Mit freundlich Unterstützung von:







hagebaumarkt





Tee Gschwendner

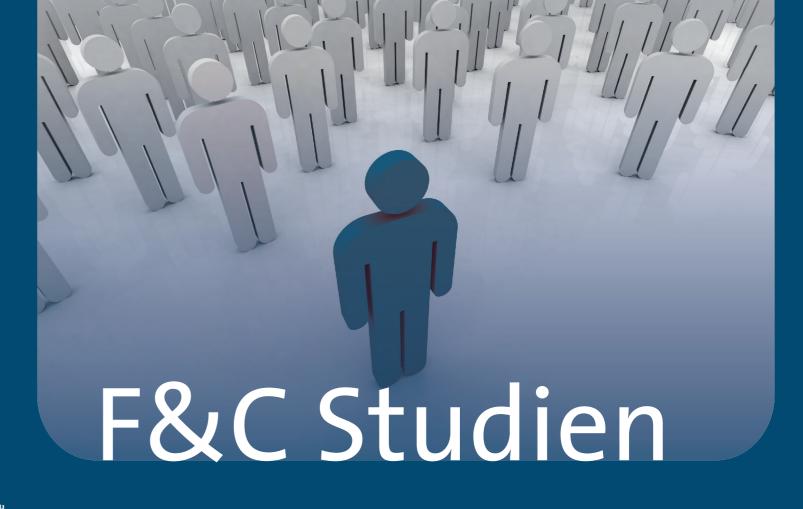


Internationales Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) Fliednerstraße 21 | D-48149 Münster Telefon + 49 251 83-22034

Fax + 49 251 83-22071 e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de www.franchising-und-cooperation.de

ISSN 1611-3810

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



Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchise-Martin Ahlert systeme

Christian Brock Eine empirisch gestützte Heiner Evanschitzky Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien

Hrsg.: Martin Ahlert





Inhaltsverzeichnis

INH	ALT:	SVERZEICHNIS	II
ABE	BILD	UNGSVERZEICHNIS	IV
TAE	BELL	ENVERZEICHNIS	v
ABł	KÜR	ZUNGSVERZEICHNIS	VI
ABI	KÜR Z	ZUNGSVERZEICHNIS	VI
1	El	NLEITUNG	1
2	U	NTERSUCHUNG	3
2.1	G	egenstand der Untersuchung und Untersuchungsziel	3
2.	1.1	Untersuchungshintergrund und theoretische Einordnung	
2.	1.2	Ableitung des Untersuchungsziels	4
2.2	U	ntersuchungsdesign und Durchführung der Befragung	5
2.	2.1	Untersuchungsdesign	5
2.	2.2	Durchführung der Befragung	7
2.3	Zı	usammensetzung der Stichprobe	7
2.	3.1	Branchenzusammensetzung der Stichprobe	7
2.	3.2	Beitrittsjahr der Franchisenehmer	9
3	R	EPLIKATION DER JAMBULINGAM/NEVIN STUDIE	11
3.1	D	esign der Studie	11
3.	1.1	Selektionskriterien und Hypothesengenerierung	11
3.	1.2	Erwünschte Folgen der Franchisenehmerselektion	18
3.	1.3	Analyseprozess der Replikation	19
3 2	F	rgebnisvergleich	20

3.2	2.1	Gütekriterien des Modells	20
3.2	2.2	Lineare Regressionsanalyse zur Aufdeckung von Einflüssen und	
		Zusammenhängen	23
3.2	2.3	Kooperation, Zufriedenheit und Opportunismus	24
3.3	Zwi	schenfazit zur Replikation	31
4		ANCHISENEHMERAUSWAHL AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN ANCHISEWIRTSCHAFT	33
4.1	Geç	genstand und Zusammensetzung der Stichprobe	33
4.2	Das	idealtypische Franchisenehmerprofil in der Praxis	35
5	IMF	LIKATIONEN FÜR DIE AUSWAHL VON FRANCHISENEHMERN	40
6	ZUS	SAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	44
LITE	RATI	JRVERZEICHNIS	46
ANH	ANG		48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung	1
Abbildung 2:	Branchenzugehörigkeit: Befragung 2002 und 2003	8
Abbildung 2:	Gruppierte Darstellung der Systemgröße nach	
	Anzahl der Partner (2002/2003)	9
Abbildung 3:	Bestandteile des Konstruktes "Folgen der Franchisenehmer-	
	selektion"	19
Abbildung 4:	Branchenzugehörigkeit: Befragung 2005	38
Abbildung 5:	Gruppierte Darstellung der Systemgröße nach	
	Anzahl der Partner, 2005	39
Abbildung 6:	Gruppierte Darstellung des Systemalters	40
Abbildung 7:	Anforderungsprofil an Franchisenehmer	41
Abbildung 8:	Anforderungsprofil an Franchisenehmer im Handel	42
Abbildung 9:	Anforderungsprofil an Franchisenehmer in der Dienstleistungs-	
	branche	42
Abbildung 10:	Anforderungsprofil an Franchisenehmer – gruppiert nach der	
	Systemaröße	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gütekriterien der Konstrukte Opportunismus, Kooperation und					
	Zufriedenheit	19				
Tabelle 2:	Ergebnisse der Regressionsanalyse	27/28				
Tabelle 3:	Vergleich von vermuteter und tatsächlicher Wirkungsrichtung	32				

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

AGFI Adjusted Goodness of Fit-Index

allg. allgemein

bspw. beispielsweise

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

ca. circa

CFI Comparative-Fit-Index

d.h. das heißt

et al. et alii

etc. et cetera

f. folgende (Seite)

ff. folgende (Seiten)

FG Franchisegeber

FN Franchisenehmer

GFI Goodness of Fit-Index

inkl. inklusive

Н

min. mindoive

IT Informationstechnologie

Hypothese

resp. respektive

S. Seiten

sog. sogenannt

Tab. Tabelle

TLI Tucker-Lewis-Index

u.a. unter anderem

vgl. vergleiche

vs. versus

z.B. zum Beispiel

1 Einleitung

"Die Entscheidung für das Eingehen einer Vertragsbeziehung mit einem potenziellen Franchisenehmer hat aus Sicht des Franchisegebers den Charakter einer Lotterie" (Bürkle, T./Posselt, T. 2003, S. 90). Dieser Vergleich beschreibt sehr treffend den Sachverhalt der Franchisenehmerauswahl. Kennzeichen einer Lotterie ist einerseits das damit verbundene Verlustrisiko und andererseits der Glückspielcharakter. Auch die Franchisenehmerauswahl ist mit einem sehr hohen Risiko verbunden. Durch Auswahl unproduktiver, opportunistisch handelnder und unzufriedener Franchisepartner kann der Erfolg des gesamten Franchisesystems gefährdet sein. Ziel ist es folglich, mittels einer qualifizierten Auswahl von Franchisenehmern das Risiko einer falschen Auswahl zu minimieren und die Erfolgsquote in Bezug auf den "richtigen" Franchisepartner zu erhöhen, um somit den Glücksspielcharakter ablegen zu können. Weiterhin ist zu betonen, dass durch die Ausbildung eines Franchisenehmers dem Franchisesystem Kosten in Höhe von mehreren tausend Euro entstehen. Eine falsche Auswahl ist folglich neben der potenziellen Erfolgsgefährdung zusätzlich mit sehr hohen Kosten in Folge der Fehlinvestition verbunden.

Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, wie eine solch qualifizierte und zweckdienliche Auswahl von Bewerbern aussehen könnte. Insbesondere ist zu hinterfragen, welche sich in der Literatur und Praxis herauskristallisierten Selektionskriterien als besonders geeignet erweisen und inwiefern man mittels der jeweiligen Ausprägung eines solchen Kriteriums auf die zukünftige Leistung und Verhalten der FN schließen kann.

Zu diesem Zweck wird nachfolgend zunächst eine mit amerikanischen FN bereits durchgeführte Studie auf Basis einer identischen Befragung deutscher FN repliziert. Kapitel 2 umfasst den Untersuchungshintergrund, das Untersuchungsdesign und die Beschreibung der Stichprobe. Daran anschließend beinhaltet Kapitel 3 einerseits die Hypothesenbildung und den Ergebnisvergleich der Replikation mit der Originalstudie. Dieses Kapitel endet in einem Zwischenfazit zur Replikation. Kapitel 4 umfasst eine Erweiterung der Replikation. Dazu wurden nochmals 50 Vertreter von Franchisesystemen befragt, welche direkt am Auswahlprozess beteiligt sind. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde ein aus Franchisegebersicht ideales Anforderungsprofil an einen potenziellen FN entwickelt. Kapitel 5 enthält die aus einer Synthese der Kapitel 3 und 4 entwickelten Implikationen für die Franchisenehmerauswahl in der Praxis. Hierzu

wurden aus den Ergebnissen der Replikation und der Erweiterung Implikationen generiert. Die Studie endet mit einer Zusammenfassung und einem kritischen Ausblick.

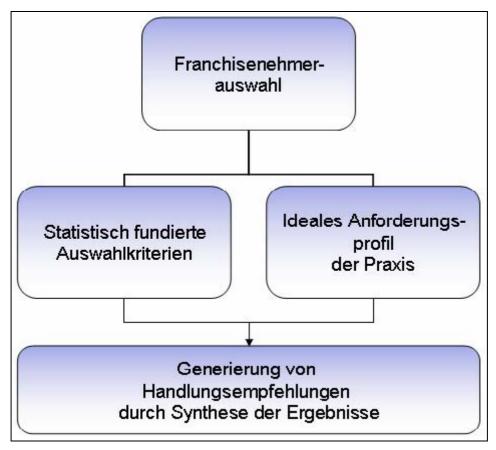


Abb. 1: Gang der Untersuchung Quelle: Eigene Darstellung

2 Untersuchung

2.1 Gegenstand der Untersuchung und Untersuchungsziel

3

2.1.1 Untersuchungshintergrund und theoretische Einordnung

Untersuchungsobjekt dieser Studie ist die Beziehung zwischen dem FG und seinen Franchisepartnern. Diese Beziehung zwischen rechtlich selbstständigen Partnern basiert auf einer engen vertraglichen Bindung, die zugleich über mehrere Jahre geschlossen wird. Insbesondere die Qualität solch einer langfristigen, vertraglich konstituierten Zusammenarbeit entscheidet häufig über den Erfolg des gesamten Franchisesystems. Folglich ist es von besonderer Bedeutung, dass nicht nur der zukünftige FN das System auf seine Ansprüche hin untersucht, sondern insbesondere der FG die Fähigkeit und Eignung seiner potenziellen Partner genau prüft. Zentraler Kern dieser Arbeit ist die Prüfung theoretisch anerkannter Selektionskriterien, die bzgl. der Auswahl potenzieller FN zum Einsatz kommen. Als Basis dienen bereits in der Franchise-Literatur vorgeschlagene Selektionskriterien, welche sich zu insgesamt vier Kategorien zusammenfassen lassen: Finanzielle Ausstattung, Erfahrung und Managementfähigkeiten, Soziodemographika und Einstellung/Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Tatham, R./Douglass, R./Bush, R.F. 1972; Axelrad, N.D./Rudnick, L.G. 1987; Olm, K.W./Eddy, G. G./Adaniya, A.R. 1988). Diese Kategorien werden vor dem Hintergrund des gewünschten Outputs seitens der FG untersucht. Sowohl die Akquisition als auch die Selektion potenzieller FN lässt sich theoretisch in den Bereich der Prinzipal-Agenten-Theorie einordnen, woraus auch zusätzlich der gewünschte Output ableitbar ist. Der zeitlich vorgelagerte Akquisition und der sich daran anschließenden Selektion ist das Vorliegen asymmetrischer Informationen gemein, was zugleich die Hauptproblematik darstellt. Grundgedanke der asymmetrischen Informationsverteilung ist die Qualitätsunsicherheit seitens des FG.¹ Der FG ist die schlechter informierte Seite und hat unzureichende Informationen über die Fähigkeit und Eigenschaften potenzieller FN. Folglich ist das Eingehen einer vertraglich festgelegten Beziehung mit einem FN für den FG ein sehr risikoreiches Unterfangen. Bürkle und Posselt sprechen im Zusammenhang dieser Problematik treffender Weise vom Cha-

¹ Nachfolgend wird diese Problematik nur aus Perspektive des FG betrachtet. Das Vorliegen einer zweiseitigen asymmetrischen Informationsverteilung zum Nachteil des FN wird bewusst aus der Untersuchung ausgeklammert, da der Kern der Arbeit die Perspektive des FG umfasst.

rakter einer Lotterie, wobei es das Ziel des FG ist, die Wahrscheinlichkeit eines richtigen Urteils bzgl. der Fähigkeiten und Eigenschaften der potenziellen FN möglichst hoch ausfallen zu lassen (vgl. Bürkle, T./Posselt, T. 2003, S. 90).

An dieser Stelle ist allerdings zu betonen, dass nicht nur die Auswahl der FN über die künftige Beziehungsqualität entscheidet, sondern zu einem großen Teil die Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und der Partner und somit das Beziehungsmanagement des Franchisesystems. In diesem Zusammenhang sind insbesondere opportunistische Handlungen sowohl seitens der FN als auch seitens der FG in Systemen zu nennen. Opportunismusreduzierende Handlungsempfehlungen nach Vertragsschluss werden besonders in der Arbeit von Steiff herausgearbeitet (vgl. Steiff, J. 2003, S. 120ff.). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich eher auf die vorvertragliche Phase des Auswahlprozesses, sodass aus der Perspektive des FG die Auswahl potenzieller FN optimiert werden soll.

2.1.2 Ableitung des Untersuchungsziels

Untersuchungsziel der vorliegenden Studie ist es, zunächst eine Replikation der bereits von Jambulingam und Nevin durchgeführten Studie zu erstellen. Diese Replikation erfüllt zweierlei Zweck: Zum einen wird ein Vergleich von amerikanischen und deutschen FN durchführt werden, und somit potenziellen Unterschiede herausgestellt werden. Zum anderen muss an dieser Stelle die wichtige Rolle von Replikationen in der Wissenschaft betont werden, da sie zur Erhöhung der internen und externen Validiät beitragen und somit auch dem Fortschritt und der Weiterentwicklung dienen (vgl. Baumgarth, C./Evanschitzky, H. 2005, S. 253ff.). In einem weiteren Schritt werden zugleich diese Ergebnisse für eine Überprüfung der bisher sowohl in der Praxis als auch in der Theorie zur Anwendung kommenden Selektionskriterien herangezogen. Infolgedessen wird ersichtlich, ob diese Selektionskriterien einer statistischen Prüfung standhalten und tatsächlich die Auswahl vom FG erwünschter Partner unterstützen bzw. fördern. In diesem Zusammenhang werden die zuvor aus sachlogischen und literaturgestützten Überlegungen aufgestellten Hypothesen bzw. Zusammenhänge auf ihre Gültigkeit hin getestet.

Weiterhin ist es Ziel der Analyse, die wirklich aussagekräftigen Auswahlkriterien zu identifizieren. Folglich können und werden aus dieser Identifikation Handlungsempfehlungen generiert werden, die einerseits dem FG bei der Auswahl helfen, anderer-

seits den Erfolg des gesamten Franchisesystems fördern, indem für das System erfolgreiche und produktive Mitglieder ausgesucht werden.

Zusätzlich wird in der vorliegenden Studie auf Basis einer aktuellen Befragung des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation der Status-Quo der Akquisition und Auswahl von FN innerhalb der deutschen Franchisebranche untersucht. Ziel dieser deskriptiven Analyse der Franchisepraxis ist es, einen aktuellen Einblick in den Akquisitions- und Auswahlprozess der Franchisesysteme zu erhalten und einen Überblick über die wichtigsten Auswahlkriterien in der Franchisepraxis zu geben. Auf Basis dieser Befragung von FG wird ein idealtypisches, aus der Praxis abgeleitetes Franchisenehmerprofil entwickelt. Im Anschluss daran ist es das Ziel, einen Vergleich, insbesondere eine Synthese aus den theoretisch und praktisch gewonnenen Ergebnissen zu generieren. Somit soll die praktische Erfahrung der FG mittels theoretisch gewonnener Ergebnisse ergänzt werden.

Die nachfolgenden Kapitel 2.2 bis einschließlich Kapitel 4 beinhalten die Replikation der oben angesprochenen Studie.

2.2 Untersuchungsdesign und Durchführung der Befragung

2.2.1 Untersuchungsdesign

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

- Franchisenehmer-Einstellungen gegenüber geschäftsbezogenen Bereichen (Attitudes Toward Business Dimensions)
- finanzielles Engagement von Franchisenehmern (Financial Capabilities)
- Erfahrung und Management-Fähigkeiten (Experience and Management Skills)
- demographische Kriterien von Franchisenehmern (Demographics)

6

Franchisebeziehung und Erfolgskennzeichen des Geschäftsverhältnisses (Franchise Relationship and Business Outcome Measures)

Darüber hinaus wurden Fragenkomplexe entwickelt, die sich auf das *Informations-verhalten*- und das *Franchise-System-Auswahlverhalten* der Franchisenehmer beziehen und in die Analyse mit eingehen.

