May-Strobl 2002, S. 73
Gründungszufriedenheit	Klandt 1984, S. 103
Zufriedenheit mit dem Entschluss zur Existenzgründung	ifo/ bifego 1994, S. 110
Wiederholungsabsicht	Brüderl et al. 1996, S. 102
Bereitschaft zur Geschäftsaufgabe	Galais 1998, S. 193
Überwiegend personenbezogene Indikatoren	
Persönliche Zufriedenheit	Christe/ May-Strobl 2002, S. 73
Lebenszufriedenheit	Klandt 1984, S. 104
Zielerreichungsgrad einzelner immaterieller Ziele	Schenk 1998, S. 67; Picot et al 1989, S. 88f.; Klandt 1984, S. 106

Tabelle 3: Auf den Existenzgründer bezogene Erfolgsindikatoren

Quelle: Schmidt 2002, S. 32-33.

Als Minimal-Erfolg einer Existenzgründung kann das bloße Überleben einer Unternehmung am Markt bezeichnet werden (vgl. Preisendörfer, P. 2002, S. 56). Nicht-Bestehen bedeutet aber nicht zwingend Misserfolg, und Bestehen ist nicht unbedingt gleichzusetzen mit Erfolg, da Unternehmen auch mit Gewinn veräußert werden können und andererseits ein bestehendes Unternehmen durch einen stark verschuldeten Unternehmer gekennzeichnet sein kann (vgl. Stokes, D./Blackburn, R. 2002, S. 17-27 und Bates, T. 2002, S. 2ff.). Die Gleichsetzung der Einstellung des Geschäftsbetriebs mit dem Scheitern einer Gründung wurde von Stokes und Blackburn (2002) angezweifelt, die in ihrer Untersuchung über positive Effekte der Beendigung des Geschäftsbetriebs berichten. So haben viele Unternehmensgründer Erfahrungen gewinnen können, die sie oft in ihrer nächsten Gründung umgesetzt haben. Somit sind Geschäftsaufgaben nicht ausschließlich negativ zu bewerten, weil auch nichtmonetäre Nutzengewinne aus solch einer Erfahrung entspringen können.

Aus mehreren Erfolgskennziffern zusammengesetzte Erfolgsmaße verhindern eine eindeutige Zuordnung, so dass eine Differenzierung von mindestens zwei Erfolgsdimensionen sinnvoll ist (vgl. Preisendörfer, P. 2002, S. 57). Die erste Dimension bezieht sich auf das reine Überleben der Unternehmung („survival“) und die zweite Dimension stellt das Wachstum der Unternehmung („growth“) dar (vgl. Preisendörfer, P. 2002, S. 57 f. und vgl. Witt, P./Rosenkranz, S. 2002, die eine differenziertere phasenspezifische Erfolgsbetrachtung vornehmen). Neben diesen beiden Dimensionen werden Ergebnisse der Zeiträume bis zur Erreichung der Gewinnschwelle (Break-even Distanz) und zur Profitabilität (Umsatzwachstum pro Mitarbeiter) untersucht.

Wie mit Blick auf Kapitel 1 im Hauptteil der Studie deutlich wird, sind die Untersuchungsergebnisse bzgl. des Erfolgs bzw. der Ausfallquote von Existenzgründern sehr unterschiedlich und führen zu uneinheitlichen Schlussfolgerungen. In der Literatur lassen sich für das Scheitern von Existenzgründungen diverse Untersuchungen identifizieren:

Ein Schwerpunkt der Literatur über Existenzgründungen lag in der Vergangenheit in der Abschätzung von Ausfallraten für kleine Unternehmungen. Jedoch weichen die Forschungsergebnisse stark voneinander ab, was meist an der Definition des „Scheiterns“ und der jeweils angewandten Methodik liegt (vgl. Watson/ Everett 1996, Pinfold 2000). So stellen Watson und Everett (1996) Unterschiede in den Ausfallraten von weniger als einem Prozent bis zu mehr als neun Prozent p.a. fest, abhängig von der Definition des Scheiterns. Die Definitionen schließen die Unterbrechung des Unternehmensbesitzes (bspw. Williams 1993), die Einstellung des Geschäftsbetriebes (vgl. Bates 1995), den Konkurs (vgl. Hall/ Young 1991) und das Scheitern „etwas erfolgreich zu machen“ (vgl. Cochran 1981, S. 52, Gaskill/ Van Auken 1993) mit ein. Die Ausfallraten von Existenzgründungen sind somit nicht mit letzter Bestimmtheit bekannt, obwohl sie wahrscheinlich geringer sind als allgemein angenommen (vgl. Stanworth/ Purdy 1998).

Weitere Untersuchungen haben sich mit den Ursachen des Scheiterns befasst; diese reichen von der Untersuchung der finanzwirtschaftlichen Ursachen (bspw. McMahon/ Davies 1994) bis hin zu persönlichen Eigenschaften des Existenzgründers in der Marketingliteratur (bspw. Perry/ Meredith/ Cunnington 1998). Insgesamt konnten hier bisher zwei Hauptgründe für das Scheitern kleiner Unternehmen identifiziert werden: Das Fehlen angemess-

sener Managementqualifikationen und eine inadäquate Kapitalausstattung (vgl. Everett/Watson 1997, S. 636).

2. Erfolgsfaktorenforschung bei Existenzgründungen

Hinsichtlich der Vielzahl möglicher Problemstellungen innerhalb der Gründungsforschung existiert keine geschlossene Theorie (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 20). Deshalb ist interdisziplinär nach Erklärungsansätzen zu suchen und verschiedene Theoriezweige sind zielkonform zu verknüpfen (vgl. Schmude, J. 2002, S. I (Vorwort) und Abbildung 2 für einen graphischen Überblick der Theorien, die Erklärungsansätze für den Erfolg von Existenzgründern bieten).

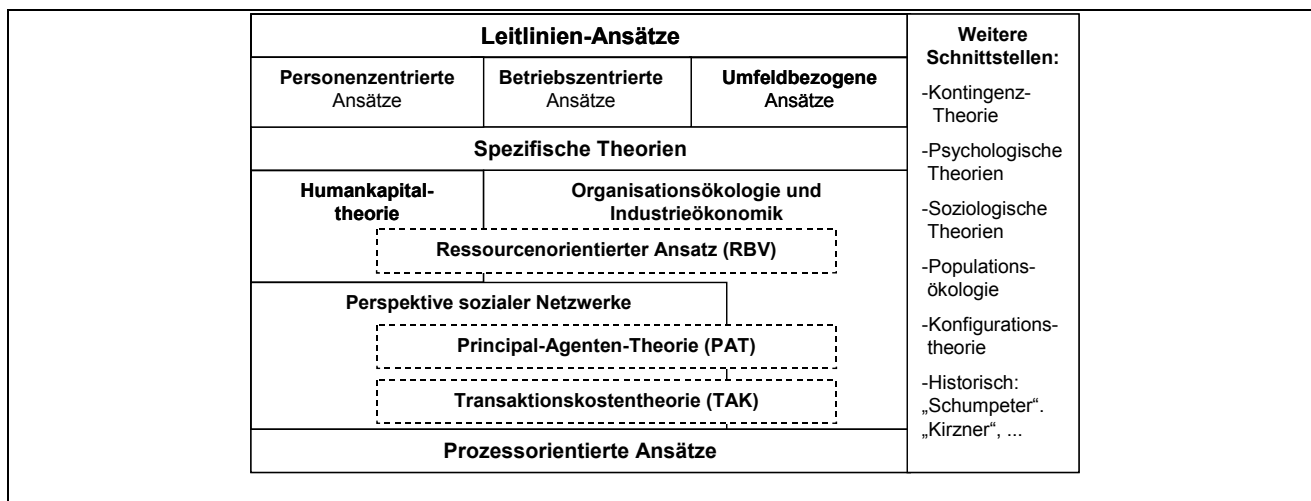


Abbildung 2: Überblick über theoretische Erklärungsansätze für den Erfolg von Existenzgründern

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine erste Systematisierung des Spektrums der Merkmale, die auf Erfolgchancen von Existenzgründungen einwirken, liefern die drei Leitlinien-Ansätze mit der Unterscheidung in personenzentrierte, betriebszentrierte und umfeldbezogene Ansätze (vgl. Szyperski, N./Nathusius, K. 1977, S. 16 und vgl. Hinz, T. 1998, S. 12). Dabei handelt es sich eher um Heuristiken oder Orientierungshypothesen, da der theoretische Kern dieser „Theorieansätze“ im Grunde nicht mehr ist als die allgemeine Aussage, wonach die jeweilige Variablen-Gruppe für „wichtig“ oder „sehr wichtig“ gehalten wird. Eine integrierende Sichtweise und eine systematische Gewichtung der verschiedenen Einflussfaktoren fehlt (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 40 f.). Folglich bedarf es spezifischerer Theorien, die diese Defizite besser lösen. Die prominentesten Ansätze dafür sind die Humankapital-

theorie, der Netzwerkansatz, die Industrieökonomik und die Organisationsökologie (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 41 ff. und vgl. Preisendörfer, P. 2002, S. 50. sowie Willis, R. J. 1986 grundlegend zur Humankapitaltheorie). Aldrich, H. E./Zimmer, C. 1986 liefern einen Überblick zum Netzwerkansatz und Hannan, M. T./Freeman, J. (1977) grundlegend zur Organisationsökologie. Organisationsökologen betrachten Populationen von Organisationen, deren Dynamik über die Zeit analysiert werden. Die Humankapitaltheorie stellt eine Erweiterung der Untersuchung personenzentrierter Ansätze dar. In der Perspektive sozialer Netzwerke erfolgt die Sichtweise von der Person des Gründers bis zu seinem persönlichen Umfeld (vgl. Granovetter, M. S. 1985, S. 481-510 und Mellewight, T./Späth, J. 2002, S. 125). Durch die Berücksichtigung prozessorientierter Ansätze wird der dynamische Charakter einer Existenzgründung berücksichtigt (vgl. Klandt, H. 1999, S. 28-30). Insbesondere Lebenszyklen von Existenzgründungen und phasenspezifische Problembereiche werden aufgegriffen (vgl. Lang-von-Wins, T./Leiner, R./Rosenstiel, L./Schmude, J. 2002, S. 79 ff.). Weitere theoretische Schnittstellen beziehen sich einerseits auf die Ursprünge der Forschung unternehmerischen Handelns und andererseits auf die Organisations- und Sozialforschung sowie die Psychologie (vgl. Schumpeter, J. A. 1997 als Grundlagenwerk in der 9. Aufl. seit 1911). Diese speziellen Bereiche werden nicht weiter vertieft, sondern treten am Rand der Diskussion um den Existenzgründungserfolg auf. Eine Integration der Transaktionskostentheorie, des Resource-Based-View (RBV) und der Principal-Agenten-Theorie erfolgt fallweise innerhalb der jeweiligen Betrachtungsebenen (vgl. Fallgatter, M. 2004, S. 31 und vgl. Williamson, O. E. 1975 grundlegend zur TAK Theorie).

