

**Analyse der Charakteristika von Franchisegründern
im Vergleich zu Individualgründern und
Franchiseinteressenten**

Eine empirische Untersuchung beobachtbarer Unterscheidungsmerkmale
mit Handlungsempfehlungen für die Franchisewirtschaft und Gründungsinteressierte

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(doctor rerum oeconomicarum)
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
- Schumpeter School of Business and Economics –
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Arnd Halbach

aus Köln

Wuppertal, im Januar 2010

"Franchising is far from perfect,
however it is the best known
model for business expansion.
Until something better comes along
it deserves our full attention."

Bill Cherkasky
President of the International
Franchise Association,
1981-1995

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20101001-141758-9

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20101001-141758-9>]

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
A Tabellenverzeichnis.....	V
B Abbildungsverzeichnis	VII
C Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Praktische Relevanz des Themas	5
1.3 Aufbau der Arbeit	14
1.4 Abgrenzung des Forschungsgegenstandes	16
2 Franchising: Definition, Abgrenzung und Image.....	18
2.1 Provenienz und Definition des Franchising.....	18
2.2 Konstitutive Systemmerkmale und Abgrenzung des Franchising	22
2.3 Der Franchisegeber: ein Entrepreneur! – Der Franchisenehmer: ein Unternehmer „2. Klasse“?	26
3 Theoretische Grundlagen und Hypothesenbildung.....	39
3.1 Stand der Franchiseforschung	39
3.2 Ausgewählte empirische Untersuchungen und Theorien zur Gründungsentscheidung im Franchising	42
3.2.1 WILLIAMS: Why do entrepreneurs become franchisees?	47
3.2.2 KAUFMANN: Franchising and the choice of self-employment	51
3.2.3 GAUZENTE: Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations	56
3.2.4 SARDY/ALON: Differences between franchisee and nascent entrepreneurs..	61
3.2.5 AHLERT: Franchisenehmerselektion.....	66
3.2.6 Zwischenfazit zur Franchiseforschung.....	70
3.3 Allgemeine Erklärungsmodelle zur Gründungsaktivität als Bezugsrahmen für die Gründungsentscheidung im Franchising.....	71
3.3.1 Ökonomische Erklärungsmodelle	71
3.3.2 Psychologische Erklärungsmodelle	74
3.3.3 Theorie Sozialen Lernens.....	78
3.3.4 Theorie des geplanten Verhaltens.....	80
3.3.5 Social Network Approach	83
3.4 Zwischenfazit zu den theoretischen Grundlagen	86
3.4.1 Der Franchise-spezifische Gründungsprozess	86

3.4.2	Der klassische Traits-Ansatz	92
3.4.3	In der Franchisepraxis relevante Charakteristika	94
3.5	Ableitung des Hypothesengerüsts für Bestimmungsgründe von Existenzgründungen im Franchising	98
3.5.1	Sozio-demographische Merkmale	99
3.5.2	Persönlichkeitseigenschaften (Risikoneigung)	101
3.5.3	Humankapital (Bildung, Erfahrung)	103
3.5.4	Soziales Kapital (Persönliche Netzwerke)	105
3.5.5	Drohende oder bestehende Arbeitslosigkeit	106
3.5.6	Finanzielle Ressourcen	107
3.5.7	Vorherige Selbständigkeit	109
3.5.8	Branchenfokussierung	110
4	Design und Methodik der empirischen Analyse	113
4.1	Gründungsinteressenten, Franchise- und Individualgründer	113
4.1.1	Untersuchungssample	113
4.1.2	Operationalisierung der Variablen	116
4.2	Franchisegeber	119
4.2.1	Untersuchungssample	119
4.2.2	Operationalisierung der Variablen	121
4.3	Datenerhebung und Datenbasis	123
4.4	Zur Erhebung und Auswertung verwendete Software	129
5	Ergebnisse der empirischen Analyse	131
5.1	Deskriptive Statistiken - Auswertung und Interpretation	131
5.1.1	Gründungsphase 1: Potenzielle Gründer	132
5.1.1.1	Dauer des Vorgründungs-Prozesses	132
5.1.1.2	Informationsstand über Franchising	134
5.1.1.3	Neben- oder Hauptberuf?	135
5.1.1.4	Geschlecht	136
5.1.1.5	Familienstand	138
5.1.1.6	Migrationshintergrund	139
5.1.2	Gründungsphase 2: Werdende Gründer	140
5.1.2.1	Informationsquellen der Gründungsinteressierten	141
5.1.2.2	Gründe, warum bislang noch nicht gegründet wurde	142
5.1.3	Einfluss des Franchisegebers	147
5.1.3.1	Partnergewinnung aus Sicht des Franchisegebers	148
5.1.3.2	Auswahlprozess der Franchisegeber	150

5.1.3.3	Wesentliche Auswahlkriterien von Franchisegebern.....	154
5.1.3.4	Finanzielle Anforderungen durch Franchisegeber.....	158
5.1.4	Einfluss des (potenziellen) Franchisenehmers	162
5.1.4.1	Sozio-demographische Merkmale	162
5.1.4.2	Persönlichkeitseigenschaften (Risikoneigung).....	164
5.1.4.3	Humankapital (Bildung, Erfahrung).....	167
5.1.4.4	Soziales Kapital (Persönliche Netzwerke).....	170
5.1.4.5	Arbeitslosigkeit	173
5.1.4.1	Finanzielle Ressourcen	174
5.1.4.2	Vorherige Selbständigkeit („Serial Entrepreneur“).....	176
5.1.4.3	Branchenfokussierung.....	177
5.1.5	Gründungsphase 3: (Franchise-)Gründer.....	179
5.1.5.1	Gründungsfinanzierung von Franchisegründungen	180
5.1.5.2	Entscheidung für ein konkretes Franchisesystem.....	181
5.1.5.3	Zufriedenheit und Erfolg der aktiven Franchisenehmer.....	184
5.2	Induktive Statistiken - Auswertung und Interpretation.....	187
5.2.1	Sozio-Demographische Merkmale.....	189
5.2.2	Risikoneigung.....	191
5.2.3	Humankapital (Bildung, Erfahrung).....	194
5.2.4	Soziales Kapital (Persönliche Netzwerke)	199
5.2.5	Arbeitslosigkeit	203
5.2.6	Finanzielle Ressourcen	205
5.2.7	Vorherige Selbständigkeit.....	207
5.2.8	Branchenfokussierung.....	209
5.2.9	Zwischenfazit und Übersicht induktiver Statistiken	210
6	Fazit und Implikationen.....	213
6.1	Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....	213
6.2	Implikationen für die Franchisewirtschaft.....	215
6.3	Implikationen für Franchisegeber	217
6.4	Implikationen für Gründungsinteressierte	219
6.5	Weiterer Forschungsbedarf.....	220
D	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	222
E	Anhang.....	244
Anhang 1	– Liste der im Rahmen der Studie genannten Franchise-systeme	244
Anhang 2	– Fragebögen	246
1.	Franchisenehmer-Umfrage:.....	247

2. Interessenten-Umfrage:.....	256
3. Franchisegeber-Umfrage:	264
Anhang 3 – Detaillierte Statistiken / SPSS-Output	272
1. Zusammenfassung der verwendeten statistischen Verfahren.....	272
2. SPSS-Outputs für die Überprüfung der Hypothesen	272
Überprüfung von Hypothese 1a:.....	272
Überprüfung von Hypothese 1b:.....	273
Überprüfung von Hypothese 2a:.....	274
Überprüfung von Hypothese 2b:.....	276
Überprüfung von Hypothese 3a:.....	278
Überprüfung von Hypothese 3b:.....	279
Überprüfung von Hypothese 4a:.....	280
Überprüfung von Hypothese 4b:.....	280
Überprüfung von Hypothese 5a:.....	281
Überprüfung von Hypothese 5b:.....	281
Überprüfung von Hypothese 6a:.....	282
Überprüfung von Hypothese 6b:.....	283
Überprüfung von Hypothese 7a:.....	284
Überprüfung von Hypothese 7b:.....	284
Überprüfung von Hypothese 8a:.....	285
Überprüfung von Hypothese 8b:.....	286
Überprüfung von Hypothese 9a:.....	287
Überprüfung von Hypothese 9b:.....	288

A Tabellenverzeichnis

Tab 1: Kennzahlen Franchisewirtschaft im Vergleich 1998 und 2008	9
Tab 2: Franchise im Kontext gängiger Entrepreneurship-Definitionen.....	32
Tab 3: Ausgewählte Studien zum Gründungsprozess im Franchising.....	43
Tab 4: Gründe für den Kauf einer Franchiselizenz	57
Tab 5: Gründe für die Wahl eines bestimmten Franchisesystems.....	58
Tab 6: Zusammenfassung der dargestellten empirischen Arbeiten.....	70
Tab 7: Definition des Untersuchungssamples	115
Tab 8: Operationalisierung der untersuchten Charakteristika.....	118
Tab 9: Operationalisierung der untersuchten Charakteristika.....	122
Tab 10: Ablauf der Erhebung im Rahmen der Hauptuntersuchung	124
Tab 11: Rücklauf von 794 auswertbaren Fragebögen.....	127
Tab 12: Dauer der aktiven Franchisepartnerschaft in Jahren	128
Tab 13: Informationsstand der Teilnehmer bei Beginn der Suche.....	134
Tab 14: Anteil Frauen nach Gruppen	137
Tab 15: Herkunftsregionen der Migranten.....	140
Tab 16: Primäre Informationsquellen	141
Tab 17: Informationsquellen von Gründern	142
Tab 18: Wesentliche Kriterien, die für Franchising sprechen.....	144
Tab 19: Warum Franchising? - Antwort der Interessenten	145
Tab 20: Warum Franchising? - Antwort der Franchisenehmer	145
Tab 21: Warum Franchising? - Antwort der Individualgründer.....	146
Tab 22: Wichtige Faktoren der Franchisenehmerauswahl	158
Tab 23: Eigenkapital im Verhältnis zum Fremdkapital.....	160
Tab 24: Altersgruppen nach Status.....	163
Tab 25: Höchster Bildungsabschluss nach Gruppen.....	168
Tab 26: Durchschnittliche Berufserfahrung in Jahren.....	169
Tab 27: Einschätzung des eigenen Netzwerkes (Familie, Freunde, berufl. Netzwerk) ...	170
Tab 28: Status der Interessenten zum Zeitpunkt der Entscheidung	174
Tab 29: Branchenfokussierung nach Branchen.....	178
Tab 30: Entscheidungskriterien für die Systemauswahl (Franchisenehmer)	182
Tab 31: Top Entscheidungsaspekte bei der Wahl des Franchise-Systems	183
Tab 32: Dauer der Selbständigkeit in Jahren	184
Tab 33: Induktive Statistiken – Hypothese 1a	189
Tab 34: Induktive Statistiken – Hypothese 1b	190
Tab 35: Induktive Statistiken – Hypothese 2a	192

Tab 36: Induktive Statistiken – Hypothese 2b	192
Tab 37: Zusammenfassung Hypothese 2 - Risikoneigung	193
Tab 38: Induktive Statistiken – Hypothese 3a	195
Tab 39: Induktive Statistiken – Hypothese 3b	196
Tab 40: Induktive Statistiken – Hypothese 4a	198
Tab 41: Induktive Statistiken – Hypothese 4b	198
Tab 42: Zusammenfassung Hypothese 4 - Berufserfahrung	198
Tab 43: Induktive Statistiken – Hypothese 5a	200
Tab 44: Induktive Statistiken – Hypothese 5b	200
Tab 45: Zusammenfassung Hypothese 5 – Netzwerk	201
Tab 46: Induktive Statistiken – Hypothese 6a	203
Tab 47: Induktive Statistiken – Hypothese 6b	204
Tab 48: Induktive Statistiken – Hypothese 7a	205
Tab 49: Induktive Statistiken – Hypothese 7b	206
Tab 50: Induktive Statistiken – Hypothese 8a	207
Tab 51: Induktive Statistiken – Hypothese 8b	208
Tab 52: Induktive Statistiken – Hypothese 9a	209
Tab 53: Induktive Statistiken – Hypothese 9b	210
Tab 54: Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	211
Tab 55: Falsifizierung Hypothesen.....	212
Tab 56: Franchisenehmer nach Systemgröße	244
Tab 57: Franchisenehmer nach Alter des Systems	244
Tab 58: Übersicht über statistische Verfahren	272