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

Grundsätzlich wurden die Messungen auf der Basis von Fünfer-Rating-Skalen², freien Textantworten und der Abfrage dichotomer Merkmale vorgenommen.

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

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

Somit erfüllen die verwendeten Rating-Skalen die mathematischen Voraussetzungen von Intervallskalen. Der Einsatz statistischer Methoden, die metrische Skalierungen zur Voraussetzung haben, ist folglich möglich (vgl. Meffert, H. 2000, S. 149).

² Es wurde auf monopolare Skalen mit verbalen Extrempunktpunktbeschreibungen zurückgegriffen, auf eine Zahlenvergabe wurde im Fragebogen verzichtet, die jedoch bei der Analyse vorgenommen wurde.

2.2.2 Durchführung der Befragung

Die Befragung erfolgte in schriftlicher Form. Hierzu wurden die Fragebögen – nach Rücksprache mit den entsprechenden Ansprechpartnern der Franchise-Systeme – an die Franchisepartner versandt. Einige der Franchisenehmer erhielten bereits vor Erhalt der Fragebögen eine E-Mail, in welcher diese Befragung angekündigt wurde. Um eine hohe Rücklaufquote zu erzielen und eine möglichst schnelle Beantwortung der Fragebögen zu erreichen, wurde eine anonymisierte Auswertung zugesichert und eine Rücksendemöglichkeit per Fax an die auswertende Stelle geschaffen. Darüber hinaus wurde ein Incentive in Form eines Gewinnspiels eingesetzt. Die Befragung wurde jeweils in den Jahren 2002 und 2003 durchgeführt. Nachfolgende Ergebnisse basieren auf der Aggregation beider Datensätze. Im Jahr 2002 wurden insgesamt 779 Fragebögen an Franchisepartner aus 11 verschiedenen Franchise-Systemen in Deutschland versendet. Ein Jahr später wurden im Rahmen der Fragebogenaussendung insgesamt 1305 Franchisepartner aus 14 verschiedenen, wiederum in Deutschland ansässigen Franchise-Systemen, kontaktiert.

Die Franchise-Systeme decken verschiedenartige Branchen wie z.B. Gastronomie, Handel, Telekommunikation oder IT-Dienstleistung ab. Des Weiteren erstreckt sich das Jahr des Systembeitritts der Partner über eine Bandbreite von 1975 bis 2003. Hierüber sollen im Folgenden genauere Aussagen getroffen werden.

2.3 Zusammensetzung der Stichprobe

2.3.1 Branchenzusammensetzung der Stichprobe

Im Zeitraum der beiden Erhebungen konnte ein kumulierter Rücklauf von 321 Fragebögen erzielt werden, dieses entspricht einer Rücklaufquote von 15,40%. Nachfolgend wird diese Quote hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit, der Systemgröße nach Anzahl der Partner und des Beitrittsjahres der FN detailliert betrachtet.

Insgesamt lassen sich die Systemzugehörigkeiten der Franchisenehmer unter sieben verschiedenen Branchen subsumieren (vgl. Abbildung 2): Der mit Abstand größte Anteil mit 24% aller Befragten bildet hierbei die Branche "Finanzberatung", gefolgt von "Lebensmittelhandel" (18,4%) und "sonstiger Handel" (17,2%).

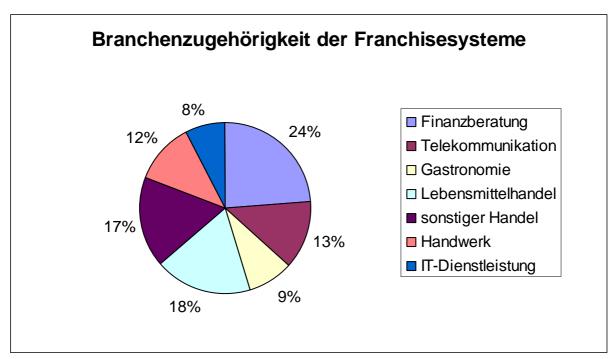


Abb. 2: Branchenzugehörigkeit: Befragung 2002 und 2003

Quelle: Eigene Darstellung

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

Bei einer durchschnittlichen Zahl von rund 287 Partnern pro System und einer Spannweite von bis zu 16599 Partnern weist eine Gruppierung der Angaben auf eine recht hohe Heterogenität der Stichprobe hin:

Rund 58% der befragten Franchisenehmer sind Partner mittelgroßer Systeme (101 bis 500 Partner). Diese Gruppe lässt sich wiederum in zwei fast gleichgroße Gruppen unterteilen. Zum einen sind die Franchisesysteme mit 101 bis 200 Partnern (30,9%) zu nennen und zum anderen sind die Systeme mit 201 bis 500 Partnern zu fast 28% in der Stichprobe vertreten. Des Weiteren bildet die Gruppe mit bis zu 50 Partnern mit 23,7% fast ein Viertel der Stichprobe. Eine detaillierte Darstellung der Zusammensetzung kann Abbildung 3 entnommen werden.

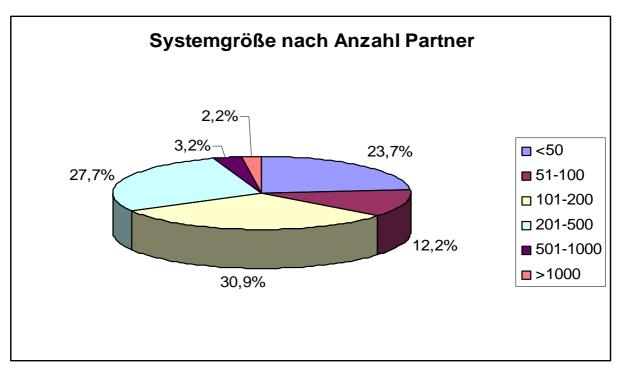


Abb. 3: Gruppierte Darstellung der Systemgröße nach Anzahl der Partner

(2002/2003)

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.2 Beitrittsjahr der Franchisenehmer

Dem Beitrittsjahr der Franchisenehmer kommt in der vorliegenden Studie eine besondere Rolle zu. Wie bereits in Kapitel 2.2.2 angesprochen, wurde der Datensatz aus den Studien der Jahre 2002 und 2003 zusammengefügt. Um eine genaue Replikation der Jambulingam/Nevin Studien zu gewährleisten, wird eine nach dem Eintrittsjahr der Franchisenehmer gesonderte Auswertung vorgenommen. In der oben angesprochen Studie wurden nur Franchisenehmer berücksichtigt, die erst bis zu drei Jahren dem System angehörten. Diese Vorgehensweise sollte potenzielle Lernund Erfahrungseffekte begrenzen (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 376). In der vorliegenden Studie wurde leicht von dieser restriktiven Vorgehensweise abgewichen. Statt einer Systemzugehörigkeit von 3 Jahren (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 376) wird in den Analysen der Kapitel 3 und 4 eine Zugehörigkeit der Franchisenehmer von bis zu 6 Jahren akzeptiert. Diese Vorgehensweise liegt darin begründet, dass der erste Franchisevertrag eine durchschnittliche Dauer von 5-7 Jahren hat, um dem FN die Amortisation seiner Anfangsinvestition zu ermöglichen. Somit wird davon ausgegangen, dass bei Franchisenehmern mit einer Systemzugehörigkeit von bis zu 6 Jahren potenzielle Lern- und Erfahrungseffekte nur in begrenztem Umfang vorliegen, so dass eine Verfälschung der Ergebnisse nicht vorliegen dürfte.

Folglich werden einerseits die Eintrittsjahre 1997 bis 2002 (Studie 2002) und andererseits die Jahre 1998 bis 2003 der Studie 2003 mit einbezogen. Zusammen ergibt sich daraus eine Stichprobengröße von 189 Franchisenehmern, welche eine geringere bzw. maximal eine Systemzugehörigkeit als 6 Jahre vorweisen.

3 Replikation der Jambulingam/Nevin Studie

3.1 Design der Studie

3.1.1 Selektionskriterien und Hypothesengenerierung

Die Selektionskriterien der Jambulingam-Nevin-Studie basieren auf der Arbeit von Olm et al. aus dem Jahre 1988 (vgl. Olm, K. W./Eddy, G. G./Adaniya, A. R. 1988). Diese Kriterien, nachfolgend auch als Schlüsselkriterien zur Selektion von FN bezeichnet, werden zum einen in traditionelle Kategorien (finanzielle Leistungsfähigkeit, Erfahrung und Managementfähigkeit, demografische Faktoren) unterteilt. Zum anderen werden weitere fünf Faktoren unter dem Topic "Einstellungen zum Business" gebildet.

Im Folgenden wird die Faktoren- und Hypothesengenerierung der einzelnen Items und Kategorien erläutert.³

Die **finanzielle Leistungsfähigkeit** potenzieller FN stellt seitens der Franchisegeber eines der wichtigsten traditionellen Selektionskriterien dar (vgl. Tatham, R. L./Douglass, R./Bush, R. F. 1972, S. 19). Auf diese wird indirekt durch die Angabe des geleisteten prozentualen Anteils aus eigenen Mitteln des Startkapitals resp. der Einstiegsgebühr des Franchisesystems geschlossen. Den Franchisegebern wird neben den finanziellen Aspekten somit die Bereitschaft und die Fähigkeit potenzieller FN signalisiert, die finanziellen Anforderungen des Systems erfüllen zu können. Seitens der FN entsteht durch die Startinvestition aus eigenen Mittel eine Art Lock-in-Effekt. Hieraus ergibt sich die erste Hypothese:

H1: Ein größerer Anteil des Startkapitals aus eigenen Mitteln steht

- (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

³ Die Kapitel 3.1.1 und 3.1.2 verdeutlichen die Vorgehensweise seitens T. Jambulingam und J.R. Ne- vin und sind somit eng an deren Ausführungen angelehnt.

Die Kategorie "Erfahrungen und Managementfähigkeiten" wird durch die vier Variablen Erfahrungen in der Branche, vorherige Selbstständigkeit, weitere Geschäfte und Management des täglichen Geschäfts gemessen. In Franchisesystemen stellen diese Variablen Schlüsselkriterien im Selektionsprozess der FN dar (vgl. Peterson, A./Dant, R.P. 1990, S. 49). Die Wichtigkeit der Variable Erfahrungen in einer ähnlichen Branche der FN wird in der Literatur kontrovers diskutiert (vgl. Tatham, R. L./Douglass, R./Bush, R. F. 1972, S. 19; Owen, T. 1989, S. 32). Nachfolgend wird die These vertreten, dass FN mit Erfahrungen in der Branche mehr hinter der Entscheidung stehen, wissen, was den Erfolg im System ausmacht und somit deren Erwartungen an das System eher erfüllt werden als bei FN ohne Erfahrungen innerhalb der Branche. Hieraus wird folgende Hypothese generiert:

- H2: Erfahrungen der potenziellen FN in einer ähnlichen Branche stehen
 - (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
 - (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
 - (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Hinsichtlich der *früheren Selbstständigkeit* wird davon ausgegangen, dass FN, die zuvor selbstständig waren, mehr Verständnis für ihren FG aufbringen. Durch die eigene Selbstständigkeit wissen sie, was es bedeutet, ein Unternehmen zu leiten. Basierend auf dieser Annahme wird die dritte Hypothese gebildet:

- H3: Frühere Selbstständigkeit der FN steht
 - (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
 - (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
 - (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Des Weiteren wird in der Kategorie "Erfahrungen und Managementfähigkeiten" die *Beteiligung an weiteren Geschäften* über den Franchise-Betrieb hinaus, abgefragt. In diesem Fall könnte das Franchisegeschäft nur als eine Art Investmentmöglichkeit zur Gewinnmaximierung seitens der Investoren gesehen werden. Vor diesem Hintergrund soll die folgende Hypothese getestet werden:

H4: Beteiligung an weiteren Geschäften steht

- (a) negativ mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) negativ mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) positiv mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Ein weiterer Punkt, welcher eng mit Hypothese 4 in Verbindung steht, umfasst die Leitung des täglichen Betriebs in Franchisesystemen. In der Literatur wird die Meinung vertreten, dass die Leitung des täglichen Geschäfts durch einen vom FN angestellten Manager negative Auswirkungen auf die Performance des Franchisebetriebs hat (vgl. Axelrad, N. D./Rudnick, L. G. 1987). Abschließend wird vor diesem Hintergrund nachfolgende Hypothese getestet:

H5: Die eigene Leitung des täglichen Franchisebetriebs steht

- (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Die **Soziodemographika** werden in der vorliegenden Untersuchung durch vier Variablen abgefragt: *Alter*, *Geschlecht*, *Schulbildung* und *Familienstand*. Franchisesysteme bevorzugen häufig jüngere FN, da diese besser den körperlichen Belastungen des Arbeitsalltags über einen längeren Zeitraum standhalten. Je älter die FN werden, desto mehr könnten sie daran interessiert sein bei reduziertem Arbeitseinsatz mehr zu verdienen. Die Folge könnte eine Verstärkung der opportunistischen Verhaltensweise gegenüber dem FG sein. Darin liegt zugleich die Hypothese 6 begründet.

H6: Das Alter der FN steht

- (a) negativ mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) negativ mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) positiv mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Weiterhin wird dem Geschlecht eine zunehmend wachsende Rolle zugerechnet. Es ist die Frage zu beantworten, ob Männer oder Frauen kooperativer, zufriedener und weniger opportunistisch handelnd sind. Allerdings zeigt es sich, dass traditionell mehr Männer FN sind, Frauen aber in den letzten 10 Jahren einen stetig wachsenden Anteil am gesamten Franchisenehmertum verzeichnen. Nachfolgend wird die Annahme zu Grunde gelegt, dass Frauen eher an einer guten Beziehung zum FG interessiert sind und auch mehr Verständnis gegenüber den Wünschen seitens des FG aufbringen. Daraus ergibt sich folgende zu testende Hypothese bzgl. des Geschlechtes:

H7: Männliche FN stehen im Vergleich zu weiblichen FN

- (a) negativ mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) negativ mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) positiv mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Der Bildungsstand potenzieller FN wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Einige Autoren sind der Ansicht, dass der Bildungsstand des FN als Selektionskriterium eher nachrangig ist (vgl. Tatham, R. L./Douglass, R./ Bush, R. F. 1972, S. 19; Olm, K. W./Eddy, G. G./Adaniya, A. R. 1988). Im Gegensatz dazu vertreten andere Autoren die Meinung, dass der Bildungsstand als Selektionskriterium allerdings wichtig sei, denn FN mit höherem Bildungsstand seien einerseits leichter zu schulen (vgl. Wattel, H. 1968/69, S. 60f.). Andererseits wird die These vertreten, dass besser ausgebildete FN ihre Entscheidung im Vorfeld gründlicher durchdacht haben. Folglich ergibt sich die Hypothese.

H8: Höhere Bildungsniveaus potenzieller FN stehen

- (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Die letzte Hypothese der Demographika bezieht sich auf den Familienstand der FN. Verheiratete FN gehen verantwortlicher mit ihrer Arbeit um und haben die Unterstützung der Familie (vgl. Olm, K. W./Eddy, G. G./Adaniya, A. R. 1988). Hieraus ergibt sich zugleich die neunte Hypothese:

H9: Verheiratete FN stehen

- (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Die Einstellungen der FN gegenüber geschäftsbezogenen Bereichen (im Folgenden auch: Einstellung zum Business) sollten als Schlüsselfaktoren im FN-Selektionsprozess benutzt werden (vgl. Axelrad, N. D./Rudnick, L. G. 1987; vgl. Olm, K. W./Eddy, G. G./Adaniya, A. R. 1988). In der vorliegenden Studie wird die Einstellung zum Business als generelles Gefühl gegenüber verschiedenen Aspekten des Franchisegeschäfts definiert. Einstellung zum Business setzt sich insgesamt aus fünf Faktoren zusammen: Wahrgenommene Innovationsbereitschaft, Verlangen nach persönlicher Entwicklung (Personalentwicklung), Suche nach beruflichen Herausforderungen, persönliches Engagement im Franchisegeschäft und die Übernahmen von Geschäftsrisiken. Die Zusammensetzung dieser Faktoren wird nachfolgend detailliert erläutert.

Der Faktor Wahrgenommene Innovationsbereitschaft spiegelt das Engagement und die Unterstützung des FN bzgl. neuer Ideen, Innovationen und Gestaltungsprozesse wider, welche als Ergebnis bspw. neue Produkte und/oder Dienstleistung des Gesamtsystems hervorbringen kann. Untersuchungen ergaben, dass FG, die ihre FN motivieren, innovativ und kreativ zu arbeiten, ein solidarisches Verhältnis fördern (vgl. Strutton, D./Pelton, L.E./Lumpkin, J.R. 1995, S. 81 ff.). Allerdings herrschen in der überwiegenden Mehrzahl deutscher Franchisesysteme klare und festgesetzte Normen im Hinblick auf das Systemverhalten der FN, so dass häufig Kreativität und Innovationskraft einzelner Systempartner unterbunden wird. Die Hypothese wird auf Basis der Aussage von Axelrad und Rudnick (1988) gebildet. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass FN mit einer höheren Innovationsbereitschaft einerseits kreativer sind. Andererseits verstehen diese FN, wie man erfolgreich neben dem FG und anderen FN im System bestehen kann. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

H10: Die wahrgenommene Innovationsbereitschaft der FN steht

(a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,

- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Der Faktor Wahrgenommene Innovationsbereitschaft setzt sich aus vier Fragen (bzgl. des Designs der Skala vgl. Kap. 2.2.1) zum Innovationsmanagement des Systems zusammen: Zunächst wird durch zwei Fragen ermittelt, ob der FN bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse die Führung übernehmen sollte. Weiterhin soll der Proband beurteilen, inwiefern der Erfolg des Systems auf der ständigen Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen beruht. Die vierte Variable umfasst die Beurteilung der Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen durch das Franchisesystem resp. durch den FG.