2.1. Personenorientierte und umfeldbezogene Ansätze

Die Merkmale und Verhaltensweisen der Person des Unternehmensgründers gelten innerhalb der Entrepreneurship-Forschung als zentraler Einflussfaktor auf den Erfolg einer Existenzgründung (vgl. Schmidt, A. G. 2002, S. 32). Neben soziodemographischen Merkmalen (z.B. Alter, Geschlecht) werden Charaktereigenschaften von überdurchschnittlich erfolgreichen Gründern untersucht (vgl. Voigt, M. 1994, S. 193 ff. und vgl. Heil, A. H. 1999a, S. 34). Wachstumsstarke Unternehmen werden vorwiegend von Männern geführt. Von Frauen geführte Unternehmen wachsen eher moderat. Frauen fokussieren eher Arbeitszufriedenheitsziele anstatt Wachstumsziele. Frauen favorisieren andere Branchen als

Männer. Während Männer eher im Handel tätig sind, so finden sich Frauen im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie in den Freien Berufen wieder. Die grundlegende Hypothese der Humankapitaltheorie in diesem Zusammenhang ist, dass die jeweilige Ausstattung einer Person mit Humankapitalressourcen einen entscheidenden Einfluss auf das Einkommenspotenzial und damit auch auf das tatsächliche Einkommen der Gründerperson hat (vgl. Bates, T. 1990, S. 551 ff.). Unterstützt wird diese Aussage durch die Produktivitäts- und Selektionsthese (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 49). Es wird unterstellt, dass das umfangreichere Humankapital die Produktivität des Gründers bei der Verrichtung seiner Tätigkeiten erhöht, was insgesamt zu einem effizienteren Management führt. Die Selektionsthese steht im engen Zusammenhang mit der Planung im Vorfeld der Gründung (vgl. Duchesneau, D. A./Gartner, W. B. 1990, S. 297 ff.). Von dem Gründer mit vergleichsweise besserem Humankapital wird angenommen, dass er Risiken besser abschätzt, leichter Informationen beschaffen kann und bei Kontakten mehr Vertrauen genießt (vgl. Schultz, T. W. 1980, S. 437 ff. und Achleitner, A.-K./Everling, O. 2004, S. 8 ff.). Bezugnehmend auf die Principal-Agenten-Theorie kommt es aufgrund der Signalisierungsfunktion zu Einsparungen bei transaktionsspezifischen Such- und Kontrollkosten (vgl. Fredland, J. E./Little, R. D. 1981, die in diesem Zusammenhang auch von einer positiven Kundendiskriminierung sprechen). Die Kreditvergabewahrscheinlichkeit von Kreditinstituten an Gründer hängt wesentlich von den Verpflichtungen, die der Gründer eingeht, ab. Eine positive Signalisierung kann zusätzlich durch einen (testierten) Businessplan, dem Vorweisen von Erfahrung durch vorherige Selbstständigkeit oder Führungserfahrung erfolgen (vgl. Achleitner, A.-K./Everling, O. 2004, S. 8 ff. und Blumberg, B. F./Letterie, W. A. 2004, S. 190 sowie Eckhard, S. 2002, S. 82). Dass auch negative Erfahrungswerte einen Einfluss auf die erfolgreiche Existenzgründung haben, zeigt eine internationale Studie der Boston Consulting Group, die bei „Restartern“ ein besseres Umsatz- und Beschäftigtenwachstum feststellt (vgl. o.V. 2004b). Mit Betrachtung relevanter Unternehmereigenschaften und Voraussetzungen steigt aber auch die Disparität innerhalb empirischer Studien, die zum Teil widersprüchlich sind (vgl. Fallgatter, M. 2004a, S. 62. Mit Übersichten zu empirischen Studien zur Erfolgsfaktorenforschung, S. 63-65). Ursachen der Widersprüchlichkeit sind in der Unvergleichbarkeit der branchenabhängigen Voraussetzungen zu finden und unterliegen der Tatsache, dass individuelle Einstellungen und persönliche Eigenschaften im engen Zusammenhang mit Unternehmensstrukturen und Strategiewechseln stehen (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 33 ff.). Erst über das Verhalten und

die Handlungsstrategien wirken Persönlichkeitseigenschaften, Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen nach außen und beeinflussen den Erfolg (vgl. Göbel, S./Frese, M. 1998, S. 171). Die Perspektive sozialer Netzwerke verweist auf die Bedeutung des personalen Umfelds der Gründerperson. Dabei entscheiden Netzwerkgröße und Netzwerkdiversität über den Umfang des „sozialen Kapitals“, auf das der Existenzgründer Zugriff hat (vgl. Witt, P./Rosenkranz, S. 2002, S. 93). Schwachen sozialen Bindungen („weak ties“) wird eine besondere Bedeutung zugesprochen, da der Gründer auf dieser Basis besondere Informationen einfacher beschaffen kann (vgl. Granovetter, M. S. 1973, S. 1360-1380). Die „network success“ Hypothese geht davon aus, dass die Fähigkeit von Gründern, Geschäftsbeziehungen zu arrangieren, auf dessen sozialen und fachlichen Qualifikationen basiert (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 54-55). Dem steht die Kompensationshypothese entgegen, durch die angenommen wird, dass Gründer mit nur geringem spezifischem Human- und Finanzkapital eher bemüht sind, Informationen und Ressourcen über informelle Wege zu beschaffen (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 55 und S. 136). Unabhängig von den Netzwerk-Kompetenzen der Gründerperson erweist sich die emotionale Unterstützung durch Familienangehörige als ebenso wichtig wie die Bereitstellung von Ressourcen aus dem Bekanntenkreis (vgl. Witt, P./Rosenkranz, S. 2002, S. 94 und vgl. Heil, A. H. 1999a, S. 43.) Während etablierte Unternehmen Probleme bei der Anpassung ihrer Geschäftsaktivitäten an Umweltveränderungen haben, so sind Ursachen von Betriebsschließungen junger Unternehmen häufig auf fehlendes Management Know-how und geringe Finanzierungsfähigkeiten zurückzuführen (vgl. Thornhill, S./Amit, R. 2003, S. 5 und S. 497 für eine ausführliche Übersicht über empirische Studien zur Schließung von Betrieben).

Eine weitere Erfolg beeinflussende Komponente ist die lokale, branchenspezifische und gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Zum Beispiel werden die Gründung in einer Wachstumsbranche, die Auswahl einer geeigneten Strategie und der Standort in einer Großstadt einen Einfluss auf die Bestandssicherheit der Unternehmung ausüben (vgl. Stearns, T. D./Carter, N. M./Reynolds, P. D./Williams, M. D. 1995, S.23-44 und vgl. Niese, M. 2003, S. 18). Eine Unternehmensgründung innerhalb der Industrie ist eher durch materielle Ressourcen gekennzeichnet, während Dienstleistungen einen immateriellen Fokus haben. In industriellen Branchen kann generell von einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit ausgegangen werden als in privaten Dienstleistungen (vgl. Fritsch, M./Weyh, A. 2004, S.

146). In den kapitalintensiveren industriellen Branchen findet bereits eine Vorselektion durch die Kapitalgeber statt, während bei einer Gründung eines Dienstleistungsunternehmens geringere Markteintrittsbarrieren vorliegen (vgl. Fritsch, M./Weyh, A. 2004, S. 147).

In sektoralen Untersuchungen werden beispielsweise Variablen wie Lohnstückkosten, Kapitalnutzungspreise, Marktkonzentrationen, mindestopoptimale Betriebsgröße und -produktivität sowie ökologische Gründungsraten verwendet (vgl. Fritsch, M./Weyh, A. 2004, S. 144 und 153 sowie Niese, M. 2003, S. 136 zum Stilllegungsrisiko in Abhängigkeit der Produktivität und der mindestopoptimalen Betriebsgröße).

2.2 Prozessorientierte Ansätze

Der prozessuale Charakter einer Gründung wird in prozessorientierten Ansätzen beschrieben. Neben der Dreiteilung in eine Vor-, Gründungs- und Nachgründungsphase fällt die Anzahl der Phasen in verschiedenen Modellen sehr unterschiedlich aus (vgl. Jugel, S./Kempf, S. 2003, S. 412 und vgl. Hering, T./Vincenti, A. J. F. 2005, S. 14-15, die fünf Phasen betrachten). In der Gründungsphase vollzieht der Gründer die tatsächliche Errichtung der Unternehmensstruktur durch Vertragsunterzeichnung, beginnende Werbung oder Anschaffung von Sachvermögen (vgl. Jugel, S./Kempf, S. 2003, S. 413). Die Endzeitpunkte, bis wann eine Gründung noch als Gründung bezeichnet wird, liegen bei bis zu acht und zwölf Nachgründungsjahren je nach Branche und anderen Kontextvariablen (vgl. Berg, H. 2004, S. 90, der anstelle einer zeitlichen Terminierung auf die Erreichung einer gewünschten Zielposition des Unternehmers durch die Errichtung der Unternehmung hinweist). Insbesondere sei hier auch die überstandene Anfangsphase und den Eintritt einer Phase mit vergleichsweise hoher Überlebenswahrscheinlichkeit und Fortführungsabsicht genannt. In der Vorgründungsphase bestimmt die Vorbereitungszeit der Gründung, insbesondere das Vorgehen bei der Gründungsplanung (Konzeption der Geschäftsidee), nachhaltig den weiteren Verlauf und Erfolg des Gründungsvorhabens (vgl. Thiele, M. 1998, S. 369-397 und vgl. Castrogiovanni, G. J. 1996, S. 810). Bei innovativen Unternehmensgründungen ist die Erstellung eines Businessplans besonders problematisch, da kaum Vergleichsdaten und Wettbewerbsspielregeln vorliegen (vgl. Jugel, S./Kempf, S. 2003, S. 416). Diese Informationsdefizite und eine daraufhin falsche Einschätzung des Marktes treten häufig als genannte Faktoren für ausbleibende Umsätze und schließlich für den Marktaustritt einer jungen

Unternehmung auf (vgl. o.V. 1998, S. 5). Das mag auch der Grund dafür sein, warum der Wunsch nach begleitenden Beratern vor allem in der Gründungsphase bei Untersuchungen in Bezug auf das Beratungsangebot an erster Stelle steht (vgl. Maisberger, P. 1998, S. 40). Als weitere Erfolgsfaktoren innerhalb der Gründungsphase ist zum Beispiel die berufliche Situation zum Zeitpunkt der Gründung relevant, die einen Einfluss auf den persönlichen Erfolg (persönliche Zufriedenheit) und den wirtschaftlichen Erfolg der Gründer hat (vgl. Kay, R./May-Strobl, E./Maaß, F. 2001, S. 10 ff.). Bei der weiteren Betrachtung phasenspezifischer Probleme im Lebenszyklus von Unternehmen ist die „liability of newness“-Hypothese zu erwähnen, die eine hohe Ausfallquote in der Anfangsphase der Existenzgründung (meist in den ersten drei Jahren nach der Gründung) unterstellt (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. (1998), S. 60 und vgl. Niese, M. (2003), S. 44 und Abbildung 3).