B Abbildungsverzeichnis

Abb 1: Anzahl neuer Franchisenehmer pro Franchisesystem	4
Abb 2: Entwicklung Anzahl Franchisegeber 1998 bis 2008	7
Abb 3: Anzahl Entwicklung Franchisenehmer 1998 bis 2008	7
Abb 4: Umsatz der Franchisewirtschaft 1998 bis 2008 in Mrd. Euro	8
Abb 5: Beschäftigte in der Franchisewirtschaft 1998 bis 2008	8
Abb 6: Branchenzugehörigkeit der Franchisesysteme	9
Abb 7: Aufbau der vorliegenden Untersuchung.....	14
Abb 8: Konstitutive Systemmerkmale des Franchising.....	22
Abb 9: Attraktivität von Franchising im Gründungsmarkt.....	28
Abb 10: Attraktivität von Franchising - unterschiedliche Bewertungen	29
Abb 11: Wesentliche "Karriere-Parameter" für den Franchisenehmer	30
Abb 12: Systematisierung von Gründungen.....	36
Abb 13: Das Prozessmodell für die Kaufentscheidung einer Franchiselizenz	54
Abb 14: Modell von Sardy/Alon	62
Abb 15: Theorie des geplanten Verhaltens	82
Abb 16: Vorgründungsphase als Trichtermodell.....	88
Abb 17: Trichtermodell Gründungsphase Franchisenehmer	89
Abb 18: Modell der beidseitigen Einflüsse auf die Vertragsentscheidung	90
Abb 19: Integriertes Prozessmodell als Basis für die Hypothesenbildung	92
Abb 20: Durchschnittliche Einstiegsgebühren in Deutschland.....	108
Abb 21: Investitionen in die Selbständigkeit als Franchisenehmer	108
Abb 22: Integriertes Prozessmodell als Basis für die deskriptiven Statistiken	131
Abb 23: Gründungsphase 1 - Potenzielle Gründer.....	132
Abb 24: Dauer des Vorgründungs-Prozesses	133
Abb 25: Franchise = schnellere Entscheidung?	133
Abb 26: Informationsstand bei Beginn der Suche	135
Abb 27: Anteil nebenberuflich orientierter Gründer/Interessenten	135
Abb 28: Weibliche Teilnehmer nach Altersgruppe.....	136
Abb 29: Verschuldungsbereitschaft nach Geschlecht	137
Abb 30: Familienstand der Teilnehmer	138
Abb 31: Migrationshintergrund - ein Einflussfaktor?	139
Abb 32: Gründungsphase 2 - Werdende Gründer.....	141
Abb 33: Gründe für Nicht-Gründung	143
Abb 34: Einfluss des Franchisegebers auf werdende Gründer.....	147
Abb 35: Teilnehmer an der Franchisegeberumfrage nach Systemgröße.....	148

Abb 36: Erfolgsfaktoren von Franchisegründungen	149
Abb 37: Motivation für Franchising als Vertriebsform	149
Abb 38: Anzahl der Bewerber pro Franchisevertrag	150
Abb 39: Tools der Franchisegeber für die Partnerauswahl.....	151
Abb 40: Bewertung der Tools zur Systemprüfung durch Franchisegründer.....	152
Abb 41: Auswahlkriterium Schulbildung	155
Abb 42: Auswahlkriterium Alter	156
Abb 43: Auswahlkriterium Berufsgruppe	157
Abb 44: Benötigtes Eigenkapital	159
Abb 45: Benötigtes Fremdkapital	159
Abb 46: Einflussfaktoren durch die werdenden Gründer	162
Abb 47: Alter der Befragungsteilnehmer	163
Abb 48: Risikoneigung – Frage 1	164
Abb 49: Risikoneigung – Frage 2.....	165
Abb 50: Risikoneigung – Frage 3.....	165
Abb 51: Risikoneigung – Frage 4.....	166
Abb 52: Risikoneigung – Frage 5.....	166
Abb 53: Wille zur Aufnahme von Fremdkapital.....	167
Abb 54: Akademiker-Anteil nach Gruppen	168
Abb 55: Vorhandene Managementenerfahrung nach Gruppen.....	169
Abb 56: Kleineres berufliches Netzwerk von Franchisenehmern.....	171
Abb 57: Arbeitslosigkeit	173
Abb 58: (drohende) Arbeitslosigkeit	174
Abb 59: Maximaler Eigenkapital-Einsatz.....	175
Abb 60: Maximale (geplante) Verschuldung.....	176
Abb 61: Anteil der „Serial Entrepreneurs“.....	176
Abb 62: Gezielte Suche nach Gründungschancen in speziellen Branchen	177
Abb 63: Branchenerfahrung.....	178
Abb 64: Prozessphase 3 - Gründung	179
Abb 65: Haben Franchisenehmer bessere Finanzierungsmöglichkeiten?	180
Abb 66: Einschätzung der Chancen bei der Bank - kumuliert.....	181
Abb 67: Zufriedenheit der Franchisenehmer mit ihrer Entscheidung (1).....	184
Abb 68: Zufriedenheit der Franchisenehmer mit ihrer Entscheidung (2).....	185
Abb 69: Einschätzung ihres Erfolgs durch die Franchisenehmer	186

C Abkürzungsverzeichnis

A

Abb Abbildung

Aufl. Auflage

B

BIP Bruttoinlandsprodukt

bspw. beispielsweise

D

DFV Deutscher Franchise Verband e.V.

DSGV Deutscher Sparkassen- und Giroverband

E

EFF European Franchising Federation

etc..... et cetera

F

f folgende (Seite)

ff folgende (Seiten)

FG Franchisegeber

FN..... Franchisenehmer

F&C Centrum für Franchising und Cooperation, Münster

G

GEM Global Entrepreneurship Monitor

H

H..... Hypothese

I

i.d.R. in der Regel

J

Jg..... Jahrgang

K

KfW..... Kreditanstalt für Wiederaufbau

L

lt..... laut

M

Mio. Millionen

Mrd. Milliarden

N

NASAA North American Securities Administrators Association

O

O.V. ohne Verfasser

P

PSED..... Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (USA)

S

S..... Seite

U

u.a. unter anderem

UFOC Uniform Franchise Offering Circular

USA..... United States of America

V

Vgl. vergleiche

vs. versus

Z

z.B. zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Den Existenz- bzw. Unternehmensgründern¹ wird in unserer Gesellschaft eine hohe Bedeutung beigemessen, denn es ist unstrittig, dass Unternehmensgründungen einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Geschehen und zur wirtschaftlichen Dynamik leisten. Sie gelten als eine wichtige Triebfeder für eine positive Wirtschaftsentwicklung und für den notwendigen Strukturwandel.² „Wir brauchen mehr Unternehmer!“³ ist dementsprechend eine zentrale Forderung der Wirtschaftspolitik.

Und tatsächlich beziehen immer mehr Menschen in Deutschland die Möglichkeit einer Selbständigkeit als Alternative zum Angestelltenverhältnis in ihre Lebensplanung ein. Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁴ weist seit Jahren eine positive Gründungsdynamik aus und bestätigt durch die zunehmende Early Stage Entrepreneurial Activity⁵ die Tatsache, dass sich immer mehr Menschen aktiv mit der Idee der beruflichen Selbständigkeit beschäftigen. Allerdings führt eine aktive Beschäftigung mit der Selbständigkeit nicht zwangsläufig zu einer Existenz- oder Unternehmensgründung. Trotz des hohen Gründungsinteresses und der zahlreichen staatlichen Fördermaßnahmen⁶ ist in Deutschland eine rückläufige Gründungsaktivität zu beobachten. Nach Messungen des KfW-Gründungsmonitors hat diese im Jahr 2007 einen absoluten Tiefpunkt im Beobachtungszeitraum 2002 bis 2007 erreicht.⁷

¹ Im Gegensatz zur Existenzgründung steht bei der Unternehmensgründung „nicht der persönliche Wechsel in die Selbständigkeit, sondern die Gründungseinheit und die Neuschaffung von Unternehmensstrukturen als neue Faktorkombination im Vordergrund.“ Block et al. (2008), S. 2. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe im Sinne der persönlichen beruflichen Entscheidung gebraucht.

² Vgl. ausführlich SCHICK (2007), S. 61 ff.

³ HERZOG (1997); hier zitiert nach FRANKE/LÜTHJE (2002), S. 96.

⁴ Seit 1998 werden durch den Global Entrepreneurship Monitor (GEM) statistische Kennzahlen über neu entstehende bzw. neu entstandene Unternehmen erhoben. Der GEM hat sich zur größten akademischen Forschungsinitiative im Bereich des Entrepreneurship entwickelt. Vgl. FISCHL (2008), S. 11.

⁵ Die Early-Entrepreneurial Stage Activity erfasst Erwachsene (18-64 Jahre), die sich aktiv an der Gründung eines neuen Unternehmens beteiligen, die die Inhaber- oder Teilhaberschaft an einem Unternehmen anstreben oder bereits Inhaber bzw. Teilhaber eines bestehenden Unternehmens sind und dort noch nicht länger als 3,5 Jahre Gehälter, Gewinne oder Sachleistungen erhalten haben. Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 11.

⁶ SANDNER ET AL. (2008) geben einen umfassenden Überblick über die Literatur zu staatlichen Gründungsförderungsprogrammen.

⁷ Während im Jahr 2006 noch rund 1,1 Mio. Personen im Alter von 18 bis 64 Jahren eine selbstständige Tätigkeit im Voll- oder Nebenerwerb als Neugründung, Übernahme eines bestehenden oder Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen begonnen haben, so waren dieses im Jahr 2007 nur noch 859.000. Vgl. KOHN/SPRENGLER (2008).

In Deutschland existiert ein entsprechend hohes ungenutztes Gründerpotenzial.⁸ Laut einer repräsentativen Telefonumfrage von RWI und Infratest im Frühjahr 1999 existiert allein unter den Erwerbstätigen ein Potenzial von 5 Mio. Personen, die sich gerne selbständig machen würden. Demgegenüber stehen jedoch lediglich 538.000 Neugründungen im Jahr 1998.⁹ Das Interesse an einer Selbständigkeit kann somit nicht zwangsläufig als Gründungsabsicht verstanden werden. Der Wunsch nach einer selbständigen Tätigkeit kann vielmehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen und von einer recht vagen Vorstellung bis zu einer konkreten Gründungsabsicht reichen. Es stellt sich daher die Frage, welche Einflussfaktoren bzw. welche Gründungshemmnisse¹⁰ existieren und weshalb Gründungsinteressierte letztendlich ihr Vorhaben nicht realisieren. Die Vorgründungsphase im Rahmen einer Existenzgründung rückt daher zunehmend in den Mittelpunkt der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Durch eine bessere Kenntnis der Entscheidungsprozesse in der Vorphase der eigentlichen Gründung lassen sich Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfung des Gründerpotenzials ableiten.¹¹

Gründungsinteressierte müssen jedoch nicht immer eine eigene Idee umsetzen. Franchisesysteme liefern eine „fertige“ (Gründungs-)Idee und gelten als vergleichsweise sichere Unternehmensgründung, da durch die Unterstützung des Franchisegebers das mit einer Unternehmensgründung einhergehende Risiko für den potenziellen Gründer reduziert wird. In der Praxisliteratur sowie in wissenschaftlichen Beiträgen ist die Annahme, dass Franchisegründungen ein vergleichsweise geringes Risiko des Scheiterns aufweisen weit verbreitet und trägt schon fast dogmatische Züge.¹² Der Geschäftsführer des Deutschen Franchiseverbandes Torben Leif Broderson konstatiert: „Franchising ist eine Existenzgründung innerhalb eines markterprobten Unternehmens-Netzwerkes und

⁸ So äußern bspw. in einer Studie 49 Prozent der befragten Studenten den Wunsch, sich selbständig machen zu wollen. Dem gegenüber steht jedoch eine Quote der tatsächlichen Selbständigen von lediglich 15 Prozent. Vgl. TAMÁSY/OTTEN (2000). Hierbei handelt es sich jedoch nicht um ein typisch deutsches Problem. In einer Umfrage äußerten 63 Prozent der US-amerikanischen Arbeitnehmer, dass sie sich bei einer entsprechenden Wahlmöglichkeit gegen die abhängige Beschäftigung und für die Selbständigkeit entscheiden würden. Fakt ist jedoch, dass der Anteil der Selbständigen innerhalb der Erwerbstätigen in den USA 1990 nur 8,6 Prozent betrug. Vgl. KADEN (2007), S. 6.