Der zweite Faktor der Untersuchung wird als *Verlangen nach persönlicher Entwicklung* (*Personalentwicklung*) bezeichnet; diese Eigenschaft wird sowohl von bestehenden als auch von den zukünftigen FN erwartet. Der Wunsch nach persönlicher Entwicklung beinhaltet einerseits die Entwicklung neuer Qualifikationen und andererseits die Förderung des "persönlichen Wachstums". Allerdings könnten FN mit diesem Wunsch die persönlichen Ziele den Systemzielen voranstellen und somit durch ihr Verhalten einen negativen Einfluss auf die Performance des gesamten Franchisesystems ausüben. In dieser These liegt zugleich die elfte Hypothese begründet:

- H11: Der Wunsch nach persönlicher Entwicklung der FN steht
 - (a) negativ mit der wahrgenommen Kooperation,
 - (b) negativ mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
 - (c) positiv mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Der Faktor wird insgesamt aus drei Items gebildet. Mittels dieser Items soll der Hintergrund untersucht werden, die den Bewerber bewegen, FN in einem System zu werden. Im Detail soll der Proband bzgl. der beruflichen Verbesserung, die Entwicklung neuer Fähigkeiten und dem Verfolgen eigener Interessen, die Stärke des Einflusses angeben. Ein weiterer Faktor wurde unter dem Topic *Suche nach beruflichen Herausforderungen* gebildet. Individuen, welche nicht arbeitsscheu und sehr motiviert sind, werden vom FG als potenzielle FN bevorzugt. Dies liegt darin begründet, dass solche FN, die aufgrund

ihrer persönlichen Merkmale einerseits positiv gegenüber neuen Herausforderungen eingestellt sind und andererseits kontinuierlich über Verbesserungen nachdenken, den Erfolg eines Franchisesystems ausmachen. Zugleich liegt in dieser positiven Einstellung gegenüber beruflichen Herausforderungen auch die zu testende Hypothese begründet:

H12: Die Suche nach beruflichen Herausforderungen der FN steht

- (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Der Faktor wird wiederum durch drei Variablen gemessen, die sich alle auf die tägliche Arbeit der FN beziehen (vgl. Kapitel 3.1.3, S. 23).

Der vorletzte Faktor umfasst das *persönliche Engagement im Franchisebusiness*. Persönliches Engagement der Individuen ist für den Gesamterfolg und für die Performance des Gesamtsystems von sehr hoher Bedeutung (vgl. Poe, R. 1991, S. 64 f.) und wirkt sich positiv auf die Beziehung zwischen FN und FG aus. Auf Basis dieser Erkenntnis wird folgende Hypothese formuliert:

H13: Das persönliche Engagement im Franchisebusiness steht

- (a) positiv mit der wahrgenommen Kooperation,
- (b) positiv mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
- (c) negativ mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Der letzte Faktor im Bereich Einstellungen zum Business wird als Übernahme von Geschäftsrisiken bzw. Risikoeinstellung (potenzieller) FN bezeichnet. Bzgl. der Risikoübernahme werden in der Literatur verschiedene Sichten vertreten. Einerseits wird die Ansicht vertreten, dass die Selbstständigkeit in Franchisesystemen das Risiko im Gegensatz zum eigenständig gegründeten Unternehmen verringert (vgl. Rubin, H. 1978). Andererseits wird die Meinung verfolgt, dass die Selbstständigkeit im Franchisesystem aufgrund der zahlreichen Verpflichtungen seitens des FG risikoreicher als die eigenständige Unternehmensgründung ist (vgl. Gartner, W. 1985). Vor diesem Hintergrund werden die

Probanden bzgl. ihrer Risikoeinstellung getestet. Es wird die These vertreten, dass risikoaffine Individuen eher experimentierfreudig sind und nicht stringent die Verhaltensanweisungen des Systems einhalten. Daraus wird die folgende Hypothese generiert:

- H14: Die Einstellung zur Übernahme von Geschäftsrisiken steht
 - (a) negativ mit der wahrgenommen Kooperation,
 - (b) negativ mit der FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und
 - (c) positiv mit dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG in Beziehung.

Die letzte Hypothese bezieht sich auf den Vergleich zwischen den fünf Faktoren der Einstellung zum Business und den traditionellen Kategorien. Nachfolgend wird der Meinung nachgegangen, dass die Einstellung zum Business eines potenziellen FN wichtiger als die traditionellen Kriterien ist. Die fünf Dimensionen können als eine Teilmenge der gesamten Eigenschaften insbesondere der Persönlichkeit potenzieller FN angesehen werden. Jede dieser identifizierten Dimension charakterisiert die erwünschten Eigenschaften eines im System erfolgreich agierenden FN, der somit auch zum Erfolg des Gesamtsystems beiträgt. Daher wird in dieser Untersuchung die Wichtigkeit der Einstellung zum Business in Relation zu den traditionellen Kategorien als höher eingeschätzt. Die zu testende Hypothese lautet folglich:

H15: Die Kriterien der fünf Dimensionen "Einstellung zum Business" sind in Bezug auf den Erklärungsgehalt der "Folgen der FN-Selektion" (wahrgenommen Kooperation, FN-Zufriedenheit bzgl. der Businessentscheidung und dem opportunistischem Verhalten gegenüber dem FG) wichtiger als die finanzielle Leistungsfähigkeit, Erfahrung und Managementfähigkeit und die Demographika.

3.1.2 Erwünschte Folgen der Franchisenehmerselektion

Als "erwünschte Folgen der Franchisenehmerselektion" wird im Folgenden das von Jambulingam und Nevin entwickelte Konstrukt "Outcomes desired by the franchisor" (Jambulingam, T./Nevin, J.R.1999, S.364 ff.) bezeichnet. Dieses Konstrukt wird insgesamt durch drei Faktoren ("Kooperation", "Franchisenehmerzufriedenheit" und "Opportunismus") gegenüber dem FG gemessen (vgl. Abbildung 4).

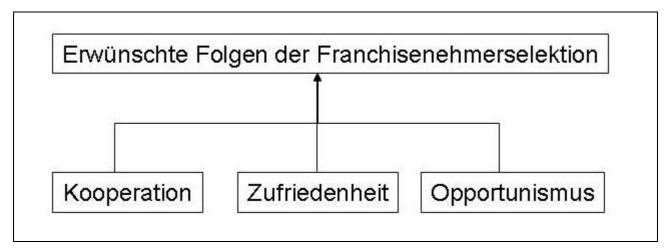


Abb. 4: Bestandteile des Konstruktes "Folgen der Franchisenehmerselektion" Quelle: Eigene Darstellung

So ist es das Ziel eines jeden Franchisesystems, Partner zu akquirieren und auszuwählen, welche sich gegenüber der Zentrale kooperativ verhalten, mit ihrer Entscheidung bzgl. des Systems zufrieden sind und sich gegenüber dem FG wenig oder gar nicht opportunistisch verhalten. Allerdings wird in der Jambulingam-Nevin-Studie nur indirekt auf die "erwünschten Folgen der FN-Selektion" geschlossen. Wie oben bereits erwähnt, setzt sich dieses Konstrukt aus drei Faktoren zusammen. Mittels der Regressionsanalyse (vgl. insbesondere Kapitel 3.2) wird der Einfluss und Zusammenhang einiger Selektionskriterien auf die drei Faktoren des Konstruktes untersucht. In einem weiteren Schritt wird dann bspw. von der Kooperationsbereitschaft auf die "erwünschten Folgen der FN-Selektion" geschlossen. Dies bedeutet, dass vom Einfluss signifikanter Selektionskriterien auf die Kooperationsbereitschaft indirekt auf die erwünschte Folge der Selektion geschlossen wird. So werden bspw. Kriterien bzgl. der Risikoeinstellung abgefragt und anschließend analysiert, wie sich unterschiedliche Risikoeinstellungen der befragten Probanden auswirken.

3.1.3 Analyseprozess der Replikation

Der Analyseprozess erfolgt in enger Anlehnung an die Jambulingham/Nevin-Studie in vier Schritten. Zunächst werden die Faktoren der Kategorie "Einstellung zum Business" auf Basis des Cronbachs-Alpha und einer konfirmatorischen Faktorenanalyse getestet. Innerhalb der Replikation wurde auf die Darstellung der Ergebnisse einer explorativen Faktorenanalyse verzichtet, um den replikativen Charakter der Untersuchung zu wahren. Folglich wurden die in der replizierten Studie aufgedeckten Faktoren übernommen. Anschließend wird eine Regressionsanalyse durchgeführt, in welcher die traditionellen Items (finanzielle Leistungsfähigkeit, Erfahrung und Managementfähigkeit, demografische

Faktoren) als unabhängige Variablen und jeweils eine der Erfolgsgrößen (Kooperation, Zufriedenheit und nicht opportunistisches Verhalten der FN) als abhängige Variable dienen. In einem weiteren Schritt werden die Faktoren der "Einstellung zum Business" als unabhängige Variablen genutzt und letztlich in einem Gesamtmodell sowohl die traditionellen Items als auch die "Einstellung-zum-Business" – Faktoren.

3.2 Ergebnisvergleich

3.2.1 Gütekriterien des Modells

Zunächst wird die Reliabilität der Faktoren auf Basis des Cronbachs-Alpha getestet. Cronbachs-Alpha dient als Maß der internen Konsistenz mehrer Items, welche zu einem Item zusammengesetzt wurden. Interne Konsistenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass einzelne Items mit anderen Items zusammenhängen. Alpha kann Werte bis zu +1 annehmen, was eine perfekte interne Konsistenz darstellen würde. Allerdings kann Alpha auch negative Werte annehmen. Folglich stellen hohe Werte (nahe 1) gute Ergebnisse dar. Als K.O.- Kriterium werden unter bestimmten Bedingungen Alpha-Werte unter 0,5 angesehen (vgl. hierzu insbesondere Davis, F.B. 1964, S. 24). Zusätzlich werden die Alpha-Werte angegeben, welche sich nach Löschung des jeweiligen Items ergäben. Ein Vergleich kann aufgrund fehlender Werte in der Studie von Jambulingam/Nevin nicht durchgeführt werden (vgl. Anhang 1, S. 50)

Die Faktoren "Opportunismus" und "FN-Zufriedenheit" weisen mit Alpha-Werten größer als .90 exzellente Werte auf. Des Weiteren kann die Reliabilität der Faktoren "Flexibilität" und "Problemlösungskompetenz" mit Werten über 0,70 als akzeptabel bezeichnet werden. Einschränkungen sind allerdings bei den Faktoren "Informationsaustausch" und "Kooperation" zu verzeichnen. "Informationsaustausch" wird durch drei Items gemessen, welche nur einen Alpha-Wert von insgesamt 0,58 erreichen. Diese Tatsache könnte daraus resultieren, dass die Fragen I.A.2 und I.A.3 eher negativ formuliert worden sind und somit die Mittelwerte der bivariaten Inter-Item-Korrelation stärker streuen. Wie man Anhang 1 entnehmen kann, führt auch das Herauslassen einzelner Items nicht zu einer Verbesserung der Reliabilität. Der Faktor "Kooperation" stellt einen Faktor zweiter Ordnung dar. Die Reliabilität dieses übergeordneten Faktors lässt sich mit einem Wert von 0,64 als ausreichend beurteilen. Verglichen mit den Werten der Jambulingam/Nevin-Studie ist die interne Konsistenz der zu einem Faktor zusammengefassten Items ausge-

hend von den Alpha-Werten als durchaus gleichwertig zu beurteilen. Die einzigen Ausnahmen bilden die bereits oben angesprochenen Faktoren "Informationsaustausch" und "Kooperation".

Nachfolgend sind die Faktorladungen und Gütekriterien des Messmodells dargestellt. Das Messmodell beinhaltet die Faktoren erster und zweiter Ordnung. Im Vergleich zu Jambulingam/Nevin werden in der vorliegenden Studie allerdings neuere Gütekriterien als der GFI (Goodness of Fit-Index) und AGFI (Adjusted Goodness of Fit-Index) benutzt. Hier sind bspw. der Tucker-Lewis-Index (TLI) und der Comparative-Fit-Index (CFI) zu nennen (vgl. Tucker, L. R./Lewis, C. 1973).

Die Faktorladungen der vorliegenden Studie sind sehr unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Anhang 2, S. 51). Manche Items, wie bspw. I.A.3 mit einer Ladungshöhe von nur 0,362, würden bei einer explorativen Faktorenanalyse nicht mit in den Faktor einbezogen. Da es sich bei dieser Untersuchung um eine Replikation einer bereits durchgeführten Studie handelt, ist die Vorgehensweise mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse vergleichbar. Die verwendeten Faktoren werden folglich nicht aufgrund ihrer Faktorladungen und Eigenwerte gebildet, sondern auf Basis der zuvor in der Jambulingam-Nevin-Studie verwendeten Faktoren. Als Grenzwert wird eine Faktorladungshöhe von > 0,5 angesehen (vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weber, R. 2003, S. 299). Dieser Grenzwert wird im Vergleich zu Jambulingam/Nevin zweimal unterschritten (vgl. Item I.A.3 und I.C.3). Variable I.C.4 wurde aufgrund der sehr geringen Faktorhöhe von 0,244 sowohl in der vorliegenden Auswertung als auch in der zu replizierenden Studie aus den Berechnungen herausgenommen und nur zur Verdeutlichung in der Tabelle 2 mit aufgeführt. Alle Faktorladungen im Modell sind auf einem Niveau von 0,01 signifikant.

Wie bereits oben angesprochen wird die Güte des Modells Kooperation, insbesondere die partielle/relative Gesamtanpassung des Modells, mittels des TLI und CFI beurteilt (vgl. Tucker, L. R./Lewis, C. 1973). Das Modell erreicht einen TL-Index von 0,991, was eine sehr gute Anpassung bedeutet (vgl. Hair, J. F./Anderson, R. E./ Tatham, R. L./Black, W. C. 1998, S. 657). Ebenso zeigt der CF-Index mit einem Wert von 0,994 eine sehr gute globale Anpassung des Modells (vgl. Hair, J. F./Anderson, R. E./ Tatham, R. L./Black, W. C. 1998, S. 657). Zusätzlich wurde das Anpassungsmaß RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) hinzugezogen. Mit dem RMSEA wird gemessen, inwiefern das

Modell die Realität hinreichend approximiert. Ein Modell mit einem RMSEA kleiner/gleich 0,05 wird als "close" bezeichnet, was einen guten Modellfit bedeutet (vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weber, R. 2003, S. 375). Das vorliegende Modell liegt mir einem Wert von 0,026 deutlich unter dieser Grenze, folglich kann von einem sehr guten Modellfit gesprochen werden.⁴ Diese exzellenten Gütekriterien sind allerdings bei diesem wenig komplexen Modell nicht verwunderlich. Ähnlich gute Werte werden auch in der Jambulingam-Nevin-Studie erzielt (GFI = 0,93; AGFI = 0,91; RMSR = 0,053).

Die beiden anderen Modelle "Opportunismus gegenüber dem FG" und "Zufriedenheit mit der Businessentscheidung" zeigen ebenfalls einen sehr guten Modellfit auf (vgl. Tabelle 1).

Konstrukt	TLI	CFI	RMSEA		
Opportunismus	0,994	0,991	0,066		
Kooperation	0,991	0,994	0,026		
Zufriedenheit	0,965	0,988	0,130		

Tab.1: Gütekriterien der Konstrukte Opportunismus, Kooperation und Zufriedenheit

Die Kategorie "Einstellung zum Business" wird insgesamt durch fünf Faktoren gebildet. In der nachfolgenden Tabelle sind diese Faktoren inkl. der einzelnen Items abgebildet. Mittels des Cronbachs-Alpha (vgl. S. 19) wurde die Reliabilität der einzelnen Faktoren getestet. Zusätzlich beinhaltet die Tabelle diejenigen Alpha-Werte, welche sich durch Löschung bzw. Herauslassen der jeweiligen Items ergäben.

Im Vergleich zur Jambulingam-Nevin-Studie sind alle Werte mit einer Ausnahme ("persönliches Engagement in Franchisebusiness": 0,67 vs. 0,72) deutlich schlechter. Allerdings ist der kritische Alpha-Wert von 0,50 nur einmal, beim Faktor "Übernahme von Geschäftsrisiken" (0,43), unterschritten. Zusätzlich muss an dieser Stelle aber betont werden, dass die übrigen Werte nicht unbedingt gute Werte repräsentieren. Somit ist die Reliabilität, also die Zuverlässigkeit der Konstrukte, zu hinterfragen.