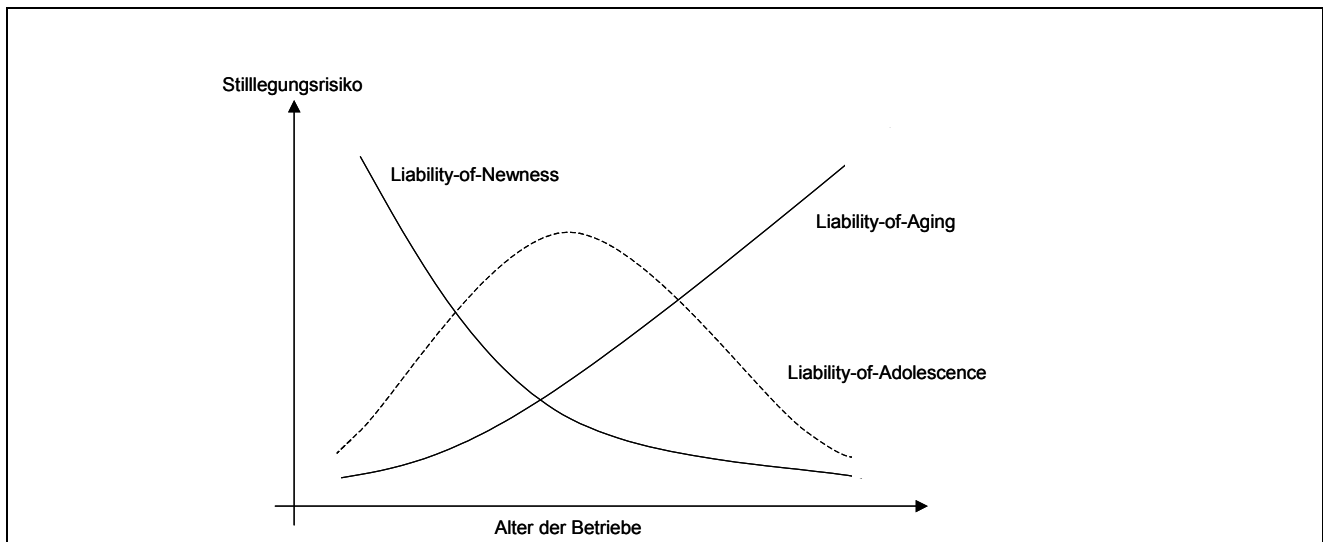


Abbildung 3: Übersicht der verschiedenen Liabilities

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Niese, M. (2003), S. 44.

Wesentliche Misserfolgsfaktoren in der Anfangsphase sind zum Beispiel eine hohe Anfangsverschuldung gekoppelt mit geringen Einnahmen und verursacht durch eine unzureichende Finanzierung (vgl. Laitinen, E. E. 1992, S. 47 ff.). Eine Reihe von Untersuchungen konnte die Existenz einer Gefährdung „heranwachsender“ Firmen (liability of adolescence) in den ersten Monaten nach erfolgter Gründung nachweisen, die nach der Erreichung eines Maximums wieder sinkt (vgl. Fritsch, M./Weyh, A. 2004, S. 142 und Niese, M. 2003, S. 44). Innerhalb der Nachgründungsphase wird häufig die so genannte späte Wachstumsphase der Jahre drei bis fünf als äußerst kritisch bezeichnet (vgl. Jugel, S./Kempf, S.

2003, S. 414). In diesem Zeitraum können dann das Management der Finanzen (zum Beispiel Forderungsmanagement, Liquidität) und die Mitarbeiterführung sowie steuerliche Belastungen und das Wegfallen staatlicher Förderungen zum Problemfaktor werden (vgl. Kay, R. 2003, S. 22 und vgl. Maisberger, P. 1998, S. 70 ff.). Gleichzeitig sind eine verstärkte Kommunikationspolitik und hohe Innovationsraten Erfolg fördernd (vgl. Jugel, S./Kempf, S. 2003, S. 422). Lang-von-Wins et al. untersuchten innerhalb der Erfassung des Verlaufs von geförderten Gründungen phasenspezifische Aufgaben und ihre Bewältigung im Gründungsprozess (vgl. Lang-von-Wins, T./Leiner, R./von Rosenstiel, L./Schmude, J. 2005, S. 110-113). Die Ergebnisse der Befragung von 134 Gründern bezüglich der Wichtigkeit und Problematik (erfasst in der relativen Häufigkeit der Nennungen) von Aufgaben in der Vor-, Gründungs- und Nachgründungsphase werden in Abbildung 4 dargestellt. Fehler bei den aufgeführten Aufgaben können zu erheblichen Problemen und Belastungen in der weiteren unternehmerischen Tätigkeit führen.

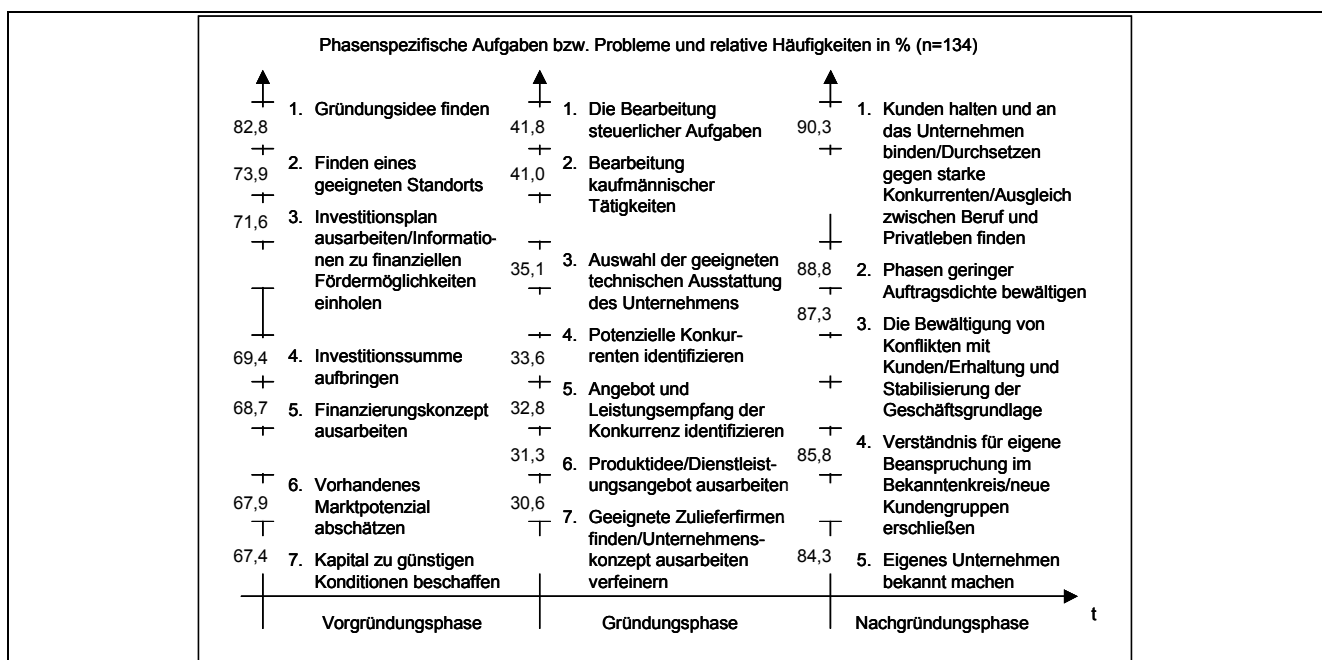


Abbildung 4: Phasenspezifische Aufgaben und Probleme von Existenzgründern

Quelle: Eigene Darstellung, aus Erkenntnissen der Studie: Lang-von-Wins, T./Leiner, R./von Rosenstiel, L./Schmude, J. (2005), S. 110-113.

2.3 Betriebsbezogene Ansätze

Unternehmensstrukturen und Strategien sind Inhalte der betriebsbezogenen Ansätze, in denen Merkmale der Unternehmung zum Zeitpunkt der Gründung betrachtet werden. Die so genannte „Imprinting These“ zielt darauf ab, dass eine bestimmte Startkonfiguration

einer Unternehmung im Bezug auf strukturelle Merkmale (Art der Gründung, Rechtsform, Räumlichkeiten, Arbeitskräfte, materielle Investitionen, etc.) nicht ohne weiteres rückgängig gemacht werden kann und in gewissem Maße das Schicksal einer Unternehmung für die Zukunft beeinflusst (vgl. Brüderl, J./Preisendorfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 36 und Woywode, M. 1998, S. 125 ff. zur Rechtsform. Aufgrund der weniger ausgeprägten persönlichen Haftung dürften inhabergeführte Kapitalgesellschaften ein relativ hohes Insolvenzrisiko, aber nur geringe Tendenz zur eigenen Schließung aufweisen. Einer der Hauptfaktoren, der von großer Bedeutung zu sein scheint, ist der Faktor der Ressourcenausstattung, insbesondere die Finanzausstattung und der Zugang zu neuen Finanzmitteln (vgl. Barney, J. B. 1991 und vgl. Chandler, G./Hanks, S. 1993, S. 77 ff.). Das Konzept der Gründungsidee rangiert häufig auf selbiger Ebene wie die Finanzausstattung. Empirische Studien belegen, dass eine höhere Eigenkapitalquote in den ersten zwei Jahren einen positiven Einfluss auf das Überleben der jungen Unternehmen hat (vgl. Klandt, H. 1984, S. 308; Schnitzer, K. 1997, S. 458; Everett, J./Watson, J. 1997, S. 636; Eckhardt, S. 2002, S. 87).

Mit dem Begriff der „liability of smallness“ bezeichnen Organisationsökologen den Zusammenhang, dass Unternehmen mit einer verhältnismäßig kleinen Startkonfiguration eine geringere Überlebenswahrscheinlichkeit zugesprochen wird als größeren (vgl. Bates, T. 1998, S. 115 und Bates, T./Nucci, A. 1990, S. 2 ff. sowie vgl. Kay, R. 2003, S. 34 in Bezug auf Startkapital. Gründungen mit geringem Startkapital scheiden häufiger aus). Innerhalb ressourcenorientierter Ansätze werden Strategien und Ressourcen nicht isoliert, sondern simultan betrachtet, so dass ein Fit zwischen Unternehmensstruktur und Strategie als Erfolg versprechend angenommen wird (vgl. Burmann, Ch. 2002, S. 141 ff.). Nur die geschickte Verknüpfung werthaltiger, schwer substituierbarer und begrenzt imitierbarer Ressourcen führt in diesem Kontext zu einem Erfolg versprechenden Wettbewerbsvorteil (vgl. Burmann, Ch. 2002, S. 146). Mit dem Wachstum des Unternehmens wächst auch der Bedarf an professioneller Personalplanung und Schulung. Insbesondere dem Aufbau, der Erhaltung und Erweiterung der Ressource „Wissen“ des Unternehmens kommt eine immense strategische Bedeutung zu (vgl. Drucker, P. F. 1998, S. 9-11).