⁹ Vgl. BERGMANN (2000), S. 11f.

¹⁰ Im Unterschied zu Einflussfaktoren, deren Wirkungsrichtungen sowohl positiv (gründungsfördernd) als auch negativ (gründungshemmend) ausgestaltet sein können, bezieht sich der Begriff Gründungshemmnis eindeutig auf eine Verhinderung der Gründungsaktivität. „Wird der Begriff des ‚Gründungshemmnisses‘ auf seine Sinnträchtigkeit hinterfragt, so sind als Gründungshemmnisse solche Einflüsse auf das Gründungsgeschehen zu betrachten, die dazu führen, dass ein grundsätzlich größeres Potenzial für die Entstehung von Gründungen nicht realisiert wird.“ BLOCK ET AL. (2008), S. 2.

¹¹ Der Unternehmensentwicklungsprozess lässt sich nach KAISER/GLÄSER in sieben Phasen untergliedern: Ideenphase, Planungsphase, Errichtungsphase, Bewährungsphase, Wachstumsphase, Konsolidierungsphase und zweite Phase. Vgl. KAISER/GLÄSER (1999), S. 14 und S. 12 für eine umfassende Aufstellung unterschiedlicher Phasenmodelle. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht mit der Ideen-, Planungs- und Errichtungsphase der so genannte Vorgründungsprozess. Vgl. MELLEWIGT/WITT (2002), S. 83.

¹² Vgl. AHLERT ET AL. (2005), S. 2 ff.

damit nach offiziellen Zahlen des DIHK sechs mal erfolgreicher als die Selbständigkeit 'auf eigene Faust'.¹³

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die Angst zu scheitern eine große Rolle bei der Entscheidung gegen die Selbständigkeit spielt. In keinem anderen der am GEM untersuchten Länder hält dieser Faktor die Menschen häufiger davon ab, ein Unternehmen zu gründen als in Deutschland. Durch das vermeintlich geringere Risiko bei dem Kauf einer Franchiselizenz sollte die Franchisewirtschaft zu einer positiven Gründungsaktivität beitragen.

Doch obwohl die Anzahl der Franchisenehmer in Deutschland seit Jahren konstant wächst, ist deren Anteil mit rund 1% an den Selbständigen insgesamt verschwindend gering. Eine rückläufige Gründungsaktivität hat naturgemäß auch Auswirkungen auf die Franchisewirtschaft, da Franchisesysteme nicht nur im klassischen Endkundenmarkt mit ihren Dienstleistungen und/oder Produkten tätig sind, sondern auch im „Markt für Geschäftskonzepte“¹⁴ bzw. im „Markt für Existenzen“¹⁵. Neben einer Vielzahl von Herausforderungen gehört die Gewinnung von Franchisenehmern zu den Kernfunktionen eines Franchisesystems,¹⁶ da „[...] die Menschen in einem Franchisesystem – die Franchisenehmer, deren Mitarbeiter und die Mitarbeiter der Franchisezentrale – das größte Kapital und Potenzial des Franchisegebers sind.“¹⁷

Franchisesysteme müssen sich mit ihrem Leistungsangebot einerseits beim Kunden ihrer Produkte oder Dienstleistungen behaupten, aber andererseits auch die Franchisepartnerschaft gegenüber der Gründung mit einer eigenen Idee sowie gegenüber dem Anstellungsverhältnis beim potenziellen Franchisenehmer durchsetzen.¹⁸ Durch eine stagnierende bzw. sinkende Gründungsquote und eine stark zunehmende Anzahl von Franchisesystemen wurde die Gewinnung neuer Partner pro Franchisesystem in den letzten Jahren deutlich erschwert. Im Jahr 2005 wurden rund 10 neue Franchisenehmer pro Franchisesystem gewonnen. Laut Prognosen des Franchise-Monitors werden es im Jahr 2009 nur noch rund 5 neue Partner pro Franchisesystem sein.¹⁹

¹³ Vgl. o.V. (2003).

¹⁴ BRÖKER (2005), S. 34.

¹⁵ FRAUENHUBER/JUNG (2003), S. 81.

¹⁶ Vgl. BRÖKER (2005), S. 34.

¹⁷ FRAUENHUBER/JUNG (2003), S. 81.

¹⁸ Vgl. BRÖKER (2005), S. 34.

¹⁹ Vgl. Franchise-Monitor (2008)

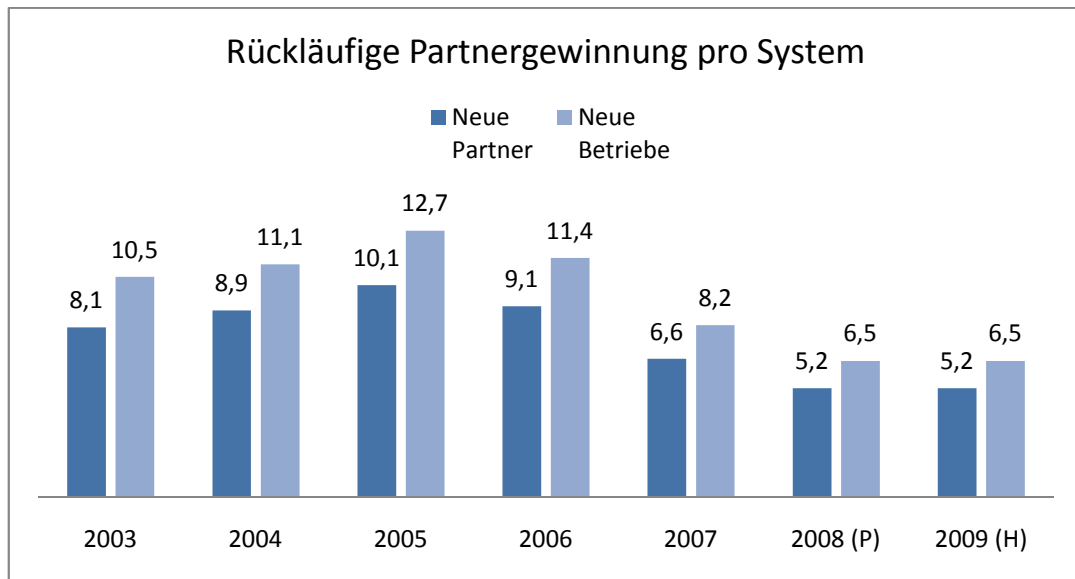


Abb 1: Anzahl neuer Franchisenehmer pro Franchisesystem²⁰

Die Tatsache, dass Franchising innerhalb der Medien eher kritisch und einseitig betrachtet wird, könnte einen weiteren Erklärungsansatz für die niedrige Gründungsquote im Franchising darstellen. Ein im September 2007 erschienener Artikel in der Zeitschrift „brand eins“ ist charakteristisch für die Auseinandersetzung der deutschen Presse mit dem Franchising. Auf der Titelseite wird der Artikel mit der reißerischen Überschrift: „Unternehmer ohne Freiheit“ angepriesen. Im Artikel selbst werden Franchisenehmer vorgestellt, die vornehmlich positiv von ihren Erfahrungen berichten. Trotzdem hinterlässt der Artikel bei Gründungswilligen eine Verunsicherung in Bezug auf Franchising als mögliche Form einer Selbständigkeit.²¹ Ein weiteres Beispiel für die negative Berichterstattung ist die Sendung „Stern TV“ vom 19.11.2008 mit dem Titel „Mit Franchise in die Pleite“.²²

Die mit der medialen Berichterstattung einhergehenden Imageverluste beeinflussen in hohem Maße die Entscheidung von potenziellen Franchisenehmern. Denn, so AHLERT ET AL. „[...] im Markt für Existenzgründer (bildet) das Ansehen dieser unternehmerischen Tätigkeit eine wichtige Entscheidungsgrundlage.“²³ Die Studie von AHLERT ET AL. verdeutlicht hierzu, „[...] dass diejenigen, die Franchising nicht als Alternative in Erwägung ziehen, grundsätzlich ein schlechteres Image vom Franchising haben.“²⁴

²⁰ Vgl. Franchise-Monitor (2008). Die Zahlen für 2008 (P) sind prognostiziert anhand einer Zwischenerhebung, die Zahlen für 2009 (H) wurden auf Basis der Vergangenheit hochgerechnet.

²¹ LAUDENBACH, PETER, in: brand eins, Nr. 9, Sept. 2007, S. 100-107

²² O.V. (2008a).

²³ AHLERT/HESSE/WUNDERLICH (2002), S. 2.

²⁴ AHLERT/HESSE/WUNDERLICH (2002), S. 1.

Dieses wirkt sich auch direkt auf das Wachstum der Franchisesysteme aus, da das knappe Humankapital, d.h. der Mangel an potenziellen Franchisenehmern, als Grund für das schwache Wachstum angeführt wird.²⁵

Allerdings erscheint es zu einfach, ausschließlich das Image als Wachstumstreiber bzw. Wachstumshemmnis heranzuziehen. Insgesamt ist die Entscheidung für die Selbständigkeit als Franchisenehmer ein zu komplexer Prozess, um ihn auf einen Faktor zu reduzieren. GAUZENTE kommt in ihrer Studie zu den Motiven für die Selbständigkeit mit einem Franchisesystem zu folgendem Ergebnis: „It can be concluded that the reasons are very varied. Moreover, the choice of franchise does not correspond to a monolithic choice process. The desire to invest in franchise systems from very different life courses and several motivational factors can overlap one another.“²⁶

Aus Sicht der Franchisewirtschaft stellt sich daher die Frage, welche Personen, die ein Gründungsinteresse bekunden, bzw. die bereits eine konkrete Entscheidung getroffen haben, eine selbständige Tätigkeit aufzunehmen, letztendlich eine Franchisepartnerschaft gegenüber einer Selbständigkeit mit einer eigenen Idee bevorzugen werden.

Vor dem Hintergrund, dass Franchising in Deutschland oftmals als „[...] Selbständigkeit zweiter Wahl für nicht ganz so mutige Menschen“²⁷ verstanden wird und der Franchisenehmer vielfach mit dem Necessity Entrepreneur²⁸ gleichgesetzt wird, geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, inwieweit sich der „typische Franchisegründer“ von Individualgründern und von Franchiseinteressenten unterscheidet, die sich noch nicht für bzw. vielleicht schon final gegen eine Existenzgründung als Franchisenehmer entschieden haben.

1.2 Praktische Relevanz des Themas

Die Relevanz des Themas dieser Arbeit begründet sich in seiner Aktualität, in einer Forschungslücke in diesem Bereich und im praktischen Nutzen, der aus den erwarteten

²⁵ Vgl. AHLERT/HESSE/WUNDERLICH (2002), S. 2.

²⁶ GAUZENTE (2002), S. 10.

²⁷ GIERSBERG (2009), S.12.

²⁸ Der GEM unterscheidet zwischen Necessity und Opportunity Entrepreneurs. Während erstere sich häufig notgedrungen für die Selbständigkeit entscheiden und eher von der Erwirtschaftung eines auskömmlichen Erwerbseinkommens getrieben sind, liegt die Motivation der Opportunity Entrepreneure in der Verwirklichung einer i.d.R. innovativen, Erfolg versprechenden Geschäftsidee. Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 15 f.

Ergebnissen dieser Arbeit für eine ganze Reihe von Interessengruppen generiert werden kann.

Die Bedeutung der Forschungsarbeit ergibt sich jedoch nicht nur aus qualitativen Faktoren, sondern letztlich auch aus quantitativen Aspekten. Daher soll zunächst die Bedeutung der Franchisewirtschaft in Deutschland beschrieben werden, was in sich bereits eine Herausforderung darstellt.