Ähnlich kritische Werte weisen auch die Faktorladungen und die Gütekriterien des "Messmodells" auf. Tabelle 5 zeigt einen Vergleich der Faktorladungen der Jambulingam-Studie und der Faktorladungen der Replikation. Teilweise wurde die kritische Fak-

⁴ Die Wahrscheinlichkeit, dass das vorliegende Modell einen RMSEA-Wert von kleiner/gleich 0,05 aufweist,

torhöhe von 0,5 deutlich unterschritten (vgl. I.2, V.2 und V. 3), so dass bei einer explorativen Vorgehensweise diese Items dem Faktor nicht zugeordnet würden. Wie bereits oben angesprochen, kommt in diesem Fall eine konfirmatorischen Faktorenanalyse zur Anwendung, so dass die Items nicht eliminiert werden.

Die Güte des Faktorenmodells wurde wiederum auf Basis neuerer Gütekriterien CFI und TFI getestet. Es ist aufgrund der schlechten Cronbachs-Alpha-Werte und der teilweise niedrigen Faktorladungen wenig verwunderlich, dass dieses Modell auch bei den Gütekriterien die kritischen Werte unterschreitet. Der Tucker-Lewis-Index (TLI) mit einem Wert von 0,776 unterschreitet den empfohlenen Wert in Höhe von 0,90 gravierend. Ähnlich schlecht stellt sich auch der Comparitve-Fit-Index (CFI) mit einem Wert in Höhe von 0,817 dar. Um von einem guten Modellfit sprechen zu können, sollte der CF-Index über 0,90 liegen. Des Weiteren liegt der RMSEA mit 0,087 deutlich über der kritischen Grenze von 0,05 und wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 0% einen Wert kleiner/gleich 0,05 annehmen. Verglichen mit dem Faktorenmodell der Jambulingam-Nevin-Studie (GFI = 0,93; AGFI = 0,91; RMSR = 0,053) ist die Güte und der Fit des replizierten Modells deutlich schlechter.

3.2.2 Lineare Regressionsanalyse zur Aufdeckung von Einflüssen und Zusammenhängen

Bei der Durchführung einer Regressionsanalyse müssen verschiedene Prämissen erfüllt sein.⁵ Nachfolgend wird das Regressionsmodell auf Multikollinearität getestet, um eine exakt lineare Abhängigkeit der Regressoren auszuschließen. Eine unabhängige Variable (Regressor) darf sich folglich bei einer linearen Regression nicht als Funktion anderer unabhängiger Variablen darstellen lassen (vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weber, R. 2001, S. 88). Zunächst wird dazu eine Korrelationsmatrix (vgl. Tabelle 6) betrachtet, die erste Hinweise auf Vorliegen von Multikollinearität ergeben soll. Absolutwerte nahe 1 deuten auf Multikollinearitätsprobleme hin. In der vorliegenden Korrelationsmatrix sind die jeweils höchsten Korrelationen einer unabhängigen Variablen grau hinterlegt. Die höchste Korrelation, mit einem Wert von 0,610, weisen die Faktoren "Opportunismus" und "Bereitschaft zur Übernahme von Geschäftsrisiken" auf, so dass be-

liegt bei 80,1%.

Insbesondere sind hier Nichtlinearität, Erwartungswert der Störgröße ungleich Null, falsche Auswahl der Regressoren, Homoskedastizität, das nicht Vorliegen von Autokorrelation und Multikollinearität zu nennen (vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weber, R. 2001, S. 77ff.). In der zu replizierenden Studie wurde das Regressionsmodell nur auf Multikollinearität getestet.

reits der kritische Wert von 0,6 überschritten worden ist. Somit sollten diese Daten einer zusätzlichen Prüfung unterzogen werden. Dazu bietet sich die Verwendung der sog. Toleranz an, welche sich durch das Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse einer unabhängigen Variable auf die übrigen Regressoren berechnen lässt. Toleranzwerte nahe Null deuten auf ein sehr hohes Bestimmtheitsmaß hin, welches besagt, dass sich die unabhängige Variable durch Linearkombination der übrigen unabhängigen Variablen erzeugen lässt. Im vorliegenden Fall weist der Faktor "Opportunismus" mit einem Toleranzwert von 0,351 und der Faktor "Bereitschaft zur Übernahme von Geschäftsrisiken" mit einem Wert von 0,624 trotz hoher Korrelation nicht auf Multikollinearität hin. In der Jambulingam-Nevin-Studie wurde nach Interpretation der Korrelationsmatrix das Vorliegen von Multikollinearität ausgeschlossen, da die höchste Korrelation zwischen den Items "persönlicher Anteil des Ersparten" und "Alter" lediglich 0,29 beträgt (vgl. Jambulingam/Nevin, S. 384).

Nachfolgend werden die in Kapitel 3.1.1 aufgestellten Hypothesen über Einflüsse und Zusammenhänge der traditionellen Items und der Faktoren der Kategorie "Einstellung zum Business" auf die Faktoren des Konstruktes "Folgen der FN-Selektion", bestehend aus Zufriedenheit der FN, Kooperationsbereitschaft und opportunistischem Verhalten, getestet. Dazu gehen jede Variable und jeder Faktor (Einstellung zum Business) als unabhängige Variable und jeweils die drei Faktoren des Modells "Folgen der FN-Selektion" (Kooperation, Zufriedenheit und Opportunismus) als abhängige Variable in das Regressionsmodell ein. Die Analyse erfolgt innerhalb von drei Schritten: Das erste Modell besteht aus den jeweiligen Faktoren des Konstruktes "Folgen der FN-Selektion" als abhängige Variable und den traditionellen Items als unabhängige Variable. Im zweiten Modell werden die aus dem vorherigen Modell unabhängigen Variablen gegen die Faktoren der Kategorie "Einstellung zum Business" ausgetauscht. Die unabhängigen Variablen des letzten Regressionsmodells umfassen sowohl die traditionellen Items als auch die Faktoren der Kategorie "Einstellung zum Business". Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in der Tabelle 7 dargestellt.

3.2.3 Kooperation, Zufriedenheit und Opportunismus

Zunächst werden die Einflüsse und Zusammenhänge auf den Faktor "Kooperation" untersucht, um sowohl negative als auch positive Auswirkungen identifizieren zu können.

⁶ Berechnung der Toleranz: $T_i = 1 - R_i^2$ mit R_i^2 als Bestimmtheitsmaß für Regression der unabhängigen

Die Einflüsse der traditionellen Items sind bis auf die Variable "eigene Leitung des täglichen Franchisebetriebs" (ß = 0,288; p = 0,049) nicht signifikant. Weiterhin steht diese Variable mit der "wahrgenommenen Kooperation" in einem positiven Zusammenhang, was die vermutete Beziehung zwischen eigener Leitung des Franchisebetriebs und dem kooperativen Verhalten unterstützt. Das gesamte Modell weist außerdem nur ein Bestimmtheitsmaß von -2,4% auf und erbringt somit nur einen sehr geringen Erklärungsbeitrag, was sich als nicht interpretierbar erweist. Ähnliche schlechte Ergebnisse liefert auch die Jambulingam-Nevin-Studie im ersten Regressionsmodell mit einem Wert von 0,1% (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 386). Die einzige signifikante Einflussvariable ist die "vorherige Selbstständigkeit", die aber auch in einem positiven Zusammenhang mit der "wahrgenommenen Kooperation" steht.

Das zweite Regressionsmodell ("Einstellung zum Business") liefert auf einem Signifikanzniveau von kleiner als 0,01 einen Erklärungsbeitrag von 21,1% (R²_{Korr} = 0,211). Dieses ist im Vergleich zum ersten Modell deutlich besser ist. Des Weiteren können zwei signifikante Einflussfaktoren hinsichtlich des "Kooperationsbereitschaft" der FN identifiziert werden. Zum einen ist der Faktor "persönliches Engagement" (ß =0,390; p = 0,000) mit einer positiven Wirkungsrichtung zu nennen. Dieses zeigt, dass FN mit einer hohen Bereitschaft persönliches Engagement im Franchisesystem aufzubringen, eher kooperativ handeln. Zum anderen ist der Faktor "Einstellung zur Übernahme von Geschäftsrisiken" mit einem Beta von -0,220 signifikant (p = 0,017). Die negative Wirkungsrichtung dieses Faktors verstärkt die eingangs aufgestellte Hypothese, dass risikoaffine FN aufgrund ihrer eigenständigen Verhaltensweisen gegenüber der Systemzentrale unkooperativer sind. Die Jambulingam-Nevin-Studie liefert andere signifikante Einflussfaktoren, einerseits die "wahrgenommen Innovationsbereitschaft der FN" und andererseits das "persönliche Engagement in Franchisebusiness". Die Regressionsfunktion liefert einen Erklärungsbeitrag von 14% (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 384).

Im dritten Regressionsmodell wird sowohl der Einfluss der "Einstellung zum Business-Faktoren" als auch der traditionellen Items untersucht. Dieses Modell beinhaltet wiederum als signifikante Einflussvariable den Faktor "persönliches Engagement" mit einem ß von 0,468 und einem Signifikanzniveau unter 0,01. Das Bestimmtheitsmaß liefert mit einem Wert in Höhe von 26,8% ($R^2_{Korr} = 0,268$; p = 0,006) einen im Vergleich zu den vorherigen Modellen höchsten Erklärungsbeitrag. Folglich kann aufgrund dieser signifikanten Steigerung des Bestimmtheitsmaßes die Hypothese, dass die "Einstellung zum Business-Faktoren" einen höheren Erklärungsbeitrag bzgl. der wahrgenommenen Kooperation liefern als die traditionellen Items, bekräftigt werden. Zum gleichen Ergebnis kommen auch die Autoren der originären Studie (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 384).

Nachfolgend wird die Stärke und Richtung des Einflusses verschiedener Variablen auf den Faktor "**Zufriedenheit der FN mit ihrer Entscheidung für das Franchisesystem**" gemessen. Das erste Regressionsmodell liefert im Gegensatz zur Jambulingam-Nevin-Studie keine signifikanten Einflussvariablen auf die Zufriedenheit der FN mit ihrer Entscheidung für das System und liefert somit auch keinen signifikanten Erklärungsbeitrag. Die Ergebnisse des zweiten und dritten Regressionsmodells können zusammengefasst dargestellt werden. In beiden Modellen ist lediglich der Faktor "persönliches Engagement" in positiver Richtung signifikant ($\Omega_{Modell 2} = 0.488$; $\Omega_{Modell 3} = 0.5444$; $\Omega_{2,3} = 0.000$). Dieses unterstützt wiederum die eingangs formulierte Hypothese, dass engagierte FN mit ihrer getroffenen Entscheidung bzgl. des Systems zufriedener sind. Das könnte darin begründet liegen, dass engagierte FN (vgl. dazu insbesondere Items zum Faktor "Persönliches Engagement im Franchisebusiness, S. 23) generell mehr hinter ihrer Entscheidung stehen als weniger engagierte FN.

	Kooperation		Zufriedenheit			Opportunismus			
	Traditionelle		Traditionelle			Traditionelle			
Unabh. Variablen (Selektionskriterien)	Faktoren	ATB	Beide	Faktoren	ATB	Beide	Faktoren	ATB	Beide
Prozent aus Erspartem									
Beta	-0,043		-0,072	-0,106		-0,051	-0,020		-0,030
T-Wert	-0,315		-0,568	-0,752		-0,365	-0,157		-0,254
Signifikanz	0,754		0,573	0,455		0,717	0,875		0,800
Erfahrungen									
Beta	0,066		0,006	0,028		-0,114	-0,184		-0,116
T-Wert	0,525		0,050	0,223		-0,948	-1,545		-1,089
Signifikanz	0,601		0,960	0,825		-0,348	0,127		0,281
Vorher selbstständig ^a									
Beta	0,128		0,049	-0,153		-0,213	-0,215		-0,040
T-Wert	0,904		0,379	-1,062		-1,582	-0,161		-0,336
Signifikanz	0,370		0,706	0,292		0,120	0,112		0,739
Weitere Geschäfte ^a	,		,	,		,	,		,
Beta	-0,051		-0,176	0.008		-0,141	-0,039		-0,008
T-Wert	-0,356		-1,358	0,058		-1,025	-0,288		-0,068
Signifikanz	0,723		0,181	0,954		0,310	0,774		0,946
Täglicher Betrieb	-, -		-, -	-,		-,	- ,		-,-
Beta	0,288*		0,202	0,029		-0,053	-0,125		-0,141
T-Wert	2,009		1,531	0,205		0,387	-0,924		-1,168
Signifikanz	0,049		0,132	0,838		0,701	0,359		0,248
Alter	,		,	,		,	·		,
Beta	0,074		0,114	-0,012		-0,145	0,033		0,059
T-Wert	0,533		0,831	-0,083		-0,993	0,251		0,468
Signifikanz	0,596		0,410	0,934		0,325	0,803		0,642
Geschlecht ^a	•			·		,	,		·
Beta	-0,023		-0,026	-0,205		-0,205	0,038		-0,001
T-Wert	-0,176		-0,201	-1,567		-1,513	0,309		-0,009
Signifikanz	0,861		0,842	0,122		0,136	0,759		0,993
Jahre Schulbildung	, -			,		,	,		,
Beta	0,073		0,038	-0,024		-0,162	0,010		0,100
T-Wert	0,545		0,294	-0,179		-1,199	0,079		0,865
Signifikanz	0,588		0,770	0,859		0,236	0,937		0,391

	Kooperation		Zufriedenheit			Opportunismus			
	Traditionelle			Traditionelle			Traditionelle		
Unabh. Variablen (Selektionskriterien)	Faktoren	ATB	Beide	Faktoren	ATB	Beide	Faktoren	ATB	Beide
Familienstand (Dummy-Variable)									
Beta	0,185		0,169	0,087		0,093	-0,289*		-0,154
T-Wert	1,393		1,395	0,654		0,739	-2,314		-1,376
Signifikanz	0,169		0,169	0,516		0,463	0,024		0,175
Innovationsfähigkeit									
Beta		0,040	0,209		-0,079	0,005		-0,105	-0,068
T-Wert		0,470	1,773		-0,931	0,038		-1,786	-0,639
Signifikanz		0,640	0,082		0,354	0,970		0,077	0,526
Persönl. Entwicklung									
Beta		0,144	0,006		0,058	-0,065		-0,372	-0,082
T-Wert		1,530	0,040		0,622	-0,434		-5,731	-0,647
Signifikanz		0,129	0,968		0,535	0,666		0,000	0,521
Berufl. Herausforderungen									
Beta		0,017	0,096		-0,032	-0,105		0,111	-0,284*
T-Wert		0,187	0,735		-0,340	-0,772		1,741	-2,370
Signifikanz		0,852	0,466		0,734	0,444		0,084	0,022
Persönliches Engagement									
Beta		0,390**	0,468**		0,448**	0,544**		-0,042	-0,189
T-Wert		4,324	3,534		4,968	3,896		-0,669	-1,541
Signifikanz		0,000	0,001		0,000	0,000		0,505	0,129
Risikoeinstellung									
Beta		-0,220*	-0,102		-0,002	-0,221		0,575	0,455**
T-Wert		-2,428	-0,831		-0,025	-1,738		0,911	3,991
Signifikanz		0,017	0,410		0,980	0,088		0,000	0,000
Gründungsjahr (Kontrollvariable)									
Beta	0,171	0,074	0,124	-0,069	-0,065	-0,074	0,108	-0,029	0,056
T-Wert	1,237	0,834	0,972	-0,486	-0,735	-0,548	0,821	-0,474	0,475
Signifikanz	0,221	0,406	0,336	0,629	0,464	0,586	0,415	0,636	0,636
Bestimmtheitsmaß (R ² Korr)	-0,024	0,211	0,268	-0,065	0,180	0,174	0,055	0,607	0,359
Signifikanz	0,596	0,000	0,006	0,841	0,000	0,040	0,198	0,000	0,000

*Der Regressor ist auf einem Niveau von 0,05 signifikant ** Der Regressor ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant

Ähnlich zu unseren Ergebnissen ist bei Jambulingam und Nevin im zweiten Regressionsmodell der Faktor "persönliches Engagement" mit einem ß-Wert von 0.989 signifikant (p<0,001). Zusätzlich wirkt der Faktor "Innovationsfähigkeit", wiederum in positive Richtung, sich signifikant auf die Zufriedenheit der FN bzgl. ihrer Entscheidung aus (ß=0,177; p<0,01). Das dritte Regressionsmodell in der Jambulingam-Nevin-Studie (Einfluss traditioneller Items und Einstellung zum Business auf die Zufriedenheit der FN) liefert mit einem signifikanten Bestimmtheitsmaß in Höhe von 52% einen sehr hohen Erklärungsbeitrag. Insgesamt ist die Auswirkung von fünf Items und Faktoren auf die Zufriedenheit der FN signifikant. Zu diesen Variablen zählen die Höhe des Anteils der Startinvestition aus eigenen Mitteln, die vorheriger Erfahrung, die wahrgenommene Innovationsfähigkeit, das persönliche Engagement und das Gründungsjahr des Systems (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 385). Die Richtung der Einflüsse ist bis auf die unabhängige Variable "Anteil der Startinvestition aus eigenen Mitteln" identische zu den aufgestellten Hypothesen. Somit zeigt sich, dass die Zufriedenheit bzgl. der Entscheidung für das System nicht durch einen höheren Anteil der Startinvestition aus eigenen Mitteln gesteigert wird, obwohl man dieses aufgrund eines dadurch resultierenden intensiveren Entscheidungsprozesses der FN vermuten könnte. Hypothese 15 wird wiederum durch einen signifikanten Anstieg des Bestimmtheitsmaßes von 9% (Regressionsmodell 1) auf 52% (Regressionsmodell 3) unterstützt (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 386).