BRUSH und CHAGANTI untersuchen beispielsweise den Einfluss von Human- und organisationalen Ressourcen sowie der gewählten Strategie auf die Performance von kleinen Dienstleistungs- und Handelsfirmen (n=195) (vgl. Brush, C. G./Chaganti, R. 1998, S. 247).

Mittels einer multivariaten Regressionsanalyse stellen sie fest, dass die Ressourcen der Unternehmen einen stärkeren Einfluss auf den Erfolg hatten als die Strategie der Unternehmen. Mit der Konfiguration der betrachteten Ressourcen variierte der Cashflow. Bei Industrie und Marktfaktoren konnte ein Einfluss auf das Unternehmenswachstum (gemessen am Beschäftigtenwachstum) festgestellt werden (vgl. Brush, C. G./Chaganti, R. 1998, S. 253). Die Ressourcen beeinflussten die Performance direkt und in Interaktionen. Zur Veranschaulichung wird das Grundmodell in Abbildung 5 dargestellt.

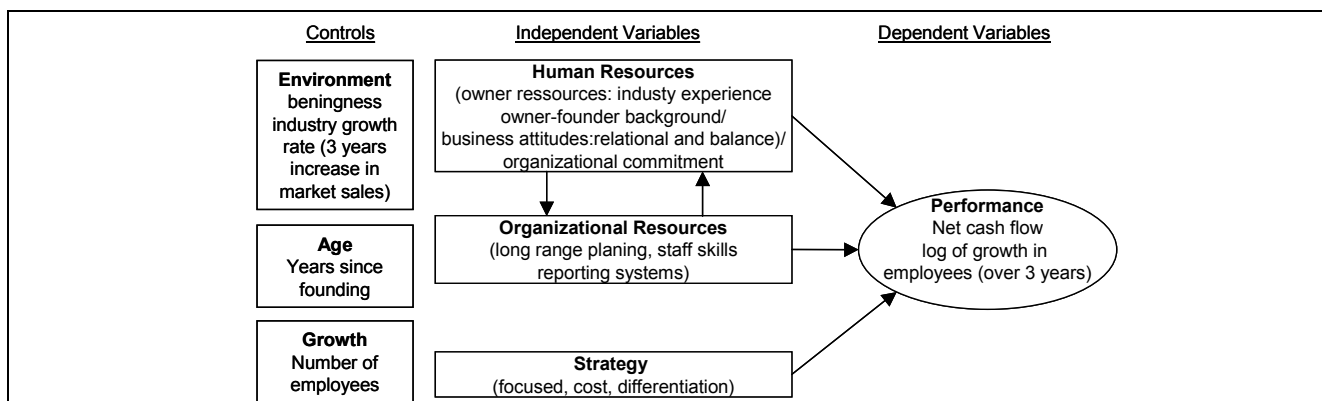


Abbildung 5: Modell von Brush und Chaganti

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Brush, C. G./Chaganti, R. (1998), S. 241.

Der Zugang zu besonderen Ressourcen sowohl materieller als auch immaterieller Art wird bei einer Unternehmensgründung insbesondere durch die Art der Gründung und die Einbindung in ein formelles sowie informelles Netzwerk determiniert (vgl. Witt, P./Rosenkranz, S. 2002, S. 86). Gründungsarten der Partnergründung oder die Bedeutung von Unternehmensübernahmen mit einem bestehenden Netzwerk sind in diesen Kontext einzuordnen (vgl. Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. 1998, S. 38 und vgl. Mellewight, T./Späth, J. F. 2002, S. 117-122 zu Erfolgsbeiträgen von Teamgründungen und Lehnert, N. 2004, S. 9. In Deutschland werden ca. 85% aller Unternehmen allein und ca. 10 % mit einer weiteren Person gegründet.

Beispielsweise identifiziert Paffenholz in seiner Untersuchung eine Führungsmannschaft von 2-3 Personen als Erfolg generierenden Faktor (vgl. Paffenholz, G. 1998, S. 32). „Groß-Klein-Kooperationen“ zwischen kleinen Unternehmen und Großunternehmen erweisen sich als besonders bedeutsam in innovativen Branchen (vgl. Daum, W. 1997, S. 87-

97). Partnerschaften zu Forschungseinrichtungen oder in unterschiedlichen Funktionsbereichen zu anderen Unternehmen verschaffen dem Existenzgründer Zugang zu neuen Ressourcen (vgl. Leineweber, B./Schumann, K./Schätzl, L./Steinle, C. 2002, S. 367 und vgl. Becker, W./Dietz, J. 2002, S. 383 ff.).

Maisberger stellt in seiner Untersuchung allerdings fest, dass Kooperationen zwischen jungen Unternehmen nur in den seltensten Fällen stattfinden (vgl. Maisberger, P. 1998, S. 20). Die meisten Unternehmer versprechen sich von einer Kooperation oder einer Beteiligung eine Verstärkung der Wettbewerbsposition, eine bessere Ausnutzung von Wachstumschancen und würden gern an dem Partner-Know-how partizipieren (vgl. Heil, A. H. 1999a, S. 39). In der Gruppe der wachstumsstarken Unternehmen waren verhältnismäßig mehr Unternehmen mit Partnern. Allerdings erwähnt der überwiegende Teil auch, dass er lieber alleine entscheidet und nicht bereit ist, große Kompromisse einzugehen. Andere Gründe sind in der Schwierigkeit der Partnerfindung begründet und beruhen auf der Einschätzung der Unternehmer, dass beispielsweise eine Beteiligung zu hohen Abstimmungsbedarf verursacht (vgl. Schiller, R. 1996, S. 235 ff. und vgl. Heil, A. H. 1999a, S. 36-37).

Eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg hat die frühe Inanspruchnahme externer Beratungsangebote (vgl. Chrisman, J. J./McMullan, W. Ed. 2004, S. 229). „Business Angel Netzwerke“ stellen den Existenzgründern neben Venture Capital ebenfalls Mentorenprogramme und Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung (vgl. Müller, Ch./Fuge, H.-F. 2004, S. 56 ff. und vgl. o.V. 1995 S. 57). Zugang zu solchen Netzwerken erhalten allerdings nur Unternehmer, deren Konzepte Renditen von über 25% versprechen (vgl. o.V. 2004b, S. 57).

Zusammenfassend zeigen die Ausführungen, dass Kooperationstendenzen und der damit verbundene Zugang zu externen Ressourcen einen wesentlichen Einfluss auf den Existenzgründungserfolg haben können. Die bisherigen Erkenntnisse und Zusammenhänge sind abschließend in der nachfolgenden Abbildung 6 dargestellt.

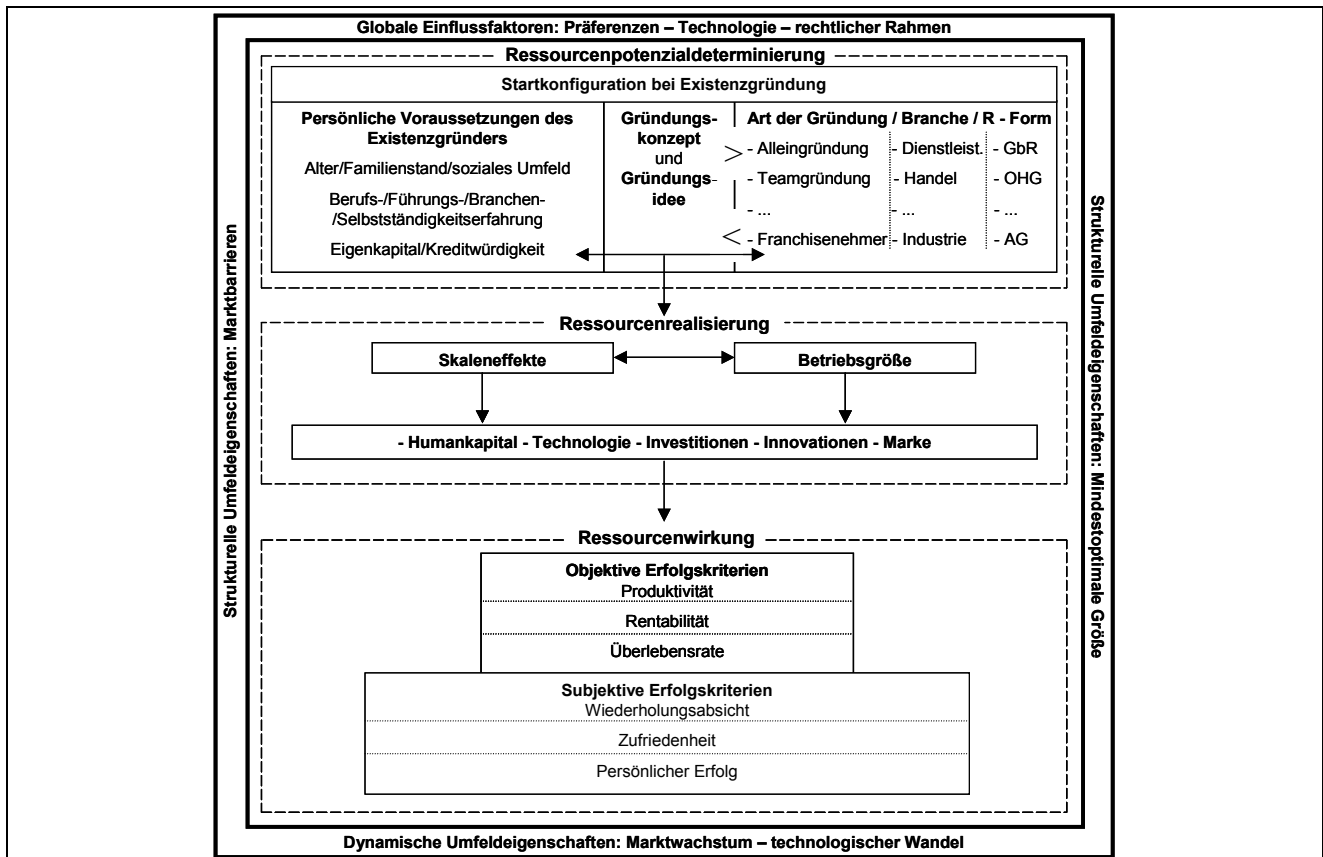


Abbildung 6: Die Wirkung des Ressourcenkonfigurations-Sets

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis bisheriger Erkenntnisse.