Insgesamt existiert in Deutschland keine zuverlässige Franchisestatistik. Die angeführten Angaben zur Franchisewirtschaft basieren auf einer jährlich durchgeführten Mitgliederbefragung des Deutschen Franchise Verband e.V. (DFV). Die Antworten der Franchisegeber (Mitglieder) werden aufgrund der langjährigen Erfahrungen hochgerechnet. Dieses Vorgehen ist nicht frei von Kritik. AHLERT/EVANSCHITZKY stellen fest: „Je nach den im Verband und in der Franchisewirtschaft vorherrschenden politischen Tendenzen fielen diese Hochrechnungen dann mehr oder weniger großzügig aus. Dennoch gibt es zu den vom DFV jährlich übermittelten Zahlen noch keine gleichwertigen Alternativen.“²⁹

Seit 2009 veröffentlicht der Franchise-Monitor ebenfalls Kennzahlen zur Franchisewirtschaft mit zum Teil erheblichen Abweichungen gegenüber den Statistiken des DFV. Der Franchise-Monitor ist nach eigenen Angaben eine der umfassendsten Informationsplattformen zur deutschen Franchise-Wirtschaft. Die statistischen Entwicklungen beruhen auf einer seit über zehn Jahren durchgeführten Vollerhebung der deutschen Franchisewirtschaft und einer über 900 Systeme umfassenden Datenbank.³⁰ Bei der nachfolgenden Darstellung wird auf eine Nutzung verzichtet, weil keine Einschätzung der Datenqualität ermöglicht wird, so dass die relevanten Kennzahlen der Franchisewirtschaft hier auf Datenbasis des DFV dargestellt werden.

Deutschland hat in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum der Franchisewirtschaft zu verzeichnen. Die Zahl der Franchisesysteme bzw. die der Franchisegeber stieg im Zeitraum von 1998 bis 2008 um knapp 52 Prozent auf 950, wie folgende Abbildung verdeutlicht:

²⁹ AHLERT/EVANSCHITZKY (2003), S. 286.

³⁰ siehe <http://www.franchise-monitor.de>

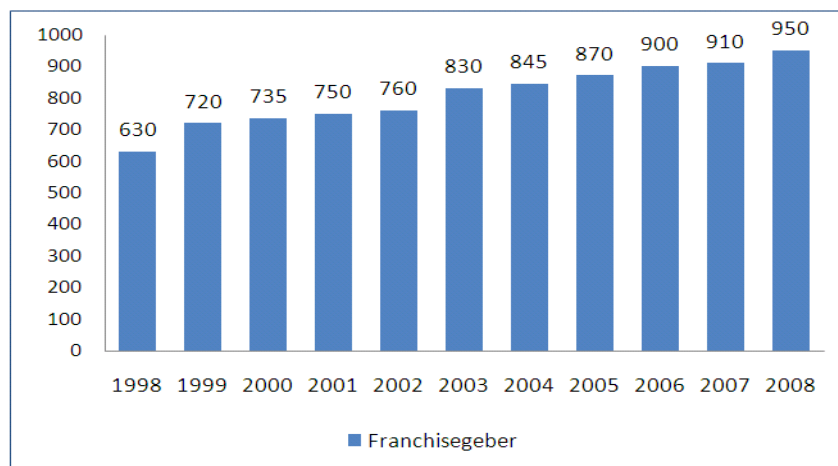


Abb 2: Entwicklung Anzahl Franchisegeber 1998 bis 2008³¹

Im selben Zeitraum hat sich die Zahl der Franchisenehmer nahezu verdoppelt, der DFV geht im Jahr 2008 von rund 57.000 selbständigen Franchisepartnern aus.³²

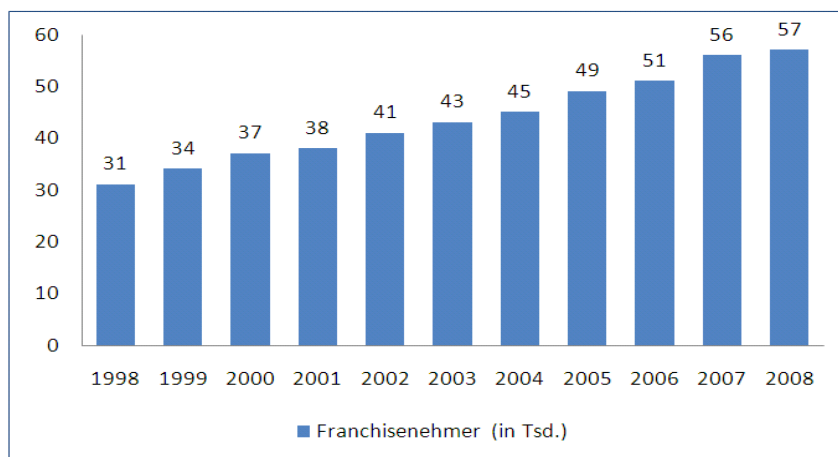


Abb 3: Anzahl Entwicklung Franchisenehmer 1998 bis 2008³³

Der Umsatz der Franchisewirtschaft stieg im Zeitraum von 1998 bis 2008 um rund 271 Prozent auf 47,1 Mrd. Euro, wie die folgende Abbildung zeigt. Hinsichtlich des Umsatzes ist jedoch davon auszugehen, dass das Wachstum aufgrund der mittlerweile hohen Basis in den nächsten Jahren relativ gemessen niedriger ausfallen wird als in den starken letzten zehn Jahren. Das jährliche Umsatzwachstum im Zeitraum von 1996 bis 2006 von

³¹ Vgl. DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND (2008)

³² Der Franchise-Monitor 2009 weist hingegen deutlich höhere Werte aus. Demnach sind in 2008 über 97.000 selbständige Franchisepartner in Deutschland aktiv. Die Anzahl der Franchisebetriebe stieg von 2007 bis 2008 um 6,9 Prozent auf über 121.000 Franchisebetriebe.

³³ Vgl. DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND (2008)

11 Prozent wird sich voraussichtlich bis 2015 auf 7 Prozent pro Jahr abschwächen. Der prognostizierte Umsatz im Jahr 2015 liegt bei 70 Mrd. Euro.³⁴

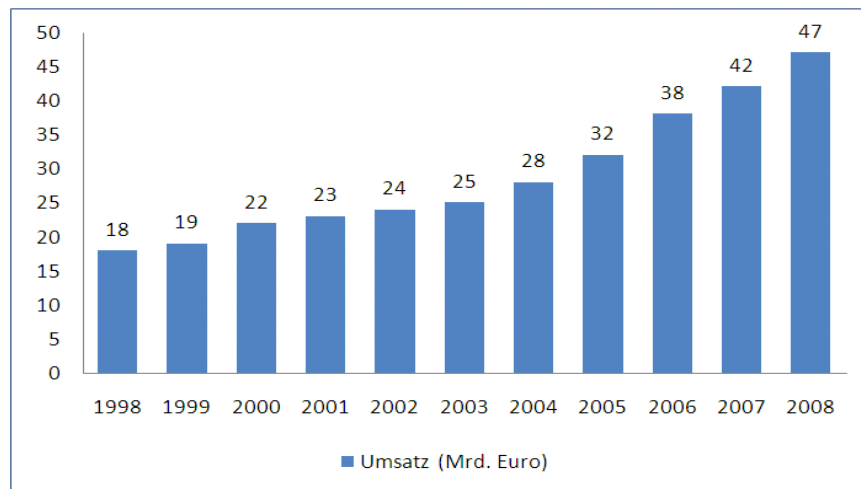


Abb 4: Umsatz der Franchisewirtschaft 1998 bis 2008 in Mrd. Euro³⁵

Die Franchisewirtschaft beschäftigte in 2008 rund 450.000 Mitarbeiter und ist hinsichtlich der Beschäftigungseffekte mit der Chemieindustrie in Deutschland vergleichbar.³⁶

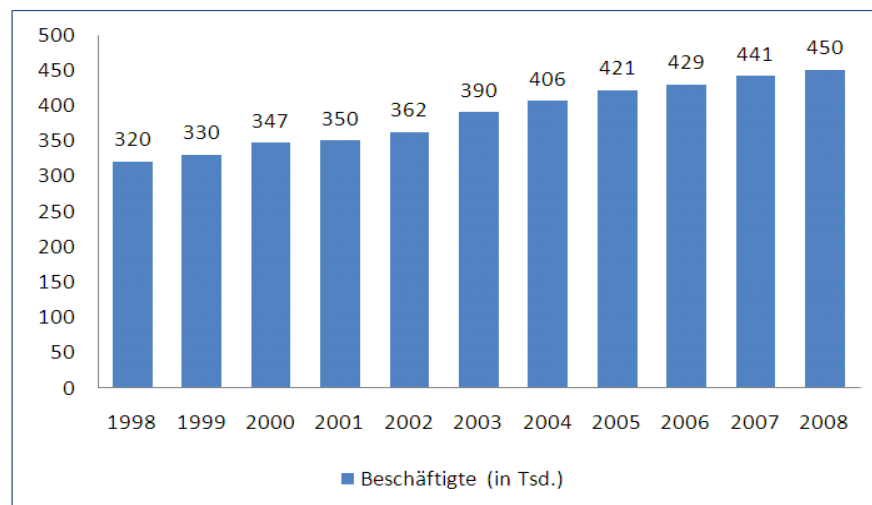


Abb 5: Beschäftigte in der Franchisewirtschaft 1998 bis 2008³⁷

Während die Beschäftigtenzahl der Franchisewirtschaft zweistellige Wachstumsraten aufweist, steigt die Zahl der Erwerbstätigen im betrachteten Vergleichszeitraum insgesamt

³⁴ Vgl. Deutsche Bank Research (2007), S. 12.

³⁵ Vgl. Deutscher Franchise Verband (2008)

³⁶ Vgl. Deutscher Franchise Verband (2008); Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass ein Großteil der Beschäftigten in Teilzeit tätig ist. Vgl. Deutsche Bank Research (2007), S. 3.

³⁷ Vgl. Deutscher Franchise Verband (2008)

nur um rund 4 Prozent.³⁸ So kann man sich der Interpretation des Deutschen Franchiseverbandes anschließen: die Daten belegen, dass Franchising den traditionell wichtigen deutschen Mittelstand stärkt und zugleich als Jobmotor wirkt.³⁹ Zusammenfassend stellen sich die Kennzahlen im 10-Jahres-Vergleich (1998 bis 2008) wie folgt dar:

	1998	2008
Franchisegeber	630	950
Franchisenehmer	31.000	57.000
Beschäftigte	320.000	450.000
Umsatz in Euro	17,9 Mrd.	47,1 Mrd.

Tab 1: Kennzahlen Franchisewirtschaft im Vergleich 1998 und 2008⁴⁰

Das starke Wachstum ist vor allem auf die hohe Bedeutung des Franchisings als Vertriebsform innerhalb des Dienstleistungssektors zurückzuführen. Über 50 Prozent der Franchisesysteme sind im Dienstleistungssegment tätig, wozu hier wohl bemerkt Handel und das Gastgewerbe nicht zählen. Dieser Wirtschaftsbereich weist zugleich die höchste Wachstumsdynamik auf. Die Zahl der Dienstleistungssysteme ist seit dem Jahr 2001 von 330 auf 460 im Jahr 2006 angestiegen.⁴¹ Die nachfolgende Graphik zeigt die Branchenzugehörigkeit von Franchisesystemen nach Daten des DFV:

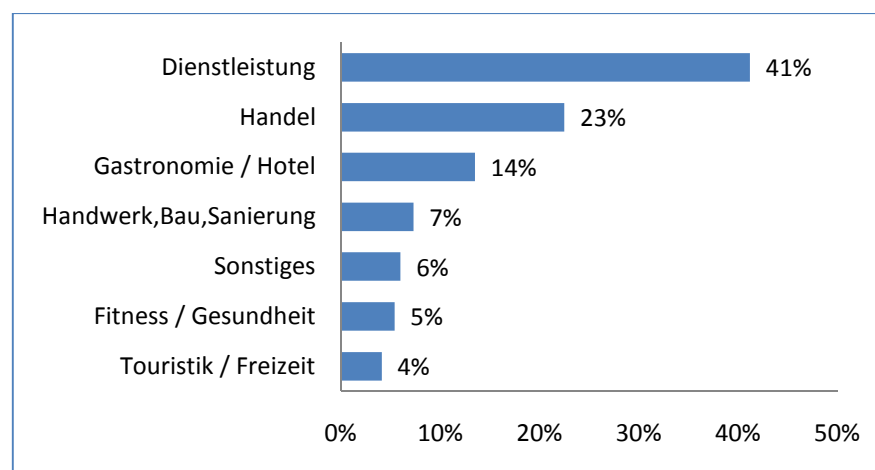


Abb 6: Branchenzugehörigkeit der Franchisesysteme⁴²

³⁸ Vgl. Deutsche Bank Research (2007), S. 4.