Abschließend werden die drei Regressionsmodelle mit dem Faktor "Franchisenehmer-Opportunität" als abhängige Variable getestet. Das erste Modell ist dadurch gekennzeichnet, dass lediglich die Variable "Familienstand" einen signifikanten Einfluss auf das opportunistische Verhalten der FN hat (β = -0,289; p = 0,024). Die aufgestellte Hypothese (H9c – Verheiratete FN verhalten sich gegenüber ihrem FG weniger opportunistisch) wird durch die negative Wirkungsrichtung verstärkt. Daraus kann geschlossen werden, dass verheirate FN aufgrund eines höheren Verantwortungsgefühls und der Unterstützung seitens ihrer Familie weniger opportunistisch handeln. Das Bestimmtheitsmaß im ersten Modell ist nicht signifikant. Im zu replizierenden Modell besitzen sowohl das Alter (β = -0,007; p = 0,003) und auch das Geschlecht (β = 0,250; p = 0,094) einen signifikanten Einfluss auf das opportunistische Verhalten der FN (vgl. Jambulingam, T./Nevin J.R. 1999, S. 385). Folglich kann die Hypothese, dass ältere FN opportunistischer gegenüber ihrem FG handeln, nicht gestützt werden. Zusätzlich wird in der Jambulingam-Nevin-Studie durch die Signifikanz

der Variable "Geschlecht" herausgestellt, dass Frauen im Gegensatz zu Männern weniger opportunistisch handeln.

Das zweite Regressionsmodell ("Einstellung zum Business") liefert zwei signifikante Einflussfaktoren auf das opportunistische Verhalten der FN. Der Wunsch nach persönlicher Entwicklung steht in einem negativen Verhältnis zum opportunistischen Handeln, so dass die eingangs formulierte Hypothese unterstützt werden kann. FN mit einem ausgeprägten Wunsch nach persönlicher Entwicklung handeln eher opportunistisch und könnten die Interessen des Gesamtsystems hinter die eigenen Interessen stellen. Des Weiteren steht der Faktor "Übernahme von Geschäftsrisiken" in einem positiven und signifikanten Verhältnis (ß = 0,575; p < 0,01) zum Opportunismus. Folglich tendieren risikoaffine FN eher zu opportunistischen Verhalten gegenüber ihrem FG als risikoaverse FN. Der Erklärungsbeitrag mit einem signifikanten Bestimmtheitsmaß in Höhe von 0,607 kann als sehr gut bezeichnet werden. In der Jambulingam-Nevin-Studie üben die Faktoren "wahrgenommene Innovationsbereitschaft", "berufliche Herausforderungen" und "persönliches Engagement im Business" einen negativ signifikanten Einfluss auf das opportunistische Verhalten der FN aus (vgl. Jambulingam, T./Nevin, J.R. 1999, S. 387). Die Risikoeinstellung der FN kann gleichbedeutend zu unseren Ergebnissen interpretiert werden; auch in der zu replizierenden Studie besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Risikoeinstellung und Opportunismus. Dies bedeutet, dass risikoaffine FN eher zu opportunistischem Verhalten gegenüber ihren FG tendieren. Das zweite Regressionsmodell liefert bei Jambulingam und Nevin lediglich einen Erklärungsbeitrag von 11,7% (vgl. Jambulingam, T./Nevin, J.R., 1999, S. 387).

Im dritten Regressionsmodell wird wiederum der Einfluss aller Variablen und Faktoren auf den Opportunismus getestet. Der Einfluss des Faktors "Risikoübernahme" ist verglichen zum zweiten Modell mit geringen Abstrichen signifikant geblieben (β = 0,455; p < 0,01). Allerdings ist die Signifikanz des Einflussfaktors "Wunsch nach persönlicher Entwicklung" nicht mehr vorhanden, dafür ist aber der Faktor "Suche nach beruflichen Herausforderungen" mit einem signifikanten Zusammenhang hinzugekommen (β = -0,284; p = 0,022). Der eingangs vermutete negative Zusammenhang zwischen diesem Faktor und dem opportunistischem Verhalten wird durch das negative Vorzeichen des Beta-Wertes der Regressionsfunktion bestätigt (vgl. H 15c). Somit kann daraus geschlossen werden, dass diese FN aufgrund ihrer Persönlichkeits-

merkmale bzgl. der beruflichen Herausforderung weniger opportunistisch handeln als diejenigen, welche berufliche Herausforderungen eher meiden. Auch dieses Modell liefert wiederum mit einem signifikanten Bestimmtheitsmaß von 0,359 einen hohen Erklärungsbeitrag. Vergleicht man nun die Bestimmtheitsmaße des zweiten und dritten Regressionsmodells mit dem Wert des ersten Modells (vgl. Tabelle 7), so wird Hypothese 15, dass die "Einstellung zum Business"-Faktoren einen höheren Erklärungsgehalt besitzen als die traditionellen Items, bekräftigt. Das dritte und letzte Regressionsmodell in der Jambulingam-Nevin-Studie liefert ähnliche Ergebnisse wie die ersten beiden Modelle der Studie. Alle signifikanten Einflussvariablen der ersten beiden Modelle stellen auch im dritten Modell einen signifikanten Zusammenhang dar (vgl. Jambulingam, T./Nevin, J.R. 1999, S. 386). Der Erklärungsbeitrag in Höhe von 13,6% kann im Vergleich zur Replikation (35,9%) als sehr niedrig bezeichnet werden.

3.3 Zwischenfazit zur Replikation

Die Ergebnisse des Kapitels 3.2.3 verdeutlichen, dass einige signifikanten Einflussvariablen auf die gewünschten Eigenschaften, d.h. Kooperationsbereitschaft, Zufriedenheit und geringer Opportunismus, von FN existieren. Folglich ist es mittels einer zielgerichteten FN-Selektion möglich, diejenigen FN, welche mit hoher Wahrscheinlichkeit die erwünschten Eigenschaften besitzen, aus einem Pool von Bewerbern herauszufiltern. Diese potenziellen Franchisepartner tragen dann zum Erfolg des Gesamtsystems bei und wirken sich auf die Arbeit der Systemzentrale unterstützend aus. Allerdings muss in diesem Zusammenhang betont werden, dass die Liste der Einflussfaktoren resp. Selektionskriterien der vorliegenden Replikation nicht abschließend ist und somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhält.

Die nachfolgende Tabelle (Tab. 3) veranschaulicht nochmals in abstrahierter Weise die zuvor in den Hypothesen vermuteten Zusammenhänge und Wirkungsrichtungen der unabhängigen und abhängigen Variablen. Weiterhin sind in der Tabelle die tatsächlichen Ergebnisse sowohl der Jambulingam-Nevin-Studie als auch der Replikation angegeben. Aufgrund einiger nicht signifikanter Vorzeichenwechsel (vgl. Tabelle 2, S. 27/28) wurde die für die tatsächlichen Ergebnisse der Replikation die Wirkungsrichtung das jeweils dritte Regressionsmodells (traditionelle Items und "Einstellung zum Business"-Faktoren) zugrunde gelegt. In einem direkten Vergleich der Resultate beider Studie ist ersichtlich, dass keine Variable der traditionellen Items innerhalb der

vorliegenden Stichprobe einen signifikanten Einfluss auf die drei abhängigen Variablen besitzt.⁷ Allerdings ist ersichtlich, dass bei jeder abhängigen Variablen mindestens ein Faktor aus der Kategorie "Einstellung zum Business" relevant ist. Zusätzlich kommt hinzu, dass die Steigerung des Bestimmtheitsmaßes der jeweiligen Regressionsmodelle die Wichtigkeit der Faktoren unterstreicht (vgl. Ergebnisse des Kapitels 3.2.3), bspw. liefert das zweite Regressionsmodell mit Opportunismus als abhängige Variable, einen Erklärungsbeitrag von 60,7%, wobei im Gegensatz dazu das erste Modell lediglich einen Beitrag von 5,5% leistet.

			Abhä	ingige	Variable	n			
Prozent aus Erspartem Erfahrungen Vorherige Selbst- ständigkeit Weitere Geschäfte Täglicher Betrieb Alter Geschlecht Jahre Schulbildung Familienstand Einstellung zum Business Innovationsbereitschaft Persönl. Entwicklung Berufl. Heraus- forderungen		Kooperation ((a)	Zufr	iedenhe	it (b)	Oppo	rtunisi	nus (c)
	vermute- ter Ein- fluss (1)	Jambulin- gam-Nevin- Ergebnis (2)	Replikati- ons- Ergebnis (3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Traditionelle Items									
Prozent aus Erspartem	+	-	-	+	-	-	•	-	-
Erfahrungen	+	+**	+	+	+	-	-	-	-
Vorherige Selbst- ständigkeit	+	+	+	+	+	-	-	-	-
Weitere Geschäfte	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Täglicher Betrieb	+	+	+	+	-	-	ı	+	-
Alter	-	-	+	-	-	-	+	-*	+
Geschlecht	-	-	-	-	+**	-	+	+	-
Jahre Schulbildung	+	-	+	+	-	-	ı	-	+
Familienstand	+	-	+	+	-	+	-	-	-
Einstellung zum Business									
Innovationsbereitschaft	+	+*	+	+	+*	+	ı	-*	-
Persönl. Entwicklung	-	-	+	-	+	-	+	+	-
Berufl. Heraus- forderungen	+	-	+	+	+	-	-	-*	_*
Persönliches Engagement	+	+	+**	+	+	+**	1	-	-
Risikoeinstellung	-	-	-	-	-	-	+	+	+**

^{**} Signifikant auf einem Niveau von 0,01

Tab. 3: Vergleich von vermuteter und tatsächlicher Wirkungsrichtung

⁷ Es wurden nur die standardmäßigen Signifikanzniveaus in Höhe von 0,01 und 0,05 in die Analyse einbezogen. Das Signifikanzniveau in Höhe von 0,1 (vgl. Jambulingam, T./Nevin, J.R. 1999, S. 386) wurde nicht mit zur Interpretation herangezogen.

^{*} Signifikant auf einem Niveau von 0,05

4 Franchisenehmerauswahl am Beispiel der deutschen Franchisewirtschaft

4.1 Gegenstand und Zusammensetzung der Stichprobe

Nachdem einige signifikante Selektionskriterien aus einem Pool möglichen Auswahlkriterien herausgefiltert wurden, wird im Folgenden zusätzlich ein Überblick zur FN-Akquisition und -Auswahl innerhalb der deutschen Franchisebranche gegeben. Insbesondere wird in diesem Zusammenhang ein von FG als ideal eingeschätztes Franchisenehmerprofil abgeleitet, um vergleichen zu können, welche Eigenschaften in der Praxis als erwünschte Voraussetzung fungieren und welche als eher unbedeutend eingeschätzt werden. Zu diesem Thema führte das Internationale Centrum für Franchising & Cooperation kürzlich eine Befragung über die zum Einsatz kommenden Akquisitions- und Auswahlinstrumente deutscher FG durch. Die Stichprobe umfasst insgesamt 50 Franchisesysteme. Innerhalb dieser Systeme wurden die personalverantwortlichen Mitarbeiter bzw. die für die FN-Akquisition und -Auswahl verantwortlichen Mitarbeiter mittels einer telefonischen Umfrage interviewt. Der Fragebogen wurde bewusst offen gestaltet, um ein möglichst breites Spektrum von Antworten zu erhalten.

Die Franchisesysteme der Stichprobe lassen sich den Branchen Handel, Dienleistung, Handwerk und Gastronomie zuordnen, wobei die Branchen Handel und Dienstleistung mit über 74% den größten Anteil einnehmen (vgl. Abb. 4).

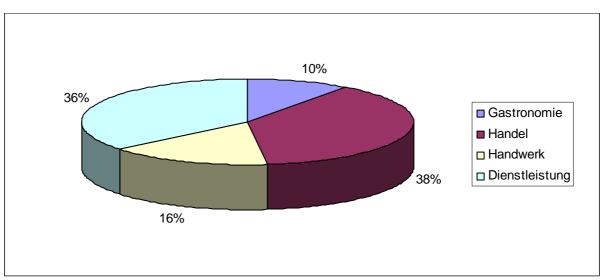


Abb. 4: Branchenzugehörigkeit: Befragung 2005

Quelle: Eigene Darstellung

Des Weiteren wurde bei der Befragung hinsichtlich der Systemgröße auf eine möglichst hohe Heterogenität geachtet, so dass differenzierte Aussagen über unterschiedliche Strategien und Schwerpunkte bei der Entwicklung eines idealtypischen Franchisenehmerprofils getroffen werden können. Abbildung 5 veranschaulicht die Größe der befragten Systeme in einer gruppierten Darstellungsweise.

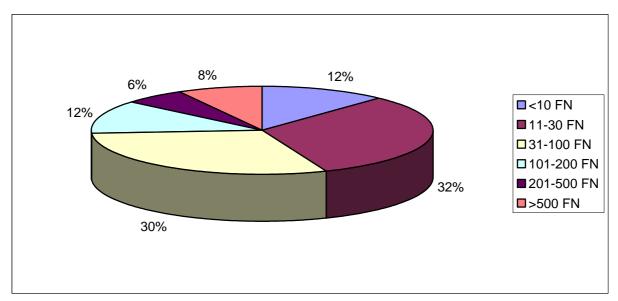


Abb. 5.: Gruppierte Darstellung der Systemgröße nach Anzahl der Partner, 2005 Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiteres für die Auswertung interessantes Kriterium der Stichprobe ist das Gründungsjahr der befragten Systeme. Das durchschnittliche Alter der befragten Franchisesysteme beträgt 14 Jahre. Mit einem Minimum in Höhe von 4 Jahren (Gründungsjahr 2001) und einem maximalem Alter von 39 Jahren (Gründungsjahr 1966) bildet die Stichprobe eine sehr breite und somit heterogene Verteilung ab. Abbildung 6 veranschaulicht nochmals eine gruppierte Darstellung des Systemalters:

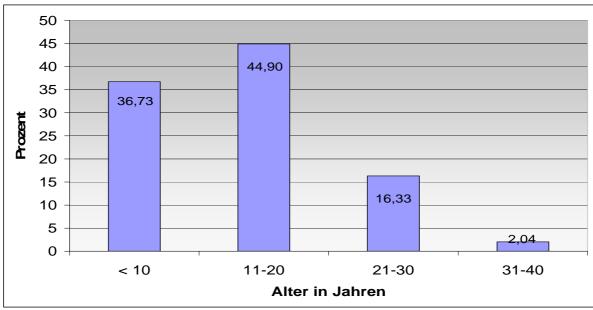


Abb. 6: Gruppierte Darstellung des Systemalters

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Das idealtypische Franchisenehmerprofil in der Praxis

Nachfolgend werden auf Basis der Franchisegeberbefragung Anforderungsprofile an FN aus verschiedenen Perspektiven identifiziert. Dazu wurden die 50 FG befragt, welche Voraussetzung ein idealer FN ihres Systems mitbringen sollte. Diese Frage wurde zunächst bewusst offen gestellt, um die jeweilige Bedeutung nach Anzahl der Nennungen beurteilen zu können. Die unterschiedlichen Perspektiven umfassen einerseits die Branchen Handel und Dienstleistungen und andererseits die Größenunterschiede der Systeme. Hinsichtlich der Systemgröße erfolgt eine Gruppierung nach Anzahl der FN des Systems. Diese Gruppierung wird durch eine Unterteilung in kleine (bis zu 30 Partner), mittlere (31 bis 100 Partner) und große Systeme mit bis zu mehr als 500 Partnern vollzogen.