Die persönlichen Voraussetzungen, das Gründungskonzept, die Art der Gründung sowie Branchen- und Rechtsformwahl bilden die Startkonfiguration einer Existenzgründung, die im Wesentlichen das Ressourcenpotenzial nach erstmaliger Realisierung der Geschäftsidee determiniert. Je nach Ausgestaltung der Ressourcen wird eine bestimmte Betriebsgröße erreicht. Betriebsgröße und Skaleneffekte bedingen sich und wirken sich über Unternehmensressourcen (Humankapital, Technologie, Investitionen, Innovationen, Marke) auf objektive und subjektive Erfolgskriterien der Existenzgründung aus. Globale Einflussfaktoren und strukturelle Umfeldeigenschaften haben zwar Einfluss auf die Wirkungsentfaltung der Unternehmensressourcen, sind aber exogen vorgegeben. Der Erfolg des strategischen Anpassungsprozesses auf dynamische Umweltbedingungen kann dann wieder auf die Ressourcenkonfiguration zurückgeführt werden (vgl. Niese, M. 2003, S. 166-186, der empirisch belegt, dass die Qualität der Anfangsausstattung und die Entwicklung der Ressourcen das Stilllegungsrisiko beeinflussen; vgl. Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. 1997, S. 269 ff., die in diesem Zusammenhang von dynamischen Fähigkeiten "dynamic capabilities" einer Unternehmung sprechen sowie Schumpeter, J. A. 1997, S. 111, der

dem Unternehmer die Durchsetzung neuer Kombinationen im dynamischen Kontext als aktives Element zuordnet.

Literaturverzeichnis

AAKER, D. (1996): Measuring brand equity across products and markets, in: California Management Review, Vol. 38, S. 102-120.

ACHLEITNER, A.-K./EVERLING, O. (2004): Existenzgründerrating, Heidelberg.

AHLERT, D. (1981): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.

AHLERT, D. (2001): Wertorientiertes Management von F & C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für das Netzwerkmanagement in Unternehmenskooperationen?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied, Kriftel, S. 3-64.

AHLERT, D. (2002): Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen, (Koautor: Evanschitzky, H.), Münster.

AHLERT, M. (2003): Einsatz des Analytic Hierarchy Process im Relationship Marketing. Eine Analyse strategischer Optionen bei Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

AHLERT, D./EVANSCHITZKY, H. (2001): Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsnetzwerken: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001, Wiesbaden.

AHLERT, D./EVANSCHITZKY, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke, Berlin.

AHLERT, D./KENNING, P. (1999): Die Betriebstypenmarke als Vertrauensanker bei der Einkaufsstättenwahl des Konsumenten, in: BBE-Jahrbuch des Handels, Köln, S. 115-134.

AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1998): Strategische Erfolgsforschung und Benchmarking in Handel und Distribution, in: Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insbes. Distribution und Handel, Münster 1998.

AHLERT, D./WUNDERLICH, M. (2002): Franchisenehmerakquisition und -bindung – Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und -bindung, unter Mitarbeit von Koßin, M./Rogge, M., Studie des Internationalen Centrums für Franchise und Cooperation, Münster.

ALDRICH, H. E./ZIMMERMANN, C. (1986): Entrepreneurship Through Social Networks, in: Aldrich, H. E. (Hrsg.): Population Perspectives on Organizations, Uppsala.

ALMUS, M./ENGEL, D./NERLINGER, D. A. (1999): Wachstumsdeterminanten junger Unternehmen in den alten und den neuen Bundesländern: Ein Vergleich zwischen Innovativen und nicht-innovativen Unternehmen. <http://www.zew.de/de/ublikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=286>; (Zugriff: 09.03.2005).

ALMUS, M. (2000): The Shadow of Death: An Empirical Analysis of the Pre-Exit Performance of Young German Firms. <http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=611> (Zugriff: 09.03.2005).

ALMUS, M. (2001): Das Wachstum junger Unternehmen- Eine Bestandsaufnahme 10 Jahre nach der Wiedervereinigung. <http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=1147> (Zugriff: 09.03.2005).

ALMUS, M./PRANTL, S. (2001): Bessere Unternehmensentwicklung durch Unternehmensförderung?, Bonn.

ALMUS, M. (2002): Wachstumsdeterminanten junger Unternehmen – empirische Analysen für Ost- und Westdeutschland, Dissertation Universität Lüneburg, Baden-Baden.

AMIT, R./SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management, J. 14, S. 33-46.

ARNTZ, C. H./BINDEWALD, A. (1998): Innovation versus Tradition – Kurzfassung der DtA Studie zur Abweichung der Unternehmensentwicklung, innovativer Existenzgründer gegenüber traditionellen Existenzgründern, Wissenschaftliche Reihe Band 12 der DtA Deutsche Ausgleichsbank, Bonn-Bad Godesberg, bezogen über <http://www.kfw.de/DE/Research/Inhalt.jsp> (Zugriff: 08.02.2005).

AUDRETSCH, D. B./KEILBACH, M. (2002): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. <http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=1687> (Zugriff: 09.03.2005).

AZOULAY, P./SHANE, S. (2001): Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms, in: Management Science, Vol. 47, No. 3, S. 337-358.

BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2003): Multivariate Analysemethoden – eine anwendungsorientierte Einführung, 10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a..

BARNEY, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), S. 99-120.

BARNEY, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view, in: Journal of Management, Vol. 27, No. 6, S. 643-650.

BARNEY, J. B. (2002): Gaining and sustaining competitive advantage, 2. Aufl., Upper Saddle River.

BATES, T./NUCCI, A. (1990): An Analysis of Small Business Size and Rate of Discontinuance, <http://www.ces.census.gov/paper.php?paper=100136&PHPSESSID=838fec06e9652892337cde662d45ed5a>, (Zugriff: 09.03.2005).

BATES, T. (1994): Firms started as franchises have lower survival rates than independent small business startups, <http://www.ces.census.gov/paper.php?paper=100225&PHPSESSID=838fec06e9652892337cde662d45ed5a>, (Zugriff: 26.02.2005).

BATES, T. (1995): Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups, in: Journal of Small Business Management, 33 (2), April, S. 26-36.

BATES, T. (1998): Survival patterns among newcomers to franchising, in: Journal of Business Venturing, Vol. 13(2), S. 113-130.

BATES, T. (2002): Analysis of Young Small Firms that have Closed: Delineating Successful from Unsuccessful Closures, <http://www.ces.census.gov/paper.php?paper=101661&PHPSESSID=838fec06e9652892337cde662d45ed5a>, (Zugriff: 09.03.2005).

BECKER, W./DIETZ, J. (2002): Einfluss der Netzwerkmitgliedschaft auf das Innovationsverhalten von Unternehmensgründungen, in: Klandt, H./Nathusius, K./Szyperski, N./Heil, H. (Hrsg.): Gründungsforschungsforum 2001, Köln, S. 383-399.

BELLGARTD, E. (2004): Statistik mit SPSS, 2. Aufl., München.

BERG, H. (2004): Evolution der Gründungsunternehmung im Lichte des Resource-Based View, FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Band 41, Klandt, H./Szyperski, N./Frese, M./Brüderl, J./Sternberg, R./Braukmann, U./Koch, L. T. (Hrsg.), Köln.

BERTHOLD, G./KLÖPPER, CH. (2002): Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen, in: Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb, S. 125-160.

BHARADWAY, S. G./VARADARAJAN, P. R./FAHY, J. F. (1993): Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research proposition, in: Journal of Marketing, Vol. 57., S. 83-99.

BINDEWALD, A. ET. AL. (2004): Mittelstandsmonitor 2004 – Chancen zum Aufschwung nutzen, Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, KfW Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt a.M., <http://www.kfw.de/DE/Research/Inhalt.jsp> (Zugriff: 08.02.2005).

BIZ (2003) – Bank für internationalen Zahlungsausgleich (Hrsg.): Profil.

BLAICH, G. (2004): Wissenstransfer in Franchisenetzen – eine Lerntheoretische Analyse, Dissertation Universität Münster, Ahlert, D./Creusen, U./Ehrmann, Th./Olesch, G. (Hrsg.), Wiesbaden.

BLUMBERG, B. F./LETTERIE, W. A. (2004): Which Business Starters Experience limited Access to Bank Funds?, in: Achleitner, A.-K./Everling, O. (Hrsg.), Jahrbuch Entrepreneurship 2004/2005, Berlin, S. 177-193.

BÖS, D./PFAFFENHOLZ, G. (2002): Mittelstandsfinanzierung unter einem neuen Vorzeichen – Strukturwandel statt Gefährdung, in: Wirtschaftsdienst, 82 (7), S. 386-389.

BONUS, H./WESSELS, A. M. (1994): Der Franchise-Nehmer ein moderner Sklave?, volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 198, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.

BRANDSTÄTTER, H. (1999): Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg aus persönlichkeitspsychologischer Sicht, in: Moser, K./Batinic, B./Zempel, J. (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen, S. 155-172.

BREITENACHER, M. (1994): Gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Existenzgründungspolitik sowie Entwicklungen der mit öffentlichen Mitteln - insbesondere Eigenkapitalhilfe - geförderten Unternehmensgründungen, Kurzfassung des Abschlussberichts, Ifo-Studien zur Finanzpolitik, Band 56, Dortmund.

BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe, Berlin.

BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1998): Der Erfolg neugegründeter Betriebe, 2. Auflage, Berlin.

BRIXY, U./FRITSCH, M. (2002): Die Betriebsdatei der Beschäftigtenstatistik für Arbeit, in: Fritsch, M./Grotz, R. (Hrsg.): Das Gründungsgeschehen in Deutschland – Darstellung und Vergleich der Datenquellen, Heidelberg, S. 55-77.

BRIXY, U./KOHOUT, S./SCHNABEL, C. (2005): How fast do newly funded firms mature? Empirical analyses on job quality in start-ups, IAB Discussion Paper, 2, Nürnberg.

BRUSH, C. G./CHAGANTI, R. (1998): Business without Glamour? An Analysis of Resources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 233-257.

BRUSH, C. G./VANDERWERF, P. A. (1992): A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance, in: Journal of Business Venturing, 7, S. 157-170.

BUCKLIN, L. P./SENGUPTA, S. (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances, in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 32-46.

BÜRKLE, T. (2004): Ratingleihe durch Franchisesysteme als Chance für Existenzgründer, in: Achleitner, A.-K./Everling, O. (2004): Existenzgründerrating, Heidelberg, S. 89-102.

BURMANN, CH. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, Wiesbaden.