³⁹ TORBEN L. BRODERSEN (2008), hier zitiert nach Deutscher Franchise Verband (2008).

⁴⁰ Vgl. Deutscher Franchise Verband (2008)

⁴¹ Vgl. Deutsche Bank Research (2007), S. 6.

⁴² Vgl. Deutscher Franchise Verband (2008)

Die hohe Bedeutung des Franchisings innerhalb des Dienstleistungssektors ist aber nicht weiter verwunderlich, denn „Dienstleistungen sind prädestiniert, ‚im System‘ angeboten zu werden, da diese Organisationsform Kundennähe mit einem starken und effizienten Hintergrundsystem verbinden kann. So können die Kundenbedürfnisse nach ‚Nähe und Individualität‘ sowie ‚Preiswürdigkeit‘ gemeinsam erfüllt werden.“⁴³ Trotz der zuvor dargestellten Wachstumsdynamik im Dienstleistungssektor bleibt die Entwicklung der systemkopfgesteuerten Netzwerke des tertiären Sektors jedoch hinter den Erwartungen zurück. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das Dienstleistungssegment in Deutschland „[...] als besonders rückständig eingestuft“⁴⁴ werden kann.

Die zunehmende Bedeutung des Franchisings wird durch den Vergleich der Franchisewirtschaft mit der Gesamtwirtschaft in Deutschland untermauert. Während die Franchisewirtschaft den nominalen Umsatz im Zeitraum von 1996 bis 2006 nahezu verdreifachen konnte, legte das nominale Bruttoinlandsprodukt (BIP) im gleichen Zeitraum nur um knapp ein Viertel zu. Der Anteil des Franchisings am BIP erhöhte sich somit um knapp 1 Prozentpunkt auf 1,6 Prozent. Es ist auch weiterhin davon auszugehen, dass Franchising in den kommenden Jahren in Deutschland schneller wachsen wird als die Gesamtwirtschaft. Der Anteil von Franchising am BIP wird Schätzungen zufolge von 1,6 Prozent bis auf etwa 2,5 Prozent im Jahr 2015 ansteigen. Damit einhergehend wird eine jährliche Steigerung der Beschäftigten um 4 Prozent auf 610.000 prognostiziert, wodurch der Anteil der Beschäftigten in der Franchisewirtschaft an den deutschen Erwerbstätigen insgesamt von 1 Prozent in 2006 auf 1,5 Prozent in 2015 ansteigen würde.⁴⁵ Insgesamt wird Franchising von Zukunftsforschern als eine der erfolgreichsten Vertriebsmethoden der Zukunft in Deutschland gesehen.⁴⁶

Trotz dieser positiven Kennzahlen ist zu berücksichtigen, dass die deutschen Franchiseaktivitäten noch bei weitem nicht das US-amerikanische Niveau erreicht haben. In den USA erreichte die Franchisewirtschaft bereits in 2005 einen Anteil am BIP von nahezu 5 Prozent, wobei prognostiziert wird, dass dieser bis 2015 auf 6 Prozent

⁴³ Ahlert/Evanschitzky (2003), S. 273.

⁴⁴ Ahlert/Evanschitzky (2003), S. 286.

⁴⁵ Vgl. DEUTSCHE BANK RESEARCH (2007), S. 12. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Beschäftigungseffekte relativiert betrachtet werden müssen, denn „es ist zu vermuten, dass vor allem junge Unternehmen in der Franchisewirtschaft Teilzeitkräfte bevorzugen, um ihr wirtschaftliches Risiko zu mildern. Zudem werden im Conversion-Franchising keine neuen Arbeitsplätze geschaffen, sondern es handelt sich lediglich um eine Verlagerung von anderen Vertriebsformen in die Franchisewirtschaft. Während der Brutto-Beschäftigungseffekt angibt, wie viele Arbeitsplätze in den Unternehmen insgesamt geschaffen werden, sagt der Netto-Beschäftigungseffekt mehr darüber aus, wie groß die Bedeutung des Franchisings für die Gesamtwirtschaft ist. Doch lässt sich dieser Effekt empirisch nicht messen.“ DEUTSCHE BANK RESEARCH (2007), S. 13.

⁴⁶ Vgl. BOEHM (2008), S. 12.

ansteigen wird und somit viermal über dem prognostizierten Niveau von Deutschland läge.⁴⁷

Gemessen an der Bevölkerungszahl der beiden Länder USA und Deutschland zeigt BRÖKER, dass in den USA statistisch gesehen von jedem Franchisesystem 73.250 Einwohner betreut werden, hingegen in Deutschland 99.400 Einwohner. Unterstellt man eine vergleichbare „Einwohner-pro-Franchise-Quote“, schlummert in Deutschland ein Potenzial von weiteren 296 Franchisesystemen. Vergleicht man die Anzahl der aktiven Franchisenehmer und setzt diese ins Verhältnis mit der Bevölkerungsgröße, so bestünde ein Potenzial von rein rechnerisch 178.000 weiteren Franchisenehmern. Gemessen an den Zahlen aus dem Jahre 2001 entspräche dies einer Steigerung um rund 470 Prozent auf fast 216.000 Franchisenehmer.⁴⁸

Aber auch der Anteil der Franchisenehmer an der Gruppe der Selbständigen insgesamt, welcher derzeit bei rund 1 Prozent liegt und in den vergangenen Jahren nur geringfügig zugenommen hat, unterstreicht, dass sich Franchising in Deutschland als Alternative zur Gründung mit einer eigenen Idee oder der Gründung durch die Übernahme eines Unternehmens noch nicht wirklich etabliert hat. „Trotz des rapiden Anstiegs von Franchisesystemen in Deutschland bleibt die Entwicklung im internationalen Vergleich jedoch hinter den Erwartungen zurück.“⁴⁹

Ein Erklärungsansatz hierfür ist, dass einer Studie zufolge Franchising - trotz der zuvor dargestellten wirtschaftlichen Bedeutung - inhaltlich in der deutschen Öffentlichkeit noch kaum bekannt ist. Die Bekanntheit des Wortes Franchising liegt zwar bei 75 Prozent. Davon kennen allerdings nur 57,9 Prozent der Befragten den Begriff „Franchising“ wirklich, 18,5 Prozent kommt er nur bekannt vor.⁵⁰ Die Medien tragen maßgeblich zur Bekanntheit des Franchisings bei. Über 60 Prozent der Befragten kannten Franchising über Presseberichte und insgesamt 50 Prozent haben durch das Fernsehen von Franchising erfahren.⁵¹

⁴⁷ Vgl. DEUTSCHE BANK RESEARCH (2007), S. 12. Andere Studien zeigen, dass die Franchiseumsätze in den USA einen Anteil am BIP von 11% darstellen und in Kanada sogar über 13%. Den weltweiten Spitzenplatz belegt Australien mit 18% Anteil am BIP. Vgl. hierzu auch Ahlert/Evanschitzky (2003), S. 280ff.

⁴⁸ Vgl. BRÖKER (2005), S. 9f. Siehe auch Hoy/Stanworth (2003), S. 3 f. für eine Übersicht der Anzahl der Franchisegeber und -nehmer sowie der Bevölkerungsgröße von verschiedenen Ländern.

⁴⁹ AHLERT/HESSE/WUNDERLICH (2002), S. 1.

⁵⁰ AHLERT, D. (2001), S. 5. Der Geschäftsführer des Deutschen Franchise Verbandes (DFV) konstatiert: „Allein der geringe Bekanntheitsgrad verhindert bislang noch, dass Franchising als sichere Alternative im Gründungspublikum entdeckt wird.“ TORBEN LEIF BRODERSEN, in: franchiseEDITION Histories (2009), S. 5.

⁵¹ AHLERT, D. (2001), S. 19.

Trotz der zunehmenden Bedeutung des Franchisings in Deutschland wird das Thema in der Wissenschaft bisher eher stiefmütterlich behandelt.⁵² Der Großteil der Literatur erfüllt eher die Funktionen eines praktischen Ratgebers für Gründungswillige und es wird in der Regel auch wenig danach differenziert, ob sich die Ausführungen an einen potenziellen Franchisenehmer oder einen künftigen Franchisegeber richten.

Franchising wird in Deutschland als Vertriebsmethode verstanden⁵³ und somit in erster Linie eindimensional aus dem Blickwinkel des Franchisegebers heraus betrachtet. Hiernach bietet Franchising als Vertriebsmethode vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, schnell und kostengünstig einen (inter-)nationalen Vertrieb aufzubauen. Diese eindimensionale und i.d.R. auch falsche Sichtweise⁵⁴ lässt den Blickwinkel des Franchisenehmers und seine Entscheidung für den Kauf einer Franchiselizenz vollkommen unberücksichtigt.

Vor allem empirisch gestützte Arbeiten zur Entscheidung von Gründungsinteressierten für den Kauf einer Franchiselizenz sind daher in Deutschland bislang nicht vorhanden, so dass hier von einer Forschungslücke gesprochen werden kann. Ausnahmen stellen die empirischen Forschungsarbeiten des „Centrums für Franchising und Cooperation“ der Universität Münster dar.⁵⁵ Im Mittelpunkt der Forschungsbemühungen stehen jedoch bislang eher der Franchisegeber und sein Selektionsprozess⁵⁶ oder die Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen⁵⁷. Im Zuge des Bekanntwerdens von „schwarzen Schafen“ unter den Franchisesystemen und der daraus resultierenden einseitigen Berichterstattung in den Medien wurde auch das Image des Franchisings in Deutschland umfassend empirisch untersucht.⁵⁸

⁵² Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.1.

⁵³ Insgesamt ist das Themengebiet Franchising in Deutschland in der Wissenschaft noch nicht wirklich verankert. Während in den USA bereits an den Universitäten Franchise-Center angegliedert sind, existiert hier zu Lande bis dato kein Lehrstuhl für Franchising. Franchising wird an deutschen Universitäten vielmehr als „Anhängsel“ von Marketing und Vertrieb gesehen.

⁵⁴ Vor allem zu Beginn des Systemaufbaus, der die Errichtung von eigenen Filialen (so genannten Pilotbetrieben) beinhalten sollte, ist Franchising selten eine kapitalschonendere Expansionsform als Filialisierung. Vgl. Peckert (2004), S. 54. Auch FRAUENHUBER/JUNG weisen auf die mit der Entwicklung eines Franchisesystems verbundenen hohen Kosten hin. Vgl. FRAUENHUBER/JUNG (2003), S. 82.

⁵⁵ Das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) ist ein wissenschaftliches und unabhängiges Institut, das 1999 von Professoren der Universität Münster mit Unterstützung der Franchise-Praxis und der gewerblichen Verbundgruppen gegründet wurde. Das F&C kooperiert mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster sowie mit führenden Instituten, Verbänden und Unternehmen der Branche. Das F&C will als „Speerspitze“ im Kooperationsbereich in Deutschland für Begriffsklarheit, Leistungstransparenz und Qualitätssicherung in F&C-Netzwerken sorgen. Dazu werden die neuesten Erkenntnisse und Praxis-Empfehlungen regelmäßig veröffentlicht.

⁵⁶ Vgl. AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006).

⁵⁷ Vgl. AHLERT/EVANSCHITZKY (2003).