Zunächst wird allerdings das vom FG gewünschte Anforderungsprofil über die gesamte Stichprobe erhoben, um mögliche branchen- und größenabhängige Schwerpunktverlagerungen identifizieren zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Vertriebsorientierung als auch die kaufmännischen Kenntnisse von sehr hoher Bedeutung sind. Bspw. nennen mehr als 90% der befragten FG die Vertriebsorientierung des FN als wichtige Voraussetzung für ihr System. Vertriebsorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der potenzielle FN die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale eines Verkäufers aufweist. Hier wären bspw. die Kommunikationsfä-

higkeit, die Kunden- und Serviceorientierung zu nennen (vgl. Pauli, K.S. 1992, S. 66 f.). Von ähnlich hoher Bedeutung (79%) sind die kaufmännischen Grundkenntnisse potenzieller FN. Dieses wird von den Franchisesystemen häufig als notwendige Voraussetzung angesehen, um gewährleisten zu können, dass der zukünftige FN seine Geschäfte zum überwiegenden Teil eigenständig leiten kann. Des Weiteren wird die Branchenerfahrung von 72% der FG und ebenfalls das persönliche Engagement (72%) zukünftiger FN als sehr wertvoll und wünschenswert erachtet. Die Branchenerfahrung umfasst den individuell gesammelten Erfahrungsgrad in der jeweiligen Franchisebranche (vgl. Ahlert, D./Wunderlich, M. 2002, S. 30). Weitere von den befragten Systemen als wichtig erachtete Anforderungen an den idealen FN sind der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen:

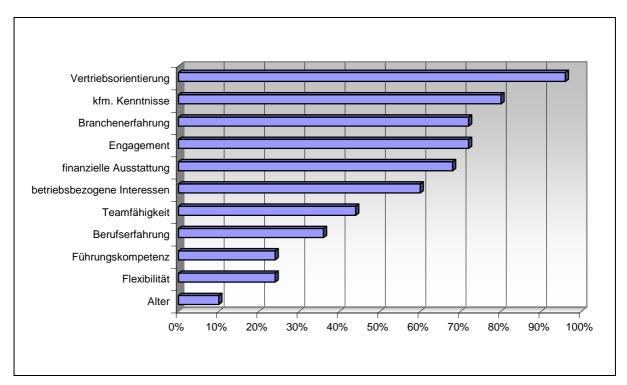


Abb. 7: Anforderungsprofil an Franchisenehmer

Quelle: Eigene Darstellung

Ähnliche Ergebnisse liefert die gruppierte Analyse des Anforderungsprofils an FN im Handelsfranchising (vgl. Abb. 8). Kaufmännische Kenntnisse zukünftiger FN werden als besonders wichtig erachtet; insgesamt 63,2% der befragten FG benennen dies als Voraussetzung eines idealen FN. Weiterhin wird auch im Handel die Vertriebsorientierung (57,9%) potenzieller FN als wichtige Bedingung eines idealen FN-Profils genannt. Ebenso werden die Branchenerfahrung und das Engagement mit jeweils 42,1% für einen idealen FN als sehr wünschenswert eingeschätzt.

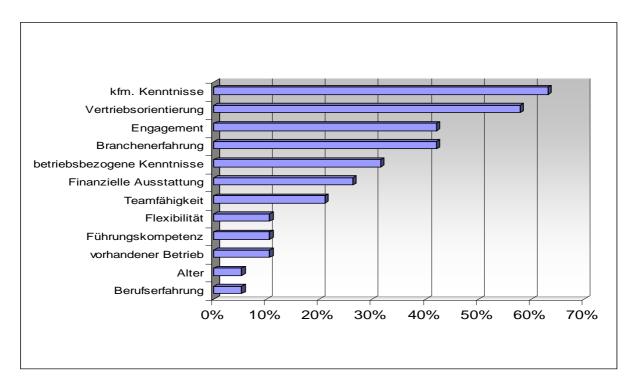


Abb. 8: Anforderungsprofil an Franchisenehmer im Handel Quelle: Eigene Darstellung

Innerhalb der Dienstleistungsbranche gestaltet sich das Anforderungsprofil an einen idealen FN geringfügig anders (vgl. Abb. 9).

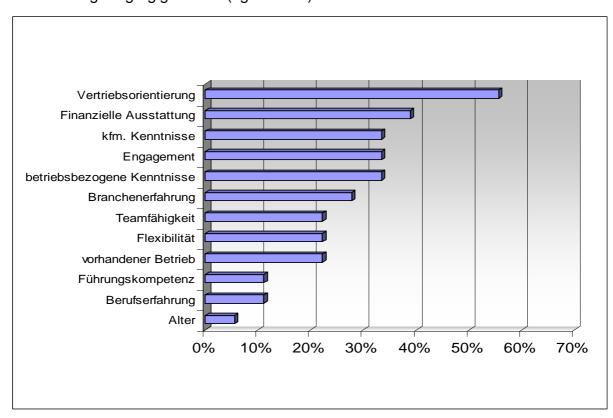


Abb. 9: Anforderungsprofil an Franchisenehmer in der Dienstleistungsbranche Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich zur Vertriebsorientierung kommt innerhalb der Dienstleistungsbranche die finanzielle Ausstattung eines FN hinzu, welche von fast 40% als wichtiges Kriterium eines FN genannt wird. Des Weiteren werden von fast einem Drittel der befragten FG sowohl die kaufmännischen Kenntnisse, das persönliche Engagement als auch die betriebsbezogenen Kenntnisse als besonders wünschenswert erachtetet. Die Branchenerfahrung wird im Gegensatz zur gesamten Stichprobe und zur Teilstichprobe innerhalb des Handels als weniger wichtig angesehen. Dieses könnte darin begründet liegen, dass gerade Dienstleistungen teilweise durch einen hohen Innovationsgrad gekennzeichnet sind und es sich somit als unmöglich gestaltet, Erfahrungen in diesem Bereich zu sammeln.

Nachfolgend werden die nach Systemgröße gruppierten Anforderungsprofile an einen idealen FN dargestellt. Wie bereits oben angesprochen, wird die Stichprobe in drei Gruppen unterteilt: Kleine, sich noch in der Expansionsphase befindende Systeme, mit bis zu 30 FN, mittelgroße Systeme mit bis zu 100 Partnern und große System mit bis zu 1000 FN. Auffallend hierbei sind die von Franchisesystemen mit bis zu 30 Partnern verhältnismäßig häufig erwünschten Anforderungen bzgl. der Vertriebsorientierung und des Engagement potenzieller FN. Diese Systeme suchen FN, welche das System durch ihren Einsatz weiterentwickeln und somit im Wachstum unterstützen. Im Gegensatz dazu stehen allerdings die Anforderungen an die finanzielle Ausstattung zukünftiger FN. Verglichen mit größeren Systemen wird dieses als weniger wichtig erachtet, was vor dem Hintergrund einer möglichen Expansion sehr verwunderlich erscheint. Gerade in dieser Phase ist der Finanzbedarf eines Systems sehr hoch, so dass die Eigenkapitalfinanzierung durch den FN eigentlich bedeutender eingeschätzt werden müsste. Auffallend bei der Analyse mittelgroßer Franchisesysteme sind die von fast 40% der befragten Systeme erwünschte betriebsbezogenen Kenntnisse und die von mehr als einem Drittel geforderte Berufserfahrung künftiger FN. Ebenso wird die Branchenerfahrung von den großen Systemen mit mehr als 100 FN sehr erwünscht. Des Weiteren kann man den Ergebnissen entnehmen, dass die Anforderungen an potenzielle FN bei den großen Systemen deutlich höher sind als bei den kleinen Franchisesystemen. Dies liegt wahrscheinlich darin begründet, dass sowohl mittelgroße als auch große Systeme deutlich mehr im Markt etabliert sind als kleine Systeme und somit auch höhere Ansprüche an ihre FN stellen können. Ferner befinden sich mittelgroße und auch große Systeme nicht mehr in der

Expansionsphase, so dass diese eine deutlich geringere Quote an FN pro Jahr akquirieren müssen als sich im Wachstum befindende Systeme. Abbildung 10 veranschaulicht nochmals detailliert die Ergebnisse:

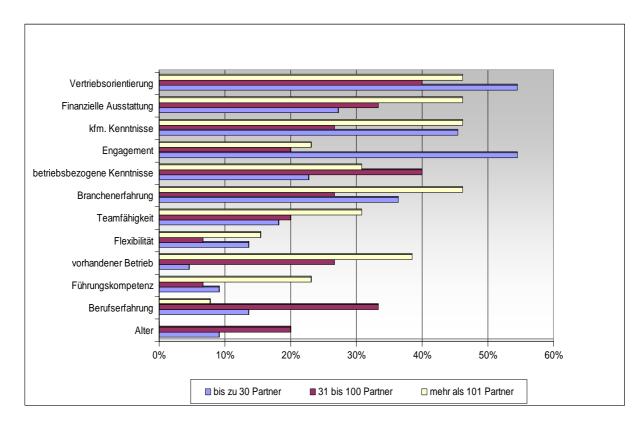


Abb. 10: Anforderungsprofil an Franchisenehmer – gruppiert nach der

Systemaröße

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend kann festgehalten werden, dass das ideale Anforderungsprofil eines potenziellen FN in hohem Maße von sog. Soft Facts dominiert wird. Insbesondere die Vertriebsorientierung und das vom FN geforderte Engagement – sowohl branchenals auch größenübergreifend durchgängig als besonders wichtig erachtet – sind hierbei zu betonen. Hard Facts, wie bspw. Berufserfahrung und Alter der FN, werden dagegen als weniger wichtig beurteilt.

5 Implikationen für die Auswahl von Franchisenehmern

Nachdem in Kapitel 3 Auswahlkriterien auf ihren Zusammenhang zwischen Kooperationsbereitschaft, Zufriedenheit und Opportunismus getestet wurden, verdeutlicht Kapitel 4 die erwünschten Anforderungen, im weiteren Sinne auch als Auswahlkriterien definierbar, seitens FG an ihre potenziellen FN. Die Formulierung dieses Anforderungsprofils seitens der FG basiert auf den jahrelangen Erfahrungen der befragten Systeme. Überdies wurde zusätzlich ein repräsentativer Querschnitt deutscher FG untersucht, so dass diese Ergebnisse durchaus zur Generierung von Handlungsempfehlungen herangezogen werden können. Ziel ist es, einerseits durch die theoretischen Erkenntnisse des Kapitels 3 und andererseits mittels der Formulierung eines idealen Anforderungsprofils (Kap. 4) durch die befragten Franchisesysteme einen Katalog möglicher Auswahlkriterien für die künftige Franchisenehmerauswahl zu erstellen. Dieser Katalog von Auswahlkriterien soll helfen, eine mögliche Vorauswahl aus einem Pool von Bewerbern zu treffen.

Die bereits in Tabelle 3 (vgl. S. 32) dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, welche Beziehung resp. Wirkungsrichtung zwischen den Auswahlkriterien und den vom FG erwünschten Einstellungen und Eigenschaften besteht. Im Folgenden stehen insbesondere die signifikanten Beziehungen zwischen abhängiger und unabhängiger Variable im Fokus der Analyse.

Kein Kriterium der **traditionellen Items**, wie bspw. Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Höhe der Startinvestition der Bewerber etc., liefert signifikante Ergebnisse auf die Faktoren Kooperationsbereitschaft, Zufriedenheit der FN oder Opportunismus gegenüber dem FG (vgl. S. 37). Folglich können mit Hilfe dieser Auswahlkriterien kaum treffende Aussagen über die hier zugrunde gelegten Einstellungen und Eigenschaften potenzieller FN getroffen werden. In der Auswahlpraxis der Franchisesysteme hingegen werden diesen Selektionskriterien unterschiedliche Bedeutungen zu gemessen. Das Alter und die Berufserfahrung bspw. spielen bei einem Anforderungsprofil an einen idealen FN eine eher untergeordnete Rolle. Eine hingegen nicht untergeordnete Rolle spielen einerseits die kaufmännischen Kenntnisse und andererseits die bereits gesammelte Branchenerfahrungen der FN. Mehr als 70% der befragten Systeme ordnen sowohl die kaufmännischen Kenntnisse als auch die Branchenerfahrung einem idealen Anforderungsprofil zu. Auch der finanziellen Ausstat-

tung zukünftiger FN kommt in der Praxis eine hohe Bedeutung zu, was in einem erhöhten Kapitalbedarf vieler Franchisesysteme begründet liegt. Nachfolgend sind die als besonders wichtig erachteten Auswahlkriterien aus dem Bereich der Hard Facts⁸ (traditionelle Items) zusammenfassend dargestellt:

- Sind beim Bewerber kaufmännische Grundkenntnisse vorhanden?
- Hat der Bewerber bereits Erfahrungen in der Branche gesammelt?
- Ist eine **Eigenkapitalausstattung** seitens des Bewerbers in ausreichender Höhe vorhanden?
- Hat der Bewerber bereits praktische Berufserfahrung sammeln können?

Im Fokus dieser Untersuchung stehen allerdings nicht traditionellen Auswahlkriterien, sondern die Soft Skills potenzieller FN. Die hohe Bedeutung sog. Soft Skills wurde zudem in der vorliegenden Studie gezeigt. So konnte Hypothese 15, dass die Kriterien der fünf Dimensionen "Einstellungen zum Business" einen höheren Erklärungsbeitrag als die traditionelle Items liefern, angenommen werden. Diesbezüglich sind hier die Faktoren der Einstellung zum Business zu nennen (vgl. Kap. 3) und zusätzlich die von den befragten Systemen als besonders wichtig erachteten Anforderungen (vgl. Kap. 4). Die Replikation am Beispiel deutscher FN liefert einige signifikante Ergebnisse auf die vom FG erwünschten Eigenschaften und Einstellungen eines FN. Persönliches Engagement wirkt sich zum einen positiv auf das kooperative Verhalten aus, zum anderen steht es in einem positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit seitens der FN bzgl. der Entscheidung für das Franchisesystem. Zudem wird dem Engagement potenzieller FN auch in der Praxis eine hohe Bedeutung zugesprochen. Dieses bedeutet, dass Franchisesysteme im Vorfeld der endgültigen Auswahl zunächst das persönliche Engagement der Bewerber testen sollten. Ziel ist es in diesem Zusammenhang möglichst engagierte Bewerber zu selektieren. Der Faktor persönliches Engagement setzt sich aus vier Fragen zusammen, welche die persönliche Verpflichtung zum Franchisesystem beschreiben. Um eine Übertragbarkeit auf den Auswahlprozess zukünftiger FN gewährleisten zu können, müssen die Fragen bzw. Items hinsichtlich des Engagements angepasst werden. Die in der Replikation abgefragten Items beziehen sich insgesamt auf die Situation nach Vertragsschluss, d.h. auf die Situation als FN eines Systems. In diesem Zusammenhang könnten

⁸ Hard Facts dienen in erster Linie als K.O.-Kriterium, ohne adäquate Erfüllung dieser kommen die

bspw. die Einstellung gegenüber Überstunden, den Stellenwert und die Bedeutung des zukünftigen Systems im Leben des Bewerbers als Selektionskriterien genutzt werden.

Ein interessantes Ergebnis liefert der Zusammenhang zwischen dem Faktor "Suche nach beruflichen Herausforderungen" und opportunistische Handlungen gegenüber dem FG. Die zunächst vermutete positive Wirkungsrichtung kann nicht aufrechterhalten werden. Es zeigte sich, dass FN, welche nach beruflichen Herausforderungen suchen, weniger opportunistisch handeln als FN, die beruflichen Herausforderungen eher negativ gegenüber stehen. Eine Begründung könnte darin liegen, dass FN, welche negativ beruflichen Herausforderungen gegenüberstehen, versuchen, nicht durch Arbeitseinsatz und Weiterentwicklung, sondern durch opportunistisches Verhalten ihren Erfolg zu maximieren. Getestet wurde die Einstellung durch folgende drei Kriterien auf Basis einer 4er-Skalierung:

- Ich suche bei der Arbeit nach Herausforderungen.
- Ich denke viel über berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach.
- Es bereitet mir Freude, bei meiner beruflichen Tätigkeit auf neue Herausforderungen zu treffen.

Folglich sollte es das Ziel von Franchisesystemen sein, Bewerber auszuwählen, die möglichst positiv neuen Herausforderungen gegenüberstehen und versuchen, sich beruflich weiter zu entwickeln. Die Befragung der Franchisesysteme hat gezeigt, dass dieser Punkt in der Auswahlpraxis noch vernachlässigt wird.