- BYGRAVE, W. D. /HOFER, C. W. (1991): Theorizing about Entrepreneurship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17. Jg., S. 13-22.
- CARNITZKI, D./KRAFT, K. (2004): Are Credit Ratings Valuable Information?
<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3? action=detail&art=12&nr=2084> (Zugriff: 09.03.2005).
- CASSON, M. (2003): *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Cheltenham.
- CASTROGIOVANNI, G. J./BENNETT, N./COMBS, J. G. (1995): Franchisor Types: Reexamination and Clarification, in: *Journal of Small Business Management*, 33(1), S.45-55.
- CASTROGIOVANNI, G. J./JUSTIS, R. T./JULIAN, S. D. (1993): Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors, in: *Journal of Small Business Management*, April, 31, S. 105-114.
- CASTROGIOVANNI, G. J. (1996): Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages, in: *Journal of Management*, Vol. 22, No. 6, S. 801-822.
- CASTROGIOVANNI, G. J./JUSTIS, R. T. (2002): Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors, in: *Journal of Small Business Management*, 40(2), S. 98-108.
- CHANDLER, G./HANKS, S. (1993): Founder Competence, the Environment, and Venture Performance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 18, S. 77-88.
- CHRISMAN, CH./MCMULLAN, W. ED. (2004): Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival, in: *Journal of Small Business Management* 2004, Nr. 42 (3), S. 229-244.
- CHRISTE, G./MAY-STROBL, E. (2002): Soziale Wirtschaftsbetriebe in Nordrhein-Westfalen. Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung, in: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf, S. 65-75.
- CROSS J. (1998): Improving the Relevance of Franchise Failure Studies. In F. Lafontaine (ed) *Franchising Research: Legal Economic and Managerial Developments*, Proceedings of the 12th Conference of the Society of Franchising, Las Vegas 1998: 1-14.
- DANT, R. P./NASR, N. I. (1998): Control techniques and upward flow of information in franchising markets: conceptualization and preliminary evidence, in: *Journal of Business Venturing*, 13, S. 3-28.
- DAUM, W. (1997): Start-up-Finanzierung innovativer Unternehmen im Technologiebereich, in: Oetker, Arend (Hrsg.): *Mittelstand in Zeiten struktureller Umbrüche*, München, S. 87-97.
- DENNIS, JR., W. J./FERNALD, JR., L. W. (2001): The Chances of Financial Success (and Loss) from Small Business Ownership, in: *ET&P – Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 26/1. S. 75-83.
- DOWLING, M. (2003): Erfolgs- und Risikofaktoren bei Neugründungen, in: Drumm, H. J./Dowling, M. (Hrsg.): *Gründungsmanagement – Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaften Wachstum*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- DRUCKER, P. F. (1998): Wissen – die Trumpfkarte der entwickelten Länder, in: *Harvard Business Manager*, Heft 4, S. 9-11.
- DUCHESNEAU, D. A./GARTNER, W. B. (1995): A profile of new venture success and failure in an emerging industry, in: *Journal of Business Venturing*, 1990, Nr. 5, S. 297-312.
- ECKHARD, S. (2002): *Das Existenzgründungsrisiko im Handwerk: Eine empirische Analyse*, Wiesbaden.
- ECKSTEIN, P. P. (2004): *Angewandte Statistik mit SPSS – Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*, 4. Auflage, Wiesbaden.

- EHRMANN, T. (2004): Franchising, Institutionenökonomik und Kooperation – Erwiderung zur Stellungnahme von Thorsten Pössel, in: ZfB, Nr. 1/Januar, S. 81-86.
- EHRMANN, T./SPRANGER, G. (2005): Warum setzen Franchisesysteme Filialen und Franchisen parallel ein?, in: ZfB, Nr. 5/Mai, S. 477-500.
- EMMERICH, K./SCHNUR, P./WALWEI, U./ZIKA, G. (2002): Beschäftigung im Focus: Über makroökonomische Wirkungen mikroökonomischer Erfolge, in: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB-Kompandium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S. 145-157.
- ENGLISH, W./WILLEMS, J. (1994): Franchise vs. Non-Franchise Restaurant Attrition: Year four of a Yellow Pages Longitudinal Analysis, Proceedings of the 8th Conference of the Society of Franchising, Nevada.
- EVERETT, J./WATSON, J. (1997): Small Business Failures and External Risk Factors, in: Hatte, J. (Hrsg.): Small Enterprise Association of Australian and New Zealand 1997 Annual Conference, Coffs, Harbour, S. 635-666.
- EVANSCHITZKY, H. (2001): Auswirkung des E-Commerce auf Franchisesysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchise & Cooperation, Neuwied; Kriftel, S. 297-310.
- EVANSCHITZKY, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz, Dissertation Universität Münster, Ahlert, D./Creusen, U./Ehrmann, Th./Olesch, G. (Hrsg.), Wiesbaden.
- FALBE, C. M./WELSH, D. H. B. (1998): NAFTA and Franchising: A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico, and the United States, in: Journal of Business Venturing, 13, S. 151-171.
- FALLGATTER, M. J. (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, in: ZfB 2/2004, S. 23-56.
- FALLGATTER, M. J. (2004a): Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren junger Unternehmen: Determinanten oder Impulse des unternehmerischen Handelns?, in: Achleitner, A.-K./Klandt, H./Koch, L. T. (Hrsg.): Jahrbuch für Entrepreneurship, Heidelberg, S. 61-76.
- FELL, M. (1994): Kreditwürdigkeitsüberprüfung mittelständischer Unternehmen, Frankfurt a.M..
- FELL, M. (1994): Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern, DtA Wissenschaftliche Reihe, Band 11, Bonn.
- FLEISCHER, P. (2003): Franchise für unternehmerische Trendsetter, in: Peckert, F./Kiewitt, A./Klapperich, J. (Hrsg.): Franchise und Kooperation 2004 – Das Jahrbuch für die Selbstständigkeit mit System, Bonn, S. 7.
- FRAUENHUBER, M. W. (2002): Franchising in Europa – Entwicklung der Österreichischen Franchise-Wirtschaft, in: DFV e.V. (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 2002/2003, Frankfurt a.M., S. 11-14.
- FRAZER, L./WINZAR, H. (2003): Causes of Franchisee Failure: An Analysis of Franchisor and Franchisee Perspectives, Brisbane.
- FREDLAND, J. E./LITTLE, R. D. (1981): Self-Employed Workers: Returns to Education and Training. Economics of Education Review, 1, S. 315-337.
- FRITSCH, M./GROTZ, R./BRIXY, U./NIESE, M./OTTO, A. (2002): Gründungen in Deutschland: Datenquellen, Niveau und räumlich-sektorale Struktur, in: Schmude, J. (2002): Unternehmensgründungen, Heidelberg, S. 1-31.
- FRITSCH, M./NIESE, M. (2004): Alternative Indikatoren des Gründungsgeschehens, in: Fritsch, M./Grotz, R. (2004): Empirische Analysen zum Gründungsgeschehen in Deutschland, Heidelberg, S. 5-17.
- FRITSCH, M./WEYH, A. (2004): Marktzutritt, Markterfolg und sektorale Entwicklung, in: Fritsch, M./Grotz, R. (2004): Empirische Analysen zum Gründungsgeschehen in Deutschland, Heidelberg, S. 141-160.

- FULOP, C./FORWARD, J. (1997): Insights into franchising: A review of empirical and theoretical perspectives, in: Service Industry, J. 17, S. 603-625.
- GALAIS, N. (1998): Motive und Beweggründe für die Selbständigkeit und Ihre Bedeutung für den Erfolg, in Frese, M. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer, Göttingen, S. 83-89.
- GÖBEL, S./FRESE, M. (1998): Konsequenzen für die Praxis: Ein Leitfaden für erfolgreiches Unternehmertum, in: Frese (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer, Göttingen, S. 171-204.
- GRANOVETTER, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties: American Journal of Sociology, 78, S. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 91, S. 481-510.
- GRANT, R. M. (1991): The resourced-based theory of competitive advantage, in: California Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 114-135.
- GRÜNHAGEN, M./DORSCH, M. (2003): Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types, in: Journal of Small Business Management, 41(4), S. 366-384.
- HANNAN, M. T./FREEMAN, J. (1977): The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology, 82, S. 929-964.
- HEGER, D. (2004): The Link Between Firm's Innovation Decision and the Business Cycle: An Empirical Analysis.
<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=2430> (Zugriff: 09.03.2005).
- HEIL, A. H. (1999): Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern - Kurzfassung einer DtA Studie zu den Entwicklungsstadien junger Unternehmen, Wissenschaftliche Reihe Band 11 der DtA Deutsche Ausgleichsbank, Bonn-Bad Godesberg, bezogen über <http://www.kfw.de/DE/Research/Inhalt.jsp> (Zugriff: 08.02.2005).
- HEIL, A. H. (1999a): Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern - DtA Studie zu den Entwicklungsstadien junger Unternehmen, Wissenschaftliche Reihe Band 11 der DtA Deutsche Ausgleichsbank, Bonn.
- HERING, T./VINCENTI, A. J. F. (2005): Unternehmensgründung, München.
- Hesse, J. (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb, Wiesbaden.
- HINZ, T. (1998): Betriebsgründungen in Ostdeutschland, Berlin.
- HOFER, C. W./SCHENDEL, D. (1978): Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul.
- HOLMBERG, S. R./MORGAN, K. B. (2003): Franchise turnover and failure – new research and perspectives, in: Journal of Business Venturing, No. 18, S. 403-418.
- HUNSDIEK, D./MAY-STROBL, E. (1986): Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 9NF, Stuttgart.
- JENNER, T. (2000): Zur Messung des Unternehmenserfolges, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg., Nr. 3, S. 326-331.
- JUGEL, S./KEMPF, S. (2003): Erfolgsfaktoren im Verlauf des Unternehmenszyklus, in: Pepels, W. (Hrsg.): BWL-Wissen zur Existenzgründung, S. 412-430.

- JUNGMICHEL, G./GOSSLAR, H./LINDSTAM, S. (2003): Franchisenehmer auswählen und gewinnen, in: Das Franchisesystem – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 3. aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden, S. 285-292.
- KAISER, U./LAISNEY, F./NGUYEN VAN, P. (2000): The Performance of German Firms in the Business-Related Service Sectors.
<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=550> (Zugriff: 09.03.2005).
- KAISER, H. F./RICE, J. (1974): Little Jiffy, Mark IV, in: Educational and Psychological Measurement, 34, S. 111-117.
- KAUFMANN, P. J./DANT, R. P. (1998): Franchising and the domain of entrepreneurship research, in: Journal of Business Venturing, Vol. 14, S. 5-16.
- KAY, R. (2003): Die Entwicklung junger Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 99 NF, Wiesbaden.
- KAY, R./KRANZUSCH, P./SUPRINOVIC, O./WERNER, A. (2004): Restart – eine zweite Chance für gescheiterte Unternehmer?, IfM Bonn 2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 103, Wiesbaden.
- KAY, R./MAY-STROBL, E./MAAB, F. (2001): Neue Ergebnisse der Existenzgründungsforschung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 89 NF, Wiesbaden.
- KELLER, K. L. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 1-22.
- KENNING, P. (2000): Customer Trust Management – ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.
- KIRCHHOF, B. A./PHILLIPS, B. D. (1988): The effect of firm formation and growth on job creation in the United States, in: Journal of business venturing: international entrepreneurship, new business development, technology, and innovation, Vol. 3, No. 4, S. 261-272.
- KLANDT, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers, Bergisch-Gladbach.
- KLANDT, H. (1999): Gründungsmanagement – Der integrierte Unternehmensplan, München, Wien.
- KOLBECK, C. (2002): Basel II und der Mittelstand: Neue Trends in der Unternehmensfinanzierung, in: Wirtschaftsdienst, 82 (7), S. 389-394.
- KREIKEBAUM, H./GRIMM, U. (1983): Die Analyse strategischer Faktoren und ihrer Bedeutung für die strategische Planung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., Nr. 1, S. 6-12.
- LAFONTAINE, F./SHAW, K. L. (1998): Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality, in: Journal of Business Venturing 13, S. 95-112.
- LAITINEN, E. K. (1992). Financial Processes in Newly-Founded Firms. International Small Business Journal. July-September. Vol. 10. 4. 1992. pp. 8-9, 47-54.
- LANG-VON-WINS, T./LEINER, R./VON ROSENSTIEL, L./SCHMUDE, J. (2002): Aufgaben und ihre Bewältigung in der Vorgründungs-, Gründungs- und Nachgründungsphase: Eine empirische Erfassung des Verlaufs von geförderten Unternehmensgründungen, in: Schmude, J. (2002): Unternehmensgründungen, Heidelberg, S. 96-135.
- LEHNERT, N. (2004): KfW-Gründungsmonitor 2004 - Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland, Hrsg. KfW Bankengruppe, Frankfurt a.M., bezogen über <http://www.kfw.de/DE/Research/Inhalt.jsp> (Zugriff: 08.02.2005).