⁵⁸ Vgl. AHLERT/HESSE/WUNDERLICH (2002).

Zudem rückt auch das Spannungsverhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer in den Fokus der wissenschaftlichen Literatur.⁵⁹ In der Literatur sind beispielsweise einige Arbeiten zur Gestaltung von Franchiseverträgen zu finden.⁶⁰ In diesem Zusammenhang werden auch die Auswirkungen der Gebührengestaltung durch den Franchisegeber untersucht.⁶¹

Bisher völlig vernachlässigt von der empirischen Forschung werden der potenzielle Franchisenehmer und dessen Entscheidung, sich einem bestimmten Franchisesystem anzuschließen.⁶² Hierbei handelt es sich jedoch um eine der grundlegenden Fragen der Gründungsforschung, nämlich die Frage, warum, unter welchen Bedingungen und von welchen Personen überhaupt gegründet wird.⁶³ Die deutsche Gründungsforschung hat mit einer Vielzahl von Arbeiten zur Erklärung der Gründungsaktivität beigetragen,⁶⁴ aber bis heute ist „in Bezug auf die Erklärung der individuellen Gründungsentscheidung oder den ‚Weg in die Selbständigkeit‘ [...] ein allgemeines Theoriedefizit festzustellen.“⁶⁵ So existiert bislang keine empirische Untersuchung in Deutschland, die sich auf die Gründungsentscheidung von potenziellen Franchisenehmern fokussiert. Es gibt wenig fundierte Indikationen dazu, welche Kombination von Eigenschaften, Erfahrungen, sozialen und ökonomischen Ressourcen eine Person dazu bewegt, sich mit dem Kauf einer Franchiselizenz selbständig zu machen.

Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in dem schwierigen Zugang zu potenziellen Franchisenehmern in der Vorgründungsphase. Selbst in den USA, wo Franchising deutlich stärker im Fokus der Forschung stand und steht, ist das Fehlen aussagekräftiger empirischer Daten ein wesentlicher Engpass in der Erforschung der Gründungsaktivitäten von Franchisenehmern.⁶⁶

⁵⁹ Vgl. BRÖKER (2005).

⁶⁰ Vgl. POSSELT (1999).

⁶¹ Vgl. PREISSNER (2005).

⁶² Auch im anglo-amerikanischen Raum wird der Perspektive des potenziellen Franchisenehmers bisher weit weniger Aufmerksamkeit zuteil als der des Franchisegebers. „In comparison to the breadth of research advocating benefits of franchising from the franchisor’s perspective, there has been little theoretical and empirical examination into the reasons why individuals choose to own and operate franchised units.“ Weaven / Frazer (2003), S. 1. Auch Kaufmann konstatiert: „The academic literature on franchising has demonstrated a preoccupation with the decision of the franchisor and has given noticeably less attention to the franchisee’s decision to purchase a franchise.“ KAUFMANN (1999), S. 346f.

⁶³ Vgl. SCHICK (2007), S. 72.

⁶⁴ Siehe hierzu u.a. die Arbeiten von ZUMHOLZ (2002), KLANDT (1984) und SZYPERSKI/NATHUSIUS (1977) sowie die dort angegebene Literatur.

⁶⁵ Vgl. ZUMHOLZ (2002), S. 3.

⁶⁶ „The issue of accurately identifying a sample of potential franchisees was a challenging one.“ STANWORTH/KAUFMANN (1995), S. 3.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte ein für die deutsche Gründungsforschung bisher einmaliges Sample gewonnen werden. Das Sample umfasst eindeutig an Franchising interessierte Gründungswillige und Existenzgründer, von denen sich einige bereits für die Selbständigkeit mit einem Franchisesystem entschlossen haben, andere bereits sich auch noch im Entscheidungsprozess befinden und wieder andere sich für die Selbständigkeit ohne ein Franchisesystem entschieden haben.

Mit diesem Sample wird die Problematik vieler empirischer Erhebungen umgangen, dass sich die Aussagen der Befragten ausschließlich auf retrospektive Erinnerungen bestehender Franchisenehmer bezüglich des Gründungsprozesses stützen.⁶⁷ KAUFMANN kommt in seiner richtungsweisenden Untersuchung zu dem Ergebnis: „[...] it is important to examine the decision to purchase a franchise from the perspective of both those who did purchase and those who decided not to do so.“⁶⁸

1.3 Aufbau der Arbeit

Die folgende Übersicht verdeutlicht den Aufbau der vorliegenden Arbeit:



Abb 7: Aufbau der vorliegenden Untersuchung

⁶⁷ PETERSON/DANT identifizierten in ihrer Studie zur Motivation von Franchisenehmern als wesentlichen Schwachpunkt, dass sie nur bereits aktive Franchisenehmer befragen konnten. Vgl. Peterson/Dant (1990).

⁶⁸ KAUFMANN (1999), S. 360.

Nach einer Einleitung hinsichtlich des Forschungsgegenstands sowie der Relevanz der Fragestellung folgen in Kapitel 2 die Definition des Untersuchungsobjekts sowie eine kurze Darstellung der deutschen Franchisewirtschaft, was zum tieferen Verständnis der Forschungsfrage sowie zur klaren Abgrenzung von Begrifflichkeiten dient.

Aufbauend auf dem Stand der internationalen und deutschen Franchiseforschung allgemein (Kapitel 3.1) werden in Kapitel 3.2 die wenigen bisherigen empirischen Arbeiten zum Gründungsprozess von Franchisenehmern detailliert beleuchtet.

Mangels einer allgemeingültigen Theorie bzw. Modellen zum Gründungsprozess von Franchisenehmern wird in Kapitel 3.3 auf Basis allgemeiner Erklärungsmodelle zur Gründungsaktivität - gegliedert nach ökonomischen Erklärungsmodellen (Kapitel 3.3.1), psychologischen Erklärungsmodellen (Kapitel 3.3.2), der Theorie sozialen Lernens (Kapitel 3.3.3), der Theorie des geplanten Verhaltens (Kapitel 3.3.4) sowie des Social Network Approach (Kapitel 3.3.5) - ein theoretischer Bezugsrahmen für die weitere Untersuchung der Gründungsentscheidung speziell im Franchising geschaffen.

Dieser Bezugsrahmen wird in Kapitel 3.4 in einem Franchise-spezifischen Gründungs-Prozessmodell zusammengefasst. Ebenfalls wird hier erarbeitet, inwieweit der „klassische“ Traits-Ansatz in der empirischen Analyse Anwendung finden kann und welche ergänzenden Charakteristika praxisrelevant erscheinen. Aufbauend auf diesen theoretischen Überlegungen wird in Kapitel 3.5 das Hypothesengerüst gebildet, auf welchem die anschließende empirische Analyse basiert.

In Kapitel 4 werden das Design und die Methodik vorgestellt und der sich in Kapitel 5 anschließenden empirischen Untersuchung zugrunde gelegt. Kapitel 5.1 beschränkt sich dabei in einem ersten Schritt auf eine rein deskriptive Analyse, wobei die Untersuchungsergebnisse anhand des franchisespezifischen Gründungs-Prozessmodells gegliedert und Einflussfaktoren von Franchisegeber- sowie Franchisenehmer-Seite gesondert beleuchtet werden. In einem zweiten Untersuchungsschritt erfolgt dann die induktive Statistik und Interpretation (Kapitel 5.2), welche die im Rahmen des Hypothesengerüsts unterstellten Zusammenhänge zwischen Charakteristika und Gründungsentscheidung analysiert. Im Abschlusskapitel (Kapitel 6) werden die Ergebnisse zusammengefasst, Implikationen für unterschiedliche Interessengruppen in der Praxis aufgezeigt sowie sich ergebender, weiterer Forschungsbedarf ermittelt.

1.4 Abgrenzung des Forschungsgegenstandes

Franchisenehmer stehen im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Damit wird eine Forschungslücke geschlossen, da Franchising in Deutschland bis heute nur selten aus Sicht des Franchisenehmers beleuchtet wurde. Bei dieser Gründungsentscheidung kann die Perspektive des Franchisegebers und dessen Suche nach geeigneten Franchisepartnern jedoch nicht vollkommen unberücksichtigt bleiben. Insofern werden auch Aspekte, die von Franchisegeberseite auf den Entscheidungsprozess des Gründungsinteressierten einwirken, in die Modell- und Hypothesenbildung einbezogen. Die Fragestellung der Motivation des Franchisegebers zum Aufbau eines Franchisesystems ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.⁶⁹

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Klärung der Frage, welche gründungsinteressierten Personen sich für den Kauf einer Franchiselizenz entscheiden und ob bzw. wodurch sich diese von Interessenten, und von Individualgründern (Existenzgründern ohne Franchise) unterscheiden. Es wird folglich eine Franchise-spezifische Behandlung einer der zentralen Fragen der Gründungsforschung vorgenommen, nämlich der Erklärung von Gründungsaktivität.⁷⁰

Obwohl sich in der Literatur noch kein allgemeingültiges Modell zur Gründungsaktivität durchgesetzt hat, besteht in der Franchiseliteratur ein breiter Konsens darüber, dass die Entscheidung zum Kauf einer Franchiselizenz der Frage der grundsätzlichen Gründungsentscheidung (als Alternative zum Angestelltenverhältnis) nachgelagert ist. Sowohl WILLIAMS als auch KAUFMANN gehen davon aus, dass zunächst die allgemeine Entscheidung für die Selbständigkeit getroffen wird und anschließend die Entscheidung zwischen dem Kauf einer Franchiselizenz und einer sonstigen Form der Selbständigkeit fällt.⁷¹ Im Fokus dieser Arbeit steht dabei nicht die allgemeine Frage, welche Personen sich für die Selbständigkeit und gegen die abhängige Beschäftigung entscheiden, sondern welche Gründungsinteressierten sich speziell für die Organisationsform des Franchisings entscheiden. Der im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Gründungsinteressierte befindet sich in der Vorgründungsphase und sucht mehr oder weniger systematisch nach einer

⁶⁹ Die Erklärung der Existenz von Franchisesystemen und die damit einhergehende Frage nach der Motivation des Franchisegebers war bereits Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten. Siehe hierzu beispielsweise CAVES/MURPHY II (1976), BRICKLEY/DARK (1987), CARNEY/GEDAJLOVIC (1991), HOFFMAN/PREBLE (1991), LAFONTAINE (1992), LAFONTAINE/KAUFMANN (1994), SHANE (1996), MICHAEL (2001) und WATSON ET AL. (2004). Ebenso wurde der Franchisenehmerselektionsprozess aus der Perspektive des Franchisegebers bereits empirisch untersucht. Siehe hierzu JAMBULINGAM/NEVIN (1999) und AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006).

⁷⁰ Vgl. SCHICK (2007), S. 71 f.

⁷¹ Vgl. WILLIAMS (1998), S. 105 und KAUFMANN (1999), S. 349.

(Gründungs-)Idee, was darauf hindeutet, dass die Motivation zur Selbständigkeit bereits gegeben sein muss.⁷²

Selbstverständlich spielt in der Gründungsforschung auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren von Existenzgründern eine entscheidende Rolle, da es im Zuge der Nachhaltigkeitsorientierung zwingend erforderlich ist, dass sich Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt etablieren. Im Rahmen der Franchiseforschung wurden einerseits vielfach die so genannten „survival rates“ von Franchisenehmern im Vergleich zu Individualgründungen⁷³ sowie das Management der Systemstrukturen bzw. das Management der Beziehungen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer empirisch untersucht. Der langfristige Erfolg von Franchisesystemen hängt von der Bereitschaft der Franchisenehmer ab, die Beziehung mit dem Franchisegeber fortzuführen. Das Relationship Management von Franchisesystemen rückt daher zunehmend in den Fokus der Forschung.⁷⁴ Im Rahmen dieser Arbeit werden Fragen der Erfolgsfaktoren des Franchisenehmers nach Gründung nicht betrachtet.