Ein weiteres, unter den befragten Systemen noch keine Anwendung findendes Auswahlkriterium stellt die **Risikoeinstellung** des Bewerbers dar. Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht allerdings, dass ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Risikoeinstellung und opportunistischen Handlungen gegenüber dem FG besteht. Eine Integration dieses Selektionskriteriums in den Auswahlprozess bietet sich somit an. Es zeigt sich, dass risikoaffine Individuen, eher zu opportunistischen Handlungen neigen als risikoaverse Individuen. Franchisesysteme sollten daher darauf bedacht sein, FN zu akquirieren, welche nicht risikofreudig, sondern eher risiko-

scheu eingestellt sind. Die Identifikation der jeweiligen Risikoeinstellung erfolgte mittels vier Kriterien, wiederum auf Basis einer 4er-Skalierung:

- Meine Geschäftsstrategie ist durch eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen, gekennzeichnet.
- Ein Unternehmen sollte nur in den Bereichen Risiken eingehen, mit denen es vertraut ist.
- Nachforschungen sind wichtig, bevor man riskante Entscheidungen trifft.
- Ich bin eine Spielernatur es ist unmöglich, für die Zukunft zu planen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Kombination von bereits in der Praxis Anwendung findenden, somit auch praktisch bewährten Auswahlkriterien, und den hier auf signifikante Einflüsse und Wirkungszusammenhänge getesteten Selektionskriterien als sehr sinnvoll erscheint. Zusätzlich werden die Anforderungen der Franchisesysteme an ihre FN durch die Ergebnisse gefestigt und ergänzt.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Abschließend lässt sich festhalten, dass sowohl die Anforderungen der Franchisepraxis an einen idealen FN als auch die theoretische Untersuchung zeigen, welch hohe Bedeutung den Soft Skills zugeschrieben wird und auch werden kann. Branchenübergreifend werden bspw. die Vertriebsorientierung und das Engagement potenzieller Mitarbeiter als besonders wichtig und wünschenswert erachtet. Des Weiteren wird die Wichtigkeit sog. Soft Skills dadurch untermauert, dass die Befragung zu den Einstellungen der FN höhere Erklärungsbeiträge als die Auswertung der traditionellen Items liefert. Diese Arbeit ergänzt die bisher in der Praxis Anwendung findenden Auswahlkriterien und Anforderungen an einen idealen FN. Mittels der Synthese aus Theorie und Praxis erhält man einen Katalog von Auswahlkriterien, der den Prozess der Franchisenehmerauswahl effektiver und effizienter gestaltet. Auf Basis der gewonnen Kriterien kann bspw. der Prozess der Vorauswahl potenzieller FN dahingehend optimiert werden, dass bereits frühzeitig kooperative, und somit wenig opportunistisch handelnde Bewerber herausgefiltert werden können. So liefert die vorliegende Studie einen Beitrag dazu, dass die Auswahl von FN den Charakter einer Lotterie ablegt und somit das Risiko, einen ungeeigneten und den Systemerfolg gefährdenden FN auswählt, minimiert.

An dieser Stelle muss allerdings betont werden, dass die Befragung zur Aufdeckung der Beziehung zwischen Selektionskriterien und kooperativem Verhalten und Zufriedenheit der FN mit Teilnehmern durchgeführt worden ist, welche bereits FN waren. Diese waren zum Zeitpunkt der Befragung allerdings erst maximal bis zu sechs Jahren Partner des Systems, so dass durch diese Einschränkung mögliche Erfahrungsund Lerneffekte gering gehalten werden sollten und eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf potenzielle Systempartner gewährleistet werden kann. Weiterhin ist in diesem Zusammenhang die Integrität der befragten FN hinsichtlich ihres Antwortverhaltens zu hinterfragen. Auch wenn es sich um eine anonymisierte Befragung handelte, sind Selbsteinschätzungen, bspw. zu opportunistischen Handlungen gegenüber dem FG, häufig mit Fehleinschätzungen verbunden.

Diese Einschränkungen der vorliegenden Studie bilden zugleich eine Grundlage für mögliche künftige Untersuchungen. Ziel sollte es zukünftig sein, diese Untersuchung

aus verschiedenen Perspektiven und nicht als Zeitpunktanalyse, sondern als Zeitraumanalyse durchzuführen. Die Perspektive sollte sowohl junge FN und Bewerber als auch FG umfassen. Durch die Synthese der verschiedenen Perspektive und mittels einer Zeitraumanalyse ließen sich noch fundierter Aussagen über den Zusammenhang zwischen Selektionskriterien und den vom FG erwünschten Eigenschaften und Einstellungen und Eigenschaften, wie Zufriedenheit und Kooperationsbereitschaft der FN treffen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Bereich der Franchisenehmerselektion noch erhebliches Forschungspotenzial vorhanden ist, das allerdings nicht allein von der wirtschaftswissenschaftlichen Seite gedeckt werden kann, sondern zusätzlich disziplinenübergreifend bspw. aus psychologischer Perspektive untersucht werden sollte.

Literaturverzeichnis

AHLERT, D./WUNDERLICH, M. (2002): Franchisenehmerakquisition und -bindung – Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und –bindung, Münster.

AXELRAD, N.D./RUDNICK, L.G. (1987): Franchising: A Planning and Sales Compliance Guide, in: Commerce Clearing House Inc, Chicago.

BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2003): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin.

BÜRKLE, T./POSSELT, T. (2003): Die Auswahl produktiver Mitglieder in Franchisesystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, zfbf, Jahrgang 55, Nr. 1, S. 87-111.

DAVIS, F.B. (1964): Educational Measurements and Their Interpretation, Belmont.

BAUMGARTH, C./EVANSCHITZKY, H. (2005): Die Rolle von Replikationen in der Marketingwissenschaft, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 4, S. 253-262.

GARTNER, W. (1985): Entrepreneur or self-made, in Business, Vol. 7, No. 3, pp. 55-57.

HAIR, J. F./ANDERSON, R. E./ TATHAM, R. L./BLACK, W. C. (1998): Multivariate Dataanalysis, 5. Aufl., New Jersey.

MEFFERT, H. (Educational Measurements and Their Interpretation, Belmont, 1964.2000): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.

JAMBULINGAM, T./NEVIN, J.R. (1999): Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor, in: Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 4, pp. 363-395.

OLM, K.W./EDDY, G. G./ADANIYA, A.R. (1988): Selecting franchisee prospects. Society of Franchising Proceedings II., Society of Franchising, San Francisco.

OWEN, T. (1989): Franchising for future growth, in: Small Business Report, Vol. 14, No. 2, pp. 30-34.

PETERSON, A./DANT, R. P. (1990): Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise, in: Journal of Small Business Management, Vol. 28, No. 3, pp. 46-61.

PAULI, K.S. (1992): Franchising, Düsseldorf.

POE, R. (1991): Self-reliance: Sacrifice and persistence lead to franchise success, in: Success, Vol. 38, No. 10, pp. 63-66.

RUBIN, H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, in: Journal of Law and Economics, Vol. 21, No. 1, pp. 223-233.

STEIFF, J. (2003): Opportunismus in Franchisesystemen – Ein Beitrag zur Führung und Bewertung von Franchisesystemen, Wiesbaden.

STRUTTON, D.,/PELTON, L.E./LUMPKIN, J.R. (1995): Psychological climate in franchising System channels and franchisor-franchisee solidarity, in: Journal of Business Research, Vol. 34, No. 2, pp. 81-91.

TATHAM, R./DOUGLASS, R./BUSH, R.F. (1972): An analysis of decision criteria in franchisor/franchisee selection processes, in: Journal of Retailing, Vol. 48, No. 1, p.16–21.

TUCKER, L. R./LEWIS, C. (1973): The Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis, in: Psychometrica, Vol. 38, pp. 1-10.

WATTEL, H. (1968/69): Are Franchisors realistic a successful in their Selection of Franchisees?, in: Journal of Retailing, Vol. 44, No. 4, pp. 54-68.

Anhang

Anhang 1: Reliabilitätsbeurteilung auf Basis des Cronbachs Alpha	S. 50
Anhang 2: Vergleich der Faktorladungen – Messmodell "FN-Outcome"	S. 51
Anhang 3: Reliabilität der "Einstellung zum Business"-Faktoren	S. 52
Anhang 4: Vergleich der Faktorladungen – Einstellung zum Business	S. 53
Anhang 5: Korrelationskoeffizienten der unabhängigen Variable	S. 54
Anhang 6: Fragebogen	S. 55

Anhang 1: Reliabilitätsbeurteilung auf Basis des Cronbachs Alpha

	Cronbach	ns Alpha
Faktor	Jambulingam	-
		•
I. Kooperation	0,92	0,64
A. Informationsaustausch		0,62
B. Flexibilität		0,45
C. Problemlösungskompetenz		0,53
A. Informationsaustausch	0,85	0,58
1. Informationsaustausch ist gut		0,51
2. Mitteilung jeglicher Informationen		0,31
3. Austausch vertraulicher Infos		0,58
B. Flexibilität	0,84	0,77
Flexible Reaktion auf Änderungen		0,62
2. Anpassungsfähigkeit		0,64
3. Akzeptanz von Änderungen		0,79
C. Problemlösungskompetenz	0,82	0,74
Akzeptable Lösungsfindung für FN & FG		0,69
2. Bemühung des FG für Problemlösungsfindung		0,69
3. Beilegung von Auseinandersetzungen		0,57
4. FG-seitige Lösung von Unstimmigkeiten		0,65
II. Opportunismus	0,88	0,97
Veränderte Darstellung der Tatsachen		0,98
2. Leere Versprechungen ggü. dem FG		0,97
3. Zurückhaltung von Informationen		0,96
4. Nicht rechtzeitige Mitteilung von Informationen		0,97
5. Abgabe von vagen Versprechungen		0,96
6. Gut dastehen, aufgrund Informationszurückhaltung		0,96
7. Erzählen, was der FG hören möchte		0,96
III. FN-Zufriedenheit	0,91	0,92
1. FN zu werden, war die richtige Entscheidung		0,90
2. Wiederwahlentscheidung für das System		0,88
3. Jetzige Verlängerung des Vertrags		0,89
4. Verlängerung bei Vertragsende		0,90

Anhang 2: Vergleich der Faktorladungen – Messmodell "FN-Outcome"

Item	Informationsaustausch	Flexibilität	Problemlösungskompetenz
I.A.1	0,639 (0,92 ^a)		
I.A.2	0,685 (0,85)		
I.A.3	0,362 (0,65)		
I.B.1		0,821 (1,00 ^a)	
I.B.2		0,772 (0,91)	
I.B.3		0,612 (0,70)	
I.C.1			0,869 (0,88 ^a)
I.C.2			0,932 (0,88)
I.C.3			0,329 (0,80)
[I.C.4			0,244 ()]
	Faktor 2	ter Ordnung:	Kooperation
Info.		0,734 (0,95	^a)
Flex.		0,769 (0,82	2)
Problemlsg.		0,779 (0,95)

a: fixierte Parameter; Vergleichswerte Jambulingam/Nevin in Klammern

Anhang 3: Reliabilität der "Einstellung zum Business"-Faktoren

Faktor	Cronbac	hs Alpha
	Jambulingam	Replikation
I. Wahrgenommene Innovationsbereitschaft	0,73	0,53
1. FN übernehmen die Führung bei der Produktentwicklung		0,32
2. Erfolg des Systems durch ständige Verbesserung		0,55
3. FN übernehmen die Führung bei der Prozessentwicklung		0,37
4. Vermarktung neuer/innovativer Produkte		0,55
II. Verlangen nach persönlicher Entwicklung	0,78	0,66
Wunsch nach beruflicher Verbesserung		0,61
2. Wunsch nach Entwicklung neuer Fähigkeiten		0,34
3. Eigene Interessen verfolgen		0,69
III. Suche nach beruflichen Herausforderungen	0,76	0,67
Suche Herausforderungen bei der Arbeit		0,40
2. berufliches Weiterkommen		0,71
3. neue berufliche Herausforderungen bereiten Freude		0,63
IV. Persönliches Engagement im Franchisebusiness	0,67	0,72
1. Überstunden sind gut für das Franchisesystem		0,70
2. Franchisesystem ist derzeit das wichtigste im Leben		0,62
3. Kein Gewinn im nächsten Monat würde die Freude nicht mindern		0,65
4. Verbundenheit mit dem Franchisesystem		0,66
V. Übernahme von Geschäftsrisiken	0,58	0,43
1. Hohe Bereitschaft, riskante Projekte einzugehen		0,24
2. Unternehmen sollte nur "vertraute" Risiken eingehen		0,47
3. Vor riskanten Entscheidungen sind Nachforschungen wichtig		0,41
4. Spielernatur		0,20

Anhang 4: Vergleich der Faktorladungen – Einstellung zum Business

Faktor / Item	Faktorla	adung
	Jambulingam	Replikation
I. Wahrgenommene Innovationsbereitschaft		
1. FN übernehmen die Führung bei der Produktentwicklung	0,57	0,843
2. Erfolg des Systems durch ständige Verbesserung	0,67	0,452
3. FN übernehmen die Führung bei der Prozessentwicklung	0,70	0,770
4. Vermarktung neuer/innovativer Produkte	0,64	0,492
II. Verlangen nach persönliche Entwicklung		
1. Wunsch nach beruflicher Verbesserung	0,65	0,603
2. Wunsch nach Entwicklung neuer Fähigkeiten	0,89	0,818
3. Eigene Interessen verfolgen	0,78	0,586
III. Suche nach beruflichen Herausforderungen		
Suche Herausforderungen bei der Arbeit	0,69	0,854
2. berufliches Weiterkommen	0,74	0,681
3. neue berufliche Herausforderungen bereiten Freude	0,77	0,557
IV. persönliches Engagement in Franchisebusiness		
1. Überstunden sind gut für das Franchisesystem	0,57	0,615
2. Franchisesystem ist derzeit das wichtigste im Leben	0,63	0,768
3. Kein Gewinn im nächsten Monat würde die Freude nicht mindern	0,60	0,701
4. Verbundenheit mit dem Franchisesystem	0,71	0,744
V. Übernahme von Geschäftsrisiken		
Hohe Bereitschaft, riskante Projekte einzugehen	0,63	0,716
2. Unternehmen sollte nur "vertraute" Risiken eingehen	0,49	0,252
3. Vor riskanten Entscheidungen sind Nachforschungen wichtig	0,47	0,372
4. Spielernatur	0,56	0,730

Anhang 5: Korrelationskoeffizienten der unabhängigen Variable

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Prozent aus Er- spartem	1,000																
2	Erfahrungen	-0,004	1,000															
3	Vorher selbst- ständig	-0,102	0,059	1,000														
4	weitere Geschäfte	-0,234**	-0,012	0,254**	1,000													
5	täglicher Betrieb	-0,070	0,080	-0,219**	-0,174*	1,000												
6	Alter	0,231**	-0,053	-0,185*	-0,132	-0,017	1,000											
7	Geschlecht	0,092	0,055	-0,005	0,017	0,048	0,023	1,000										
8	Jahre Schulbil- dung	-0,120	-0,194*	0,081	0,157	0,033	-0,185	0,084	1,000									
9	Familienstand	0,088	-0,022	-0,077	0,069	-0,009	0,213**	-0,104	-0,084	1,000								
10	F. Innovationsbe- reitschaft	-0,020	0,037	0,036	0,218*	-0,063	-0,157	-0,131	-0,068	0,176	1,000							
11	F. pers. Entwick- lung	-0,005	-0,121	0,240*	0,336**	-0,102	-0,344**	0,070	-0,203	0,043	0,233*	1,000						
12	F. berufl. Heraus- forderung	0,022	0,075	-0,069	-0,028	0,101	-0,157	-0,115	0,114	0,151	0,142	0,298**	1,000					
13	F. Engagement	-0,211*	-0,005	0,091	0,323**	-0,066	-0,077	-0,283**	0,015	0,084	0,466**	0,322**	0,179	1,000				
14	F. Risikoeinstel- lung	0,006	0,004	-0,295**	-0,116	0,122	0,052	-0,056	-0,180	-0,061	-0,100	-0,348**	0,003	-0,010	1,000			
15	Gründungsjahr	-0,026	0,098	-0,161	-0,145	0,064	0,067	-0,168*	0,193	0,009	-0,024	-0,254*	0,322**	-0,068	0,239*	1,000		
16	Faktor Kooperati- on	-0,075	-0,029	0,113	0,054	0,029	-0,105	-0,029	0,059	0,010	0,412**	0,388**	0,228*	0,451**	-0,220*	-0,005	1,000	
17	Faktor Zufrieden- heit	-0,058	0,058	-0,012	0,074	-0,077	-0,153	-0,196*	0,021	0,098	0,449**	0,304**	0,225*	0,515**	-0,042	-0,076	0,560**	1,000
18	Faktor Opportunismus	-0,010	-0,028		0,139	-0,037	-0,226**	-0,022	-0,122	-0,040	0,221*	0,575**	-0,070	0,257**	- 0,610**	- 0,229*	0,391**	0,164

^{**} Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Marketing Centrum Münster