- LEINEWEBER, B./SCHUMANN, K./SCHÄTZL, L./STEINLE, C. (2002): Kooperationsverflechtungen zwischen technologieorientierten Existenzgründern und Forschungseinrichtungen – erste Ergebnisse zu Kooperationsverhalten und Erfolgsfaktoren technologieorientierter Gründungen, in: Klandt, H./Weihe, H. (Hrsg.): Gründungsforum 2001, Lohmar, Köln, S. 367-382.
- LITZ, R. A./STEWART, A. C. (1998): Franchising for Sustainable Advantage? Comparing the Performance of Independent Retailers and Trade-Name Franchisees, in: Journal of Business Venturing, 13, S. 131-150.
- MAHONEY, J. T./PANDIAN, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 363-380.
- MAHONEY, J. T. (2001): A resourced based theory of sustainable rents, in: Journal of Management, Vol. 27, No. 6, S. 651-660.
- MAISBERGER, P. (1998): Hinterher ist man immer klüger: Erfahrungen und Erlebnisse rund um die Unternehmensgründung, Bielefeld.
- MARCH, J. G./SIMON, H. A. (1976): Organisation und Individuum, Wiesbaden.
- MAY, E. (1981): Erfolgreiche Existenzgründung und öffentliche Förderung: Eine vergleichende empirische Untersuchung geförderter und nicht geförderter Unternehmen, Göttingen.
- MAY-STROBL, E./SUPRINOVIC, O. (2003): Die Eignung des Unternehmensregisters zum Aufbau eines Existenzgründungspanels, Auszug aus Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 101 NF, Wiesbaden.
- MCADAM, R./MCCREEDY, S. (1999): The process of knowledge management within organizations: A critical assessment of both theory and practice, in: Knowledge and Process Management, Vol. 6, No. 2, S. 101-113.
- MEFFERT, H. (1999): Erfolgsfaktorenforschung im Marketing – auf der Suche nach dem “Stein der Weisen” – Auftaktrede zum 5. Münsteraner Marketing-Symposium.
- MELLEWIGHT, T./SPÄTH, J. (2002): Entrepreneurial Teams – A Survey of German and US Empirical Studies, in: ZfB Ergänzungsheft 5/2002, S. 107-125.
- MEURER, J. (1997): Führung von Franchisesystemen, Führungstypen – Einflussfaktoren – Verhaltens- und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.
- MOHR, J./SPEKMAN, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 135-152.
- MORGEN, C. P./BRONSON, J. W. (1998): The Role of Scale in Franchise Success: Evidence from the Travel Industry, in: Journal of Small Business Management “October 1998”, S. 33-42.
- MORIN, K. P. (2001): Franchising – ein moderner Weg zur Existenzgründung, Stuttgart.
- MOSER, K./SCHULER, H. (1999): Die Heterogenität der Kriterien unternehmerischen Erfolgs, in: Moser, K./Batinic, B./Zempel, J. (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen, S. 31-42.
- MÜLLER, CH./FUGE, H.-F. (2004): Systematisierung innovativer Ansätze des Gründungsmanagement in Unternehmen auf Basis explorativer Studien, in: Achleitner, A.-K./Everling, O. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurschip 2003/04, Heidelberg.
- MÜLLER, E./SPITZ, A. (2001): Managerial Ownership and Firm Performance in German Small and Medium-Sized Enterprises.
<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=1360> (Zugriff: 09.03.2005).

NATHUSIUS, K. (2003): Finanzierungsinstrumente für unterschiedliche Gründungs-Modelle, in: ZfB, 55. Jg., S. 158-193.

NEUBAUER, H. (2003): Unternehmerqualifizierung und Ausbildung, in: ZfB Ergänzungsheft, 2/2003, S. 1-24.

NIEFERT, M. (2005): Patenting Behaviour and Employment Growth in German Start-up Firms.
<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=2481>
(Zugriff: 09.03.2005)

NIESE, M. (2003): Ursachen von Betriebsschließungen – Eine mikroökonomische Analyse von Probezeiten und Todesschatten im verarbeitenden Gewerbe, Schmude, J./Dowling, M./Fritsch, M. (Hrsg.), Gründungsforschung Band 1, Dissertation an der Technischen Universität Freiberg (Sachsen), LIT Verlag Münster, Münster.

NOVAK, M. J. (2000): The virtual incubator: Manageing human resources in the software industry, in: Business Policy, Vol. 29, S. 125-134.

OBERSCHACHTSIEK, D. (2002): Erfolgsfaktoren von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit – Untersuchungsansatz und Erhebungsdesign, in: Klandt, H./Weihe, H. (Hrsg.): Gründungsforschungsforum 2001, Lohmar, Köln, S. 349-366.

o.V. (1994): IfO Institut für Wirtschaftsforschung/BifeGo Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V., Abschlussbericht zum Forschungsprojekt: Gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Existenzgründungspolitik sowie Entwicklungen der mit öffentlichen Mitteln - insbesondere Eigenkapitalhilfe - geförderten Unternehmensgründungen, Band 2, Dortmund.

o.V. (1995): Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Katalog E, 4. Aufl., Köln, S. 58.

o.V. (1998): Existenzsicherung – Die wichtigsten Bausteine für das eigene Unternehmen, DIHT Publikation, Bonn.

o.V. (2004a): Gründerreport 2004 – Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Gründungsgeschehen in Deutschland, DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.), Stand: Oktober 2004, <http://www.ihk.de> (Zugriff: 10.01.2005).

o.V. (2004b): Kurzfassung der Ergebnisse der Studie: Restart – eine zweite Chance für gescheiterte Unternehmer?, IfM Bonn 2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 103, <http://www.ifm-bonn.de> (Zugriff: 07.02.2005).

o.V. (2004c): Am Anfang steht die Idee – Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), 24. überarb. Aufl., Braunschweig.

o.V. (2004d): Erfolgreiche Selbständigkeit mit Franchising – Die Broschüre des DFV e.V., DFV Deutscher Franchise-Verband e.V., Dillenburg.

o.V. (2005a): Über fünf Millionen Arbeitslose in Deutschland, in: Handelsblatt vom 05.02.2005.

o.V. (2005b): „Humankapital“ ist Unwort des Jahres, in: Spiegel, <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,337259,00.html>
(Zugriff: 10.02.2005)

o.V. (2005c): Zahl der Unternehmensinsolvenzen bleibt auf hohem Niveau, in: Handelsblatt vom 10.02.2005.

o.V. (2005d): Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen – Jahr 2004, <http://www.creditreform.de>. (Zugriff: 07.02.2005).

o.V. (2005e): Ziele und Aufgaben des Mannheimer Gründerpanels.
http://www.zew.de/de/publikationen/dfgflex/ma_gr.html
(Zugriff: 09.03.2005).

o.V. (2005f): Franchisenehmerzufriedenheit im Jahr 2003. <http://www.franchising-und-cooperation.de/kompetenzen/untersuchungen/untersuchungen.htm>
(Zugriff: 22.02.2005).

o.V. (2005g): Franchising in den USA, Aussagen auf Basis von IFA-Publikationen und Berechnungen der Redaktion des Franchiseportals. <http://www.franchiseportal.de/wcms/bin/erver.dll?Article?ID=82&Session=1-is84eRKW-0-610759200515021022>
(Zugriff: 22.02.2005).

o.V. (2005h): Franchising in Europa, Aussagen auf Basis der Publikationen der European Franchise Federation und eigenen Berechnungen der Redaktion des Franchiseportals.
<http://www.franchiseportal.de/wcms/bin/erver.dll?Article?ID=82&Session=1-is84eRKW-0-610759200515021022>
(Zugriff: 22.02.2005).

o.V. (2005i): Franchising in Deutschland, Aussagen auf Basis der DFV-Statistiken.
<http://www.franchiseportal.de/wcms/bin/erver.dll?Article?ID=82&Session=1-is84eRKW-0-610759200515021022>
(Zugriff: 22.02.2005).

o.V. (2005j): Franchising in Österreich, Aussagen auf Basis des ÖFV und Publikationen der Franchise Unternehmensberatung Syncon.
<http://www.franchiseportal.de/wcms/bin/erver.dll?Article?ID=82&Session=1-is84eRKW-0-610759200515021022>
(Zugriff: 22.02.2005).

o.V. (2005k): Franchising in der Schweiz, Aussagen auf Basis von SFV-Publikationen.
<http://www.franchiseportal.de/wcms/bin/erver.dll?Article?ID=82&Session=1-is84eRKW-0-610759200515021022>
(Zugriff: 22.02.2005).

o.V. (2005l): Der DFV-Systemcheck sichert Qualitätsstandards.
http://www.dfv-franchise.de/index_d.htm (Zugriff: 05.04.2005).

o.V. (2005m): Richtlinien zum System-Check von Franchise-Systemen. <http://www.dfv-franchise.com/wcms/Clients/138200320121715/Documents/295/Richtlinie%20zum%20DFV-SystemCheck.pdf> (Zugriff: 05.04.2005).

PAFFENHOLZ, G. (1998): Krisenhafte Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen: Ursachenanalyse und Implikationen für die Beratung, IfM Materialien, Nr. 130, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

PATT, P.-J. (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, 2. Aufl., Frankfurt.

PAUL, S./STEIN, S. (2002): Rating, Basel II und die Unternehmensfinanzierung, Köln.

PECKERT, F. (2003): 2003 bis 2005: Jahre der Entscheidung, in: Peckert, F./Kiewitt, A./Klapperich, J. (Hrsg.): Franchise und Kooperation 2004 – Das Jahrbuch für die Selbstständigkeit mit System, Bonn, S. 115-117.