⁷² Das Vorhandensein einer Geschäftsidee ist neben der generellen Gründungsmotivation eine zwingende Voraussetzung für die Existenzgründung. Gründungsideen können einerseits eher zufällig entstehen oder andererseits das Ergebnis eines systematischen Suchprozesses sein, indem beispielsweise spezielle Unternehmensberater und/oder Franchiseagenturen eingeschaltet werden. Vgl. KAISER/GLÄSER (1999), S. 23 f. Das im Rahmen dieser Studie untersuchte Sample hat sich gezielt bei der Existenzgründungsberatung initiat GmbH in Köln gemeldet, um sich über Franchisemöglichkeiten zu informieren.

⁷³ Die Untersuchung der Erfolgsaussichten von Franchisenehmern im Vergleich zu Individualgründern nimmt einen breiten Raum in der Franchiseforschung ein, hat aber bis heute kein eindeutiges Ergebnis geliefert. Siehe hierzu u.a. AHLERT ET AL. (2005), ARTHUR ANDERSON AND CO. (1992) und BATES (1995).

⁷⁴ Siehe hierzu beispielsweise HUNT/JACOBS (1976), KNIGHT (1986), KAUFMANN/RANGAN (1990), PETERSON/DANT (1990), WITHANE (1991), STANWORTH (1995), PHAN/BUTLER/LEE (1996), FRAZER/WINZAR (2005). Für deutsche Untersuchungen siehe BRÖKER (2005) und DORMANN/EHRMANN (2007).

2 Franchising: Definition, Abgrenzung und Image

2.1 Provenienz und Definition des Franchising

Franchising ist keine neuzeitliche Wortschöpfung, sondern der Grundgedanke geht auf das Frankreich des 12. Jahrhunderts zurück. Der französischen Sprache entstammend bedeutet der Begriff „Franchise“ sinngemäß die Befreiung bzw. das Befreien von Abgaben und kennzeichnet allgemein die Zoll- und Steuerbefreiung.⁷⁵

Im Verlauf des 17. und 18. Jahrhunderts wurde die Bedeutung des Franchising sowohl in Frankreich als auch in Großbritannien sowie später auch in den USA mit der Vergabe von Privilegien gleichgesetzt. In Frankreich wurde den Untergebenen von weltlichen und geistlichen Machthabern gegen finanzielle Entschädigung oder die Leistung von Diensten das Recht auf land- und forstwirtschaftliche Nutzung ihrer Ländereien oder sonstige wirtschaftliche Handlungen, wie z.B. die Abhaltung von Märkten, eingeräumt. In den Vereinigten Staaten wurde über die Vergabe von Konzessionen im Zuge der Erschließung des Westens die Eisenbahnlinie gefördert.⁷⁶

Im 19. Jahrhundert wurde in den USA mit der kommerziellen Nutzung von Rechten Dritter der Grundstein für das heutige Begriffsverständnis des modernen Franchising gelegt. Zu den Pionieren gehört der Nähmaschinenhersteller Singer Sewing Maschine Company, der bereits 1860 den Vertrieb über finanziell selbständige Händler organisierte.⁷⁷ Das Unternehmen General Motors etablierte Franchising erstmals als funktionsfähiges Kooperationsmodell.⁷⁸

Einen regelrechten Boom erfuhr Franchising in den USA in der Nachkriegszeit und es entwickelte sich aufgrund der Markterfordernisse eine neue Form des Franchising. Im Zeichen von Massenmärkten stand nicht mehr nur der reine Produktvertrieb oder das Dienstleistungsangebot im Fokus der Aktivitäten, sondern die Unternehmen konzentrierten sich auch darauf, einheitliche Auftritte zu kreieren um die Markenbildung zu forcieren. So werden heute in den USA rund 40% der Einzelhandelsumsätze über Franchisebetriebe abgewickelt.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. RUPP (2006), S. 17.

⁷⁶ Vgl. ARNOLD (2007), S. 28 und RUPP (2006), S. 17.

⁷⁷ Vgl. BRÖKER (2005), S. 26.

⁷⁸ Vgl. RUPP (2006), S. 17.

⁷⁹ Vgl. DORMANN / EHRMANN (2007), S. 1.

Franchising ist eine Organisationsform im Spektrum von Markt und Hierarchie. „Franchise operations are a hybrid form of economic organization [...], located between hierarchical and market forms.“⁸⁰ Die Zusammenarbeit von Franchisegeber und Franchisenehmer weist sowohl Merkmale der marktlichen als auch der hierarchischen Koordination auf und ist somit als hybride Form der Koordination zu bezeichnen. Die marktliche Koordination ist durch die unternehmerische Selbständigkeit der kooperierenden Wirtschaftssubjekte gegeben. Die Marketing-Führerschaft des Franchisegebers sowie der Aufbau eines einheitlichen Systemimages untermauern den hierarchischen Charakter der kooperierenden Wirtschaftssubjekte.⁸¹

Nach MARTINEK markiert ‚Franchising‘ [...] den [...] Höhepunkt des [...] Trends zur Intensivierung der systemischen Absatzkooperation. Er [der Trend] betrifft vertikale Absatzsysteme, bei denen ein selbständiges Unternehmen auf höherer Wirtschaftsstufe mit mehreren Unternehmen auf konsumnäherer Stufe kooperiert, ebenso wie horizontale Verbundgruppen, bei denen sich die Kooperation von Unternehmen derselben Wirtschaftsstufe unter der Direktion ihres Gemeinschaftsunternehmens vertikalisiert. [...] Das Charakteristische der Franchise-Systeme des Waren- und Dienstleistungsvertriebes liegt [...] darin, dass sich die beteiligten Unternehmen unter der Marketing-Führerschaft der Zentrale zu einem filialähnlichen System entwickelt haben, eine mehr oder minder geschlossene Wettbewerbseinheit formieren und gemeinsam um die Marktschaffung, Marktdurchdringung, -erhaltung und -ausweitung für das Systemprodukt ringen; dies unter Ausschöpfung vieler Möglichkeiten der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, [...], bei einheitlichem Systemimage, in arbeitsteiliger Funktionenerfüllung und bei Wahrung einer relativen unternehmerischen Eigenständigkeit der Systemzentrale und der operativen Einheiten an der Absatzfront.“⁸²

In der Literatur hat sich bis dato weder im angloamerikanischen Raum noch in Europa oder in Deutschland eine einheitliche Definition des Begriffs Franchising durchgesetzt.⁸³ Die Franchiseverbände der einzelnen Länder haben alle für sich eine Begriffsbestimmung entwickelt.⁸⁴ Für Deutschland kommt erschwerend hinzu, dass im Gegensatz zu anderen

⁸⁰ WATSON ET AL. (2005), S. 25. Siehe auch PREISSNER (2005), S. 6.

⁸¹ Vgl. PREISSNER (2005), S. 7 f.

⁸² MARTINEK (1987), S. VII.

⁸³ Einen Überblick über die Definitionsansätze in den USA sind bei STANWORTH/CURRAN zu finden. Vgl. STANWORTH/CURRAN (1999), S. 324ff. „Competing definitions abound, but principally franchising can be defined as an arrangement in which the owner of a product, process or service (the franchisor) licenses someone else (the franchisee) to use it in exchange for some sort of payment.“ WATSON ET AL. (2005), S. 25.

⁸⁴ Vgl. RUPP (2006), S. 17.

europäischen Ländern das Franchiserecht noch nicht kodifiziert ist, was bedeutet, dass bis heute noch immer eine gesetzliche Regelung des Franchisings aussteht.⁸⁵

In der deutschsprachigen Literatur haben sich vor allem zwei weitgehend deckungsgleiche Definitionen durchgesetzt. Die vielfach herangezogenen Begriffsbestimmungen stammen vom Deutschen Franchiseverband (DFV) und der European Franchise Federation (EFF).⁸⁶

Die Begriffsdefinition des Deutschen Franchiseverbandes (DFV) beruht auf einer der frühen deutschsprachigen Dissertationen zu dem Thema Franchise von KAUB und wird dort wie folgt formuliert:

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt auf dem Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherstellung eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer laufend und aktiv zu unterstützen und das Konzept ständig weiter zu entwickeln. Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.“⁸⁷

Die European Franchising Federation (EFF) hat eine Definition entwickelt, welche als verbindliche Definition in den Europäischen Verhaltenskodex⁸⁸ eingeflossen ist:

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fort-

⁸⁵ Vgl. BRÖKER (2005), S. 27. vgl. auch ausführlich FLOHR ET AL. (2003), S. 187ff.

⁸⁶ Vgl. u.a. BRÖKER (2005), S. 27 ff, PREISSNER (2005), S. 12 f.

⁸⁷ Vgl. KAUB (1980), S. 27.

⁸⁸ Der Europäische Verhaltenskodex stellt eine Neufassung des bereits 1972 von der EFF herausgegebenen Ethikkodex dar und wurde in der Abstimmung mit der EG-Kommission in Brüssel erarbeitet. Jeder nationale Franchise-Verband im EFF war an der Erstellung des Europäischen Verhaltenskodex für Franchising beteiligt, übernimmt ihn als Ethikkodex für seine Mitglieder und stellt seine Einhaltung sicher. Vgl. O.V. (2008b).

laufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“

Die dargestellten Definitionen des DFV und des EFF decken sich zwar nicht in ihrem Wortlaut, aber stimmen hinsichtlich der zum Ausdruck kommenden konstitutiven Merkmale des Franchisings weitgehend überein,⁸⁹ welche nachfolgend dargestellt werden.

⁸⁹ Vgl. PREISSNER (2005), S. 14 f.

2.2 Konstitutive Systemmerkmale und Abgrenzung des Franchising

Die konstitutiven Merkmale von Franchisesystemen setzen sich je nach Autor unterschiedlich zusammen, sind jedoch im Kern vergleichbar. Nachfolgend wird der Systematisierung von MEURER gefolgt:⁹⁰

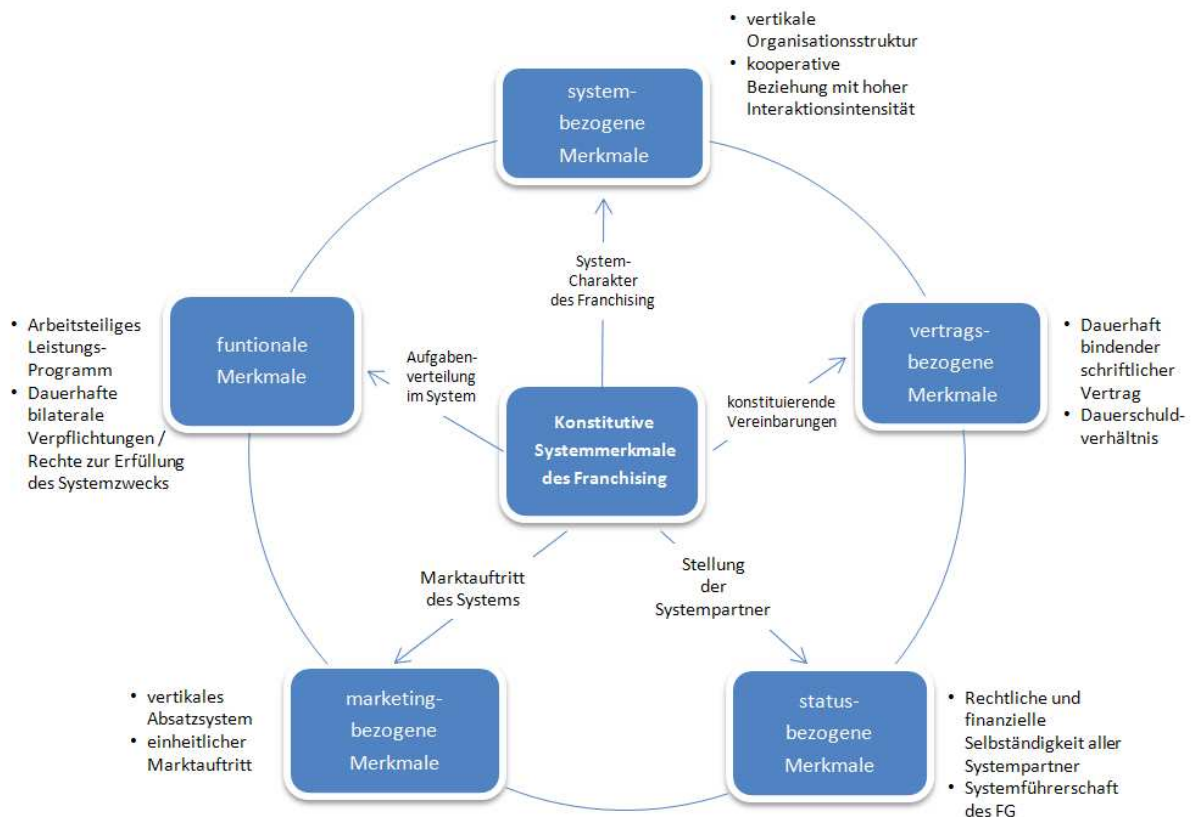


Abb 8: Konstitutive Systemmerkmale des Franchising⁹¹

Die *systembezogenen Merkmale* beziehen sich auf den Systemcharakter des Franchising. Neben der vertikalen Organisationsstruktur ist das Franchisesystem durch die kooperativen Beziehungen mit hoher Interaktionsintensität der Geschäftspartner geprägt. Franchisenehmer erhoffen sich durch das am Markt erprobte und standardisierte Konzept einen höheren Gewinn und mehr Sicherheit im Vergleich zum unabhängigen Unternehmer.