Internationales Centrum für Franchising und Cooperation



Prof. Dr. Dieter Ahlert

	aliena varantii kerie aranaa kaliinaa kile	Sie die Entscheidung			2.	Ihr dama	ıliger Faı	milienstan						
trafen, F	ranchise-Part	ner zu werden? ———	_Jah	nre						heiratet / sammenl				
Franchis	se-Partner zu	gen Sie ∨or Ihrer Entsch werden, nach? erufler □ Angestellter	eidu	ing,		Wie lang ∨orher be			Jah	r(e)				
☐ Stude	ent/Auszubilde iter	ender 🔲 (Fach-)Arbeit		nre		🗆 ja 🏻	nein 🖸	jemals se e Jahre? _						
□ Finan □ Bekle	izen □ Beratu eidungshandel	aren Sie zuvor tätig? ng □ Telekommunikatio □ Elektrohandel □ Let strie □ Sonstige									tleistunge	en		
be∨or Si □ nein,	ie sich für Ihr I	ahrungen in einer ähnlic Franchisesystem entsch ng □ geringe Erfahrun □ umfassende Erfal	niede g 🗀	en hai ausr	ben?	?		Ents mac	cheidun hen, und	verging a g, sich se I der Frai ing?	elbständi nchiseve	g zu rtrags-		
	W-11200 11000	nr Franchise-System au	fmer											
	Stellenanzeig	gen	닏	100000	A4.00012	ormatione	1000 1000 1000 1000	CT-001 M YOUTH						
	Werbung Messe		⊬	f) g)		durch die Nutzung des Angebotes (Kunde) ich war früher Mitarbeiter in meinem Franchise-System								
= -	Freunde / Be	ekannte	H				CI IVIILAIL	otter iii iii	Ciriciii i	anomse	Cystein			
				117	201	nstiges:								
		, Franchisenehmer zu v visse Ziele, die Sie errei		en	301	nstiges: Ziele voll u ganz erreic						le völlig erfehlt		
hatten Sie wollten. Ins	sicherlich gew	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid	chen	en 1	301	Ziele voll u								
hatten Sie wollten. Ins dieser selb 10.a) Wie h Bede	sicherlich gew sgesamt: Wie l st gesetzten Z naben Sie sich	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info	chen chung g übe	en g er die	e vers	Ziele voll u ganz erreic	en Franc	hise-Syst	eme info	ormiert ur	nd welche	erfehlt D		
natten Sie wollten. Ins dieser selb 10.a) Wie h Bede Syste	sicherlich gew sgesamt: Wie l st gesetzten Z naben Sie sich utung messer	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info	chen chung g übe ormat	en g er die	e vers	Ziele voll u ganz erreic	en Franc	hise-Syst	eme info	ormiert ur	nd welche	erfehlt D		
natten Sie wollten. Ins dieser selb 10.a) Wie h Bede Syste	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer m aufmerksar a) pers Mitai	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info m? Mögliche önliches Gespräch mit o rbeitern der Franchise-Z	chen chung g übe ormat keit dem	en g ger die tionsi	e vers	Ziele voll u ganz erreid	en Franc	chise-Syst	eme info	ormiert ur	nd welche	erfehlt		
natten Sie wollten. Ins dieser selb dieser selb 10.a) Wie h Bede Syste habe ich genutz	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer m aufmerksar a) pers Mitai	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info m? Möglicht önliches Gespräch mit d	chen chung g übe ormat keit dem	en g ger die tionsi	e vers	Ziele voll u ganz erreid	en Franc	chise-Syst	eme info	ormiert ur	nd welche	erfehlt Chise- sehr		
natten Sie wollten. Ins dieser selb 10.a) Wie h Bede Syste habe ich	sicherlich gew sgesamt: Wie st gesetzten Z naben Sie sich utung messer m aufmerksar a) pers Mitai	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? In vor Ihrer Entscheidung In Sie den jeweiligen Info Im? Möglicht Önliches Gespräch mit of beitern der Franchise-Z uch des Internetauftritts	chen chung g übe ormat keit dem	en g ger die tionsi	e vers	Ziele voll u ganz erreid	en Franc	chise-Systein zu? Winicht wichtig	eme info	ormiert un n Sie auf	nd welche	erfehlt e chise- sehr wicht		
natten Sie wollten. Insdieser selb 10.a) Wie h Bede Syste	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer m aufmerksar a) pers Mital b) Besu	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? In vor Ihrer Entscheidung In Sie den jeweiligen Info Im? Möglicht Önliches Gespräch mit of beitern der Franchise-Z uch des Internetauftritts	chen chung g übe ormat ceit dem	en g ger die tionsi	e vers	Ziele voll u ganz erreid	en Franc	chise-Systein zu? Winicht wichtig	eme info	ormiert un	nd welche	e chise-		
natten Sie wollten. Ins dieser selb 10.a) Wie heede Syste habe ich genutzt	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer m aufmerksar a) pers Mitar b) Besu c) Mess	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? In vor Ihrer Entscheidung In Sie den jeweiligen Info Im? Möglicht Önliches Gespräch mit of beitern der Franchise-Z uch des Internetauftritts	chen chung g übe ormat ceit dem	en g ger die tionsi	e vers	Ziele voll u ganz erreid	en Franc	chise-Systein zu? Will nicht wichtig	eme info	ormiert un n Sie auf	and welche	e chise-		
natten Sie wollten. Ins dieser selb 10.a) Wie heede Syste habe ich genutzt	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messen m aufmerksar a) pers Mitar b) Besu c) Mess d) IHK e) Start	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info m? Mögliche önliches Gespräch mit o rbeitern der Franchise-Z uch des Internetauftritts sen	chen chung g übe ormal keit dem Zentr	en n g g Fran- rale	versemögl	Ziele voll u ganz erreic Schieden lichkeiten egeber/	en Franc	chise-Systein zu? Wi	eme info	ormiert un	ad welche	erfehlt e chise- sehr wicht		
natten Sie wollten. Insdieser selb 10.a) Wie heede Syste habeich genutzt	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer em aufmerksar a) pers Mitar b) Besu c) Mess d) IHK e) Start f) Gesp	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreid Ziele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info m? Möglicht önliches Gespräch mit de rbeitern der Franchise-Zuch des Internetauftritts sen	chen chung g übe rmal keit dem Zentr	en n g Fran rale	verse	Ziele voll u ganz erreic schiedene lichkeiten egeber/	en France	chise-Systein zu? Wi	eme info	ormiert urn	ad welche	erfehlt e chise- sehr wicht		
natten Sie wollten. Insdieser selb 10.a) Wie h Bede Syste habe ich genutzt	sicherlich gewegesamt: Wie Ist gesetzten Z naben Sie sich utung messer maufmerksar a) pers Mitar b) Besu c) Mess d) IHK e) Start f) Gesp g) Infor	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Errei ciele? n vor Ihrer Entscheidung n Sie den jeweiligen Info m? Mögliche önliches Gespräch mit o rbeitern der Franchise-Z uch des Internetauftritts sen	chen chung g übe weit dem Zentr	en n g Fran rale	s versemög	Ziele voll u ganz erreic schiedene lichkeiten egeber/	en France	chise-Systein zu? Winicht wichtig	eme info	ormiert urr	and welcher in the Francisco	erfehlt e chise- sehr wicht		
natten Sie wollten. Insdieser selb 10.a) Wie h Bede Syste habeich genutzt	sicherlich gewegesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer maufmerksam aufmerksam b) Besu c) Messer d) IHK e) Start f) Gesp g) Infor Verb	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Errei Ciele? n vor Ihrer Entscheidung i Sie den jeweiligen Info m? Mögliche önliches Gespräch mit o rbeitern der Franchise-Z uch des Internetauftritts sen	chen chen g übe g übe rmal keit dem Zentr	en n g g Fran rale	s Systise \\	Ziele voll u ganz erreic schiedene lichkeiten egeber/ stems verbande	en France	chise-Systein zu? Wi	eme info	ormiert urn n Sie auf	ad welcher in the Francisco	erfehlt e chise- sehr wicht		
natten Sie wollten. Insdieser selb 10.a) Wie he Bede Syste habe ich genutzt	sicherlich gew sgesamt: Wie I st gesetzten Z naben Sie sich utung messer m aufmerksar a) pers Mital b) Besu c) Mess d) IHK e) Start f) Gesp g) Infor h) Infor Verb i) Infor	risse Ziele, die Sie errei beurteilen Sie die Erreic iele? n vor Ihrer Entscheidung in Sie den jeweiligen Inform? Mögliche önliches Gespräch mit orbeitern der Franchise-Zuch des Internetauftritts sen	chen chung übe g übe grmat keit dem Zentr	en n g g g g g g g g g g g g g g g g g g	s Versmögl nchise	Ziele voll u ganz erreic schiedene lichkeiten egeber/ stems verbande	en France	chise-Systein zu? Winicht wichtig	eme info	ormiert urr	and welcher in the Francisco	erfehlt e chise- sehr wicht		

) b) \/	Vie würden Sie Ihren Informationsstand	nach Ni	tzuna der o a	vollkommen	-			ommen
	nformationsmöglichkeiten insgesamt bev		izang der o.g.	informiert			uninf	formiert
	/elche Angebote/Informationen oder Ähn las Franchise-System zu vereinfachen?	liches w	vären wünschenswer	t gewesen, ι	ım Ihnen	die Ents	cheidung	für
1. Wa	arum haben Sie sich für einen Eintritt in e	ein Fran	chise-Svstem entsch	ieden?				
1 🗆	wirtschaftliche Sicherheit	5 🗖	besseres Einkomr		9 🔲	berufli	icher Auf	stieg
2 🗆	mehr Eigenständigkeit	6 🗆	erprobtes Konzep	t	10 🔲	Sonst	iges:	
3 П	geringe kaufmännische Kenntnisse	7 🗆	geringeres Risiko					
4 🗖	geringe eigene Erfahrung	8 🗆	bekannte Marke					
2. We	elche Ziffer war für Ihre Entscheidung au		gebend?					
3. Ha	ben Sie erwägt, auch ohne Partner eine bständig zu machen?			n, sich	□ja		nei	n
4 10/-1	labar First batta index dense language		iahan Ziala bai Ibaa					
	lchen Einfluss hatte jedes der folgenden scheidung, Franchise-Partner zu werder		ichen Ziele bei inrer	keinen Einflus	, ←		→	sehr star Einflus
lch i	möchte mich beruflich verbessern.							
lch i	möchte neue Fähigkeiten entwickeln.							
lch i	möchte meinen Interessen nachgehen.							
5 Wel	Iche Aussagen treffen auf Ihre tägliche A	rbeit zu	?	stimme id	h über-		stir	mme ich
	suche bei der Arbeit nach Herausforderu		•	haupt n	icht zu	П		oll zu
	50 W 50 W W 9 W 5 5 50 W W 700		kommon kann					
	denke viel darüber nach, wie ich beruflic bereitet mir Freude, bei meiner berufliche							
	ausforderungen zu treffen.							
	iche Aspekte waren bei der Wahl des Fra Sie entscheidend?	anchise	Systems	nic wich				sehr ichtig
a)	Attraktivität der Branche							
b)	persönliche Voraussetzungen / Fähigke	iten						
c)	Konditionen (Einstiegsgebühr, laufende	Gebüh	ren)					
d)	Attraktivität / Begeisterung von der Ges	chäftsid	ee					
e)	Bekanntheitsgrad des Franchise-System	ns						
f)	Image des Franchise-Systems							
g)	Marktpotenzial der Geschäftsidee						$\overline{}$	
h)	Verdienstmöglichkeiten							
	Empfehlung von Dritten							
	Vertrauen zum Franchise-System/ in de	n Franc	hise-Geber					
- 55	Betreuungsangebot durch den Franchis							
	Gerade am Anfang ist die Betreuung du angebote bietet Ihr Franchise-Geber un genutzt?							
	•	RIT	TE WENDEN					
		DII	IL VVLINDEIN					

JA	Ang	ebot Nein	Ange	ebot	nicht wichtig	+		→	sehr wichtig	habe gent	
			a) Start-up-Schulung]
			b) Start-up-Intensivbetre	uung							
			c) Gespräche mit System	n-Partnern							
			d) "Schnuppertage" (Besuch von System-F	Partnern)						10	
			e) Patenschaftsmodelle	artiforny]
			f) Hilfestellungen beim O (z.B. Gewerbeanmeldu								
			g) Aus- und Fortbildung	rig, versicherungen)				Г		Г	7
			h) Erfa-Tagungen								_
			i) Sonstige:								_
18.		rieden sind Si s insgesamt?	e mit dem Betreuungsange	ebot Ihres Franchise-	Vollkom zufriede		←			vollkomn unzufried	
	Wie würd beschreit		ersönliche Verpflichtung zu	um Franchise-System			stimme ich haupt nich		•		nme io
	Überstun zugute ko		mir nicht viel aus, da sie de	em Franchise-System							[
			em ist für mich zur Zeit da	s wichtigste im Leben.							[
			nat keinen Gewinn erziele ranchise-System nicht mir								[
			Franchise-System sehr ve								[
e)	lch bin st	olz, Franchise	e-Partner meines Systems	zu sein.]
20.	Wie sieh	t Ihre Einstell	ung gegenüber Geschäfts	risiken aus?			stimme ich		•		mme voll z
		eschäftsstrate ühren, gekenr	gie ist durch eine hohe Be	reitschaft, riskante Proje	kte						[
b)		rnehmen sollt	e nur in den Bereichen Ris	iken eingehen, mit dene	n es						[
c)	Nachfors	chungen sind	wichtig, bevor man eine ri								[
		nstellung geg nteilen ist seh	enüber dem unternehmeris positiv.	schen Handeln mit all se	inen Vo)r-					[
			ur – es ist unmöglich, für d	lie Zukunft zu planen.							I
04.1	A.f 1	t-'l 0'- f-l-	and American Income		->						
		tellen Sie folg e-Systems?	ende Aussagen zum Innov	vationsmanagement inre	S		stimme ich haupt nich		•	→ stir	mme voli
	Franchise übernehr		ten bei der Entwicklung ne	euer Produkte die Führur	ng						[
		g meines Frai Produkte/Dien	nchise-Systems beruht auf stleistungen.	f der ständigen Verbesse	erung						[
c)		e-Nehmer soll	ten bei der Entwicklung ne	euer Prozesse die Führu	ng						[
d)	In meine		System betonen wir die Ve gen.	rmarktung neuer innovat	iver						I
			al daran gedacht, das Syst	em zu verlassen oder zu	wechs	eln?			☐ ja		neii
23.	Sind Sie	über Ihren F	ranchise-Betrieb hinaus ar	weiteren Geschäften be	eteiligt?				☐ ja		nei
24.	Leiten S	ie den täglich	en Betrieb in Ihrem Franch	nise-Betrieb?					☐ ja		neir
25.	Haben S	Sie für Ihren F	ranchise-Betrieb den Woh	nort wechseln müssen?					☐ ja		neir
26.	Wie viel finanzie		Startkapitals für Ihren Fran	chise-Betrieb haben Sie	aus eig	genen	Mitteln			%	
		it stimmen Si	e den Aussagen zu, die Ih	re Beziehung zu Ihrem F	ranchis	9	timme ich ü naupt nicht z			stimn vo	ne ici
			ich mit meinem Franchise	0 1 1 11 1 611							_

b)	Mein Franchise-Geber	TOPIN DELIVERANCE PRESENTAN									
c)	Mein Franchise-Geber beizulegen.										
d)	Unstimmigkeiten zwisc gewöhnlich einseitig d		nem Franchis	e-Geber w	/erden						
e)	Der Informationsausta informell und beschrär festgelegten Austausc	usch mit meinem nkt sich nicht bloß	Franchise-Ge auf den im F	eber erfolg ranchisev	t rege ertrag	lmäßig und					
f)	In unserer Franchise-E der anderen Seite nütz	Beziehung wird er			format	ionen, die					
g)	In unserer Franchise-E Informationen ausgeta	Beziehung wird er	wartet, dass s	selbst vert							
h)	sind. Vereinzelt stelle ich Ta			ım die Zus	amme	narbeit mit					
i)	meinem Franchise-Ge Manchmal verspreche	ich meinem Fran	chise-Geber,								
i)	erwarteten Dinge zu tu Manchmal halte ich Int	formationen gege	nüber meiner	n Franchis			 				
k)	die ihm helfen würden Ich teile meinem Franc	+-				Ë					
1)		In manchen Fällen gebe ich gegenüber meinem Franchise-Geber vage Versprechen ab, die ich später ignoriere.									
m)	Vereinzelt halte ich ab Geber zurück, die mich	sichtlich Informati	ionen gegenü	ber meine	m Fra	nchise-					
n)	Manchmal erzähle ich ihm die Wahrheit zu sa	meinem Franchis			möch	te, anstatt					
0)	Charakteristisch für un erforderliche Änderung	sere Beziehung i	st das flexible	Reagiere	n auf						
p)	Die Fähigkeit, sich an kennzeichnend für die	veränderte Bedin		passen, is	t						
q)	Mein Franchise-Geber gegenüber, wenn uner	und ich stehen Ä	nderungen in		e-Ver	trag offen					
9	Nie zufrieden sind Sie m geworden zu sein?							e ich über- t nicht zu	←		me ich oll zu
a) b)	Ich habe die richtige E Hätte ich noch einmal	20.20									
c)	wieder für dieses Fran Würde mein Franchis	nchise-System en	tscheiden.							<u> </u>	
d)	ihn zu verlängern. Ich plane bei Vertrags	ende, den Franci	hisevertrag zu	ı verlänge	rn.		片	౼	H	H	÷
e)	Insgesamt würde ich				r beze	ichnen. Jewöhnlich				überhau	pt nich
f)	Wie erfolgreich schätz insgesamt ein?	zen Sie Ihr eigene	es Franchiseo	utlet	erfolgr	eich					reich
	Geschlecht: männlich		30. jetziger			alleinste		31. lhr A		ahre	
□Fi	Branchenzugehörigkeit ih nanzen □Beratung ekleidungshandel □	Telekommu]Gastrono ttelhandel		□Tourist		-	_	e Dienst iger Har	
ПН	andwerk Sonstige				_						
2001	Systemumsatz I [Mio. Euro] 2 [Mio. Euro]	34. Gründungji Systems:	ahr des		anchise	em Jahr sin e-Partner	d	36. Anza Partner			
	Vielen [Dank für Ihre l	Jnterstützı	ıng! Rü	ckfax	an: 025	1 / 83	-22032	n n		
L											