PECKERT, F. (2004): Das Know-how-Gap im Franchising, in: Jahrbuch Franchising 1999/2000 (Hrsg. DFV e.V.), Frankfurt a.M., S. 54-74.

PENROSE, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York.

PETERAF, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179-191.

PHAN, P. H./BUTLER, J. E. /LEE, S. H. (1996): Crossing mother: entrepreneur – franchisees' attempts to reduce franchisor influence, in: Journal of Business venturing, 11, S. 379-402.

PICOT, A./LAUB, U. D./SCHNEIDER, D. (1989): Innovative Unternehmensgründungen, Berlin.

PINFOLD, J. F. (2000): Examining New Venture Failure Rates: A New Zealand Study, in: Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ 2000, 8 (1), S. 56-72.

PLASCHKA, G. (1986): Unternehmenserfolg: Eine vergleichende Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern. Schriftenreihe der Abteilung für Gewerbe- Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, Band 7, Wien.

PRANTL, S. (2003): Bankruptcy and Voluntary Liquidation: Evidence for New Firms in East and West Germany after Unification.
<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&art=12&nr=2052> (Zugriff: 09.03.2005).

PREISENDÖRFER, P. (2002): Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung-Theorieansätze und empirische Ergebnisse, in: Corsten, H. (Hrsg.): Dimensionen der Unternehmensgründung, Berlin, S. 44-70.

REUTER, A. (2004): Marktstärke durch Netzwerke – ganzheitliches Angebot trotz abgespeckter Organisation, in: Unternehmensnetzwerke – Fragen der Forschung, Erfahrungen der Praxis, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Bielefeld, S. 106-116.

RUMELT, R. P. (1984): Towards a strategic theory of the firm, in : Lamb, R. (Hrsg.): Competitive strategic Management, Englewood Cliffs, S. 556-570.

SCHENK, R. (1998): Beurteilung des Unternehmenserfolgs, in: Frese, M. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer, Göttingen, S. 59-82.

SCHILLER, R. (1996): Kooperation als Erfolgsfaktor für Klein- und Mittelunternehmen. Panelbefragung von Existenzgründern in Ostdeutschland, in: IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Heft 4, 44. Jg., S. 235-250.

SCHMIDT, A. G. (2002): Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen, in: ZfB Ergänzungsheft 5/2002, S. 21-53.

SCHMUDE, J. (2002): Unternehmensgründungen, Heidelberg.

SCHNITZER, K. (1997): Technologieorientierte Firmengründung – Erfolg garantiert?, in: Wirtschaftspolitische Blätter der Handwerkskammer Österreich, Heft 5, S. 455-458.

SCHULZ, T. W. (1980): Investment in Entrepreneurial Ability, in: Scandinavian Journal of Economics, 82, S. 437-448.

SCHUMPETER, J. A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 9. Aufl. (1. Aufl. 1911), Berlin.

SEIDEL, B. M. (1997): Erfolgsfaktoren von Franchise-Nehmern unter besonderer Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit, Frankfurt a.M..

SEVERIN, M./NEUMANN, U. (2002): Franchisepartner erfolgreich machen, in: Deutscher Franchise-Verband (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 2002/03, Frankfurt a.M., S. 53-60.

SHANE, S. (1996): „Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors“, in: Academy of Management Journal, Volume 39, issue 1, S. 216-234.

- SHANE, S./SPELL, CH. (1997): Enhancing new franchisor survival: a model and empirical test, Society of Franchising Conference Proceedings, St. Paul, Minnesota.
- SHANE, S./SPELL, CH. (1998): Factors for New Franchise Success, in: Sloan Management Review, Spring 1998, S. 43-50.
- SHEIDT, B. (1995): Die Einbindung junger Technologieunternehmen in Unternehmens- und Politiknetzwerke, Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 447, Berlin.
- SIEBERT, H. (1991): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Staehle, W./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung, Berlin u.a., S. 291-311.
- SIMONIN, B. L. (1999): Ambiguity and the process of knowledge in strategic alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, S. 595-623.
- SKAMBRACKS, D. (1999): Gründungsbremse Demokratie, Kurzfassung einer empirischen Studie auf Basis des DtA Gründerpanels, Wissenschaftliche Reihe Band 13 der DtA Deutsche Ausgleichsbank, Bonn-Bad Godesberg, <http://www.kfw.de/DE/Research/Inhalt.jsp> (Zugriff: 08.02.2005).
- SPINELLI, S./BIRLEY, S. (1996): Towards a theory of conflict in the franchise system, in: Journal of Business Venturing, Vol. 11, S. 329-342.
- STAEHLE, W. H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarb. Aufl., München.
- STANWORTH, J./CURRAN, J. (1999): Colas, burgers, shakers, and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy, in: Journal of Business Venturing, S. 323-344.
- STANWORTH, J./PURDY, D./ENGLSIH, W./WILLEMS, J. (2001): Unravelling the Evidence on Franchise System Survivability, in: Enterprise and Innovation Management Studies, Vol. 2, No. 1, S. 49-64.
- STANWORTH, J./PURDY, D./PRICE, S./ZAFIRIS, N. (1998): Franchise versus conventional small business failure rates in the US and UK: More similarities than differences, in: International Small Business Journal, April-June, 16 (3), S. 56-69.
- STEARNS, T. M./CARTER, N. M./REYNOLDS, P. D./WILLIAMS, M. D. (1995): New firm survival: Industry, strategy, and location, in: Journal of Business Venturing, 10(1), S. 23-42.
- STEIFF, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen, Dissertation Universität Münster, Ahlert, D./Creusen, U./Ehrmann, Th./Olesch, G. (Hrsg.), Wiesbaden.
- STERNBERG, R./BERGMANN, H. (2003): Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Länderbericht 2002, Köln.
- STEVENSON, H. H./ROBERTS, M. J./GROUSBECK, H. I. (1994): New Business Ventures and the Entrepreneur, 4th Edition, Chicago.
- STOKES, D./BLACKBURN, R. (2002): Learning the Hard Way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses, in: Journal of Small Business and Enterprise Development 2002, 9 (1), S. 17-27.
- STRUCK, J. (1999): Quo Vadis - Gründungsstatistik? Kurzfassung eines Beitrags zu Stand und Entwicklungschancen einer Gründungsstatistik in der Bundesrepublik Deutschland, Wissenschaftliche Reihe Band 10 der DtA Deutsche Ausgleichsbank, Bonn-Bad Godesberg, <http://www.kfw.de/DE/Research/Inhalt.jsp> (Zugriff: 08.02.2005).
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- SZYPERSKI, N./NATHUSIUS, K. (1977): Probleme der Unternehmensgründung, Stuttgart.

- TEECE, D. J./PISANO, G./SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in: Foss, N. (Hrsg.): *Resource, Firms and Strategies: A Reader in the Resource Based Perspective*, Oxford, S. 268-285.
- THEURL, T. ET. AL. (2001): *Regulierung und Management von Risiken – Unentdeckte Chancen für den Mittelstand*, in: Theurl, T. et. al. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Münster.
<http://www.ifgmuester.de/toplinks/ifgevents/oberseminar/hanover/sptember01/material/Band48.pdf> (Zugriff: 10.02.2005).
- THIELE, M. (1998): Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen, in: *Der Arbeitgeber*, Heft 12, S. 394-397.
- THORNHILL, S./AMIT, R. (2003): Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View, in: *Organizations Science*, 14, September-Oktober 2003, S. 497-509.
- UTSCH, A./FRESE, M. (1998): Methodische und theoretische Aspekte des Projekts Erfolgsfaktoren bei Kleinunternehmern (EKU) – Operationalisierung der Variablen, Analysestrategien und Anlage der Untersuchung, in: Frese, M. (Hrsg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer*, Göttingen, S. 205-219.
- VINCENT, W. S. (1998): Encroachment: legal restrictions on retail franchise expansion, in: *Journal of Business Venturing*, 13, S. 29-41.
- VOIGT, M. (1994): *Unternehmerinnen und Unternehmenserfolg: Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Gründung und Führung von Unternehmen*, Wiesbaden.
- WANZENBÖCK, H. (1998): *Überleben und Wachstum junger Unternehmen*, Wien.
- WATSON, J./EVERETT, J. E. (1998): Do Small Business Have High Failure Rates? – Evidence from Australian Retailers, in: *Journal of Small Business Management* 5/1996, S. 45-62.
- WELTER, F./BERGMANN, H. (2002): „Nascent Entrepreneurs“ in Deutschland, in: Schmude, J. (2002): *Unternehmensgründungen*, Heidelberg, S. 33-61.
- WERNERFELD, B. (1984): A resourced-based view of the firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, S. 171-180.
- WETTER, B. N. (2003): *Franchisenehmerzufriedenheitsanalyse im Blume2000 Franchisesystem von 1999-2003*, unveröffentlichte Studie des Internationalen Centrums für Franchise und Cooperation in Zusammenarbeit mit der Universität Münster, Münster.
- WIEßNER, F. (1998): Positive Zwischenbilanz für „Überbrückungsgeld-Empfänger“, IAB Kurzbericht, Nr. 1, Nürnberg.
- WILDHABER, CH. (2002): Entwicklung des Franchising in der Schweiz, in: DFV e.V. (Hrsg.): *Jahrbuch Franchising 2002/2003* Frankfurt a.M., S. 15-22.
- WILLIAMS, M. L. (1992): Data on franchised firms and their owner/managers in Australia (1973 to 1990), *Franchising Australia and Abroad: Supplement to the Franchising Task Force Final Report*, Queanbeyan: Better Printing Service, S. 37-54.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, New York.
- WILLIS, R. J. (1986): Wage Determinants: A Survey and Reinterpretation of Human Capital Earnings Functions, in: Ashenfelter, O. C./Layard, R. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*, Vol. 1, Amsterdam, S. 525-602.
- WITT, P./ROSENKRANZ, S. (2002): *Netzwerkbildung und Gründungserfolg*, in: *ZfB Ergänzungsheft 5/2002: Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen*, Wiesbaden, S. 85-106.

WOISETSCHLÄGER, D. (2004): F&C-Studie: Sind Existenzgründer als Franchisenehmer erfolgreicher?, in: Newsletter III/2004 des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation F&C, Ahlert, D./Ehrmann, Th./Olesch, G. (Hrsg.), S. 5-8, http://www.franchising-und-cooperation.de/downloads/newsletter/dl_arch_newsletter.htm , (Zugriff: 12.01.2005).

WOYWODE, M. (1993): Überlebenschancen von Unternehmen – Eine empirische Untersuchung auf Basis des Mannheimer Unternehmenspanels, in: ZEW-Wirtschaftsanalysen, Nr. 4, S. 441-467.

WOYWODE, M. (1998): Determinanten der Überlebenswahrscheinlichkeit, ZEW Wirtschaftsanalysen, Bd. 25, Baden-Baden.

ZEITHAML, V. A. (1988): "Consumer Perception of Price,, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, 52, S. 2-22.

ZIMMERER, T./SCARBOROUGH, N. (1994): Essentials of Small Business Management, Toronto.