Die *vertragsbezogenen Merkmale* umfassen die konstituierenden Vereinbarungen der Geschäftspartner. Der dauerhaft bindende, schriftliche Vertrag läuft über einen

⁹⁰ Vgl. hierzu und zum folgenden MEURER (1996), S. 9 ff. und die dort angegebene Literatur.

⁹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an MEURER (1997), S. 9.

festgelegten Zeitraum und wird durch die Leistungserbringung beider Vertragspartner über die gesamte Vertragsdauer erfüllt.

Statusbezogene Merkmale beziehen sich auf die Stellung der Vertragspartner (Franchisenehmer und –geber) in Franchisesystemen. Beide sind rechtlich und finanziell selbständig, der Franchisenehmer unterliegt jedoch zeitgleich umfassenden Weisungs- und Kontrollrechten der Systemzentrale. Der Franchisegeber muss die Tragfähigkeit seines Franchisekonzepts im Umfeld des Franchisenehmers getestet haben und trägt den Großteil des finanziellen Expansionsaufwands genauso wie die Systemführerschaft.

Die *marketingbezogenen Merkmale* umfassen den Marktauftritt des Franchisesystems. Für die Einführung und Nutzung einer gemeinsamen Marke sind ein einheitlicher Marktauftritt der Franchisepartner sowie eine einheitliche Vermarktungsstrategie wesentliche konstitutive Merkmale. Hiermit soll ein hoher Bekanntheitsgrad und eine Präferenz des Kunden für die Leistungen/Produkte des Franchisesystems erreicht werden.

Funktionale Systemmerkmale beinhalten die Aufgabenverteilung im Franchisesystem. Obwohl die Trennung operativer und strategischer Tätigkeiten zwischen Franchisegeber und –nehmer vorgesehen ist, weisen beide Managementebenen beide Verantwortungsbereiche auf. Bis zu einem bestimmten Maß sind autonome Entscheidungen notwendig, damit Franchisenehmer ihr spezifisches, lokal verankertes Know-how vor Ort hervorheben können und zudem ihre Motivation aufrecht erhalten wird. Der Franchisegeber arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Expansion des Franchisesystems und steht dem Franchisenehmer als Ansprechpartner zur Verfügung. Ergebnis der Arbeitsteilung ist ein sternförmiges, poly-bilaterales Geflecht aus Wechselbeziehungen zwischen Verpflichtungen und Rechten, um den gemeinsamen Systemzweck zu erfüllen.

Auf Basis der zuvor dargestellten konstitutiven Systemmerkmale kann eine Abgrenzung von Franchising gegenüber anderen Kooperationsformen durchgeführt werden.

Lizenz- und Know-how-Verträge zählen zu den verwandten vertriebsgerichteten Vertragsformen.⁹² Durch einen Lizenzvertrag genießt der Lizenznehmer das Recht, gewerbliche Schutzrechte zu nutzen. Hierbei handelt es sich in der Regel um die Nutzung

⁹² Vgl. BRÖKER (2005), S. 33.

von Marken, Symbolen, Waren- und Dienstleistungszeichen sowie von Gebrauchsmustern und Patenten. Im Gegensatz zum Franchising ist die Einflussnahme des Lizenzgebers und somit die Einwirkung auf die Rechte-Nutzung sehr gering. Franchisesysteme zeichnen sich daher durch ein eigenes Marketing- bzw. Dienstleistungskonzept sowie einen einheitlichen Marktauftritt aus. Bei Lizenzsystemen ist dieses nicht zwingend erforderlich. Lizenzsysteme weisen darüber hinaus eine deutlich geringere Interaktionsintensität der Vertragspartner auf. Zudem fehlt es in der Regel an einem vergleichbaren, nämlich arbeitsteiligen Leistungsprogramm.⁹³ Sofern es sich um Gegenstände und Rechte handelt, bei denen die Übertragung eines gewerblichen Rechtsschutzes ausgeschlossen ist, finden so genannte Know-how-Verträge Anwendung.⁹⁴ Die Abgrenzung gegenüber dem Franchising fußt auf denselben Aspekten wie bei Lizenzverträgen.⁹⁵

Genossenschaften verkörpern die horizontal strukturierten Kooperationsformen und spielen analog zum Franchising eine zunehmend wichtige Rolle.⁹⁶ Im Vergleich zu Franchisesystemen sind einerseits deutliche Ähnlichkeiten zu finden aber auf der anderen Seite auch fundamentale Unterschiede. Sowohl Genossenschaften als auch Franchisesysteme sind hybride Organisationsformen und insofern existieren selbständige lokale Einheiten, die auf die Unterstützung durch eine Zentrale angewiesen sind. Der fundamentale Unterschied liegt darin, „[...] dass die Identität einer lokalen Genossenschaft in sich selbst ruht und die Verbundunternehmen eher die Rolle von Zulieferern haben. Demgegenüber beziehen Franchisenehmer ihre Identität aus ihrer Verbindung zum Franchisegeber.“⁹⁷ Die Identität basiert auf dem vom Franchisegeber entwickelten und ständig weiter ausgebauten Unternehmenskonzept und ist für den Erfolg des Franchisenehmers elementar. Dies impliziert, dass ein Franchisenehmer eines bestimmten Franchisesystems unter dem eigenen Namen nicht in vergleichbarer Weise erfolgreich sein wird.

Alternative vertikale Kooperationsformen werden durch *Agentur-, Vertragshändler- und selektive Vertriebsysteme* sowie eingeschränkt durch *Filialsysteme* dargestellt.⁹⁸ In Handelsvertreter- und Agentursystemen kommt dem Handelsvertreter bzw. dem Agenten eher eine Vermittlerrolle zu. Obwohl rechtlich selbständig, tätig bzw. vermittelt er

⁹³ Vgl. BRÖKER (2005), S. 33 sowie RUPP (2006), S. 21.

⁹⁴ Vgl. WILDHABER (2003), S. 38.

⁹⁵ Vgl. BRÖKER (2005), S. 33.

⁹⁶ Vgl. BRÖKER (2005), S. 33 sowie BONUS (2008), S. 528.

⁹⁷ BONUS (2008), S. 528.

⁹⁸ Vgl. BRÖKER (2005), S. 33.

Geschäfte für einen oder mehrere Hersteller in deren Namen.⁹⁹ Im Gegensatz dazu agiert ein Franchisenehmer explizit im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Zudem trägt der Franchisenehmer ein höheres Risiko, sowohl für die getätigten Investitionen (Verlustrisiko) als auch das Warenrisiko.¹⁰⁰

Der Schwerpunkt in einem Vertragshändlersystem liegt im Warenvertrieb. Der Vertragshändler handelt dabei wie ein Franchisenehmer in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Im Vergleich zum Franchising ist die Einbindung des Vertragshändlers in die Organisation des Unternehmens wesentlich schwächer und durch einen deutlich geringeren Umfang an Weisungs- und Kontrollbefugnissen gekennzeichnet. Aufgrund der Tatsache, dass ein Vertragshändler auch mehrere Marken vertreten kann, ist ein einheitlicher Markenauftritt kaum gegeben.¹⁰¹

In Filialsystemen sind die einzelnen Betriebe Zweigstellen eines Unternehmens und durch eine hierarchische Organisationsstruktur gekennzeichnet. Der Filialleiter ist als Angestellter des Unternehmens nicht selbständig und in jeglicher Hinsicht der Firmenzentrale weisungsgebunden,¹⁰² was nicht selten mit Nachteilen verbunden ist: „In der Praxis ist die Konsequenz dieses [Organisationstypus] sehr häufig eingeschränkte Motivation und Zielorientiertheit des eingesetzten Personals.“¹⁰³

Letztlich wird die Abgrenzung gegenüber anderen Vertriebsformen dem Selbstverständnis professioneller Franchiseunternehmen jedoch nicht gerecht. Hier wird Franchising inzwischen oftmals weniger als Vertriebsform, sondern als Unternehmensform und eigentlicher Geschäftsinhalt verstanden. Der Aufbau und das dauerhafte, professionelle Management eines erfolgreichen Franchisenetzwerkes sind Geschäftsinhalt und klar getrennt vom Kerngeschäft des einzelnen Franchisenehmers, sei dies der Handel mit Waren, eine Beratungsdienstleistung oder der Betrieb eines Hotels. Der Franchisegeber ist aus dieser Perspektive nicht der primus inter pares, der das Endkundengeschäft besser beherrscht als die erfolgreichsten Franchisenehmer. Vielmehr versteht er sich als ein Anbieter von Netzwerk-Infrastruktur und Training sowie als „Hüter“ der gemeinsamen Marke. Die Kompetenz im Endkundengeschäft besitzen die Franchisenehmer selbst und bringen diese als Best-Practice ins Netzwerk ein, um so das Gesamtnetzwerk zu stärken und inhaltlich weiter zu entwickeln. Dem Franchisegeber kommt hier eine wesentliche

⁹⁹ Vgl. WILDHABER (2003), S. 37.

¹⁰⁰ Vgl. BRÖKER (2005), S. 33f., vgl. auch RUPP (2006), S. 21.

¹⁰¹ Vgl. BRÖKER (2005), S. 33f., vgl. auch RUPP (2006), S. 20.

¹⁰² Vgl. BRÖKER (2005), S. 34., vgl. auch RUPP (2006), S. 21.

¹⁰³ WILDHABER (2003), S. 36.

koordinierende Funktion zu, er selbst versteht sich jedoch nicht als „Produktgeber“, sondern als Supportorganisation für ein Netzwerk von Profis im Endkundengeschäft.

2.3 Der Franchisegeber: ein Entrepreneur! – Der Franchisenehmer: ein Unternehmer „2. Klasse“?

Ziel dieses Abschnittes ist es, die Unternehmensform Franchising als Gründungsform zu positionieren und den Franchisenehmer im Kontext der Definitionen des Entrepreneurs bzw. des Unternehmensgründers zu beschreiben, da der einzelne Franchisenehmer innerhalb der Gründungsforschung wenig Beachtung findet.

Vielmehr wird in der Literatur und der Praxis die Frage aufgeworfen, ob „[...] ein Franchisenehmer überhaupt ein richtiger Selbständiger sei; ob die zu erfüllenden Vorgaben des Systems nicht eigentlich eine Scheinselbständigkeit verdecken.“¹⁰⁴ Franchising wird in Deutschland vielfach als „[...] Selbständigkeit zweiter Wahl für nicht ganz so mutige Menschen“¹⁰⁵ verstanden und der einzelne Franchisenehmer als „Unternehmer ohne Freiheit“¹⁰⁶ bezeichnet.

FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY beschreiben ebenfalls in ihrem Standardwerk zum Thema Entrepreneurship, dass „[...] die Übernahme eines Franchise [...] in der Regel mit hohen, unwiederbringlichen Investitionskosten, sogenannten Sunk Costs, verbunden ist und die unternehmerische Freiheit sehr einschränken kann.“¹⁰⁷ Nicht selten wird in der Praxis daher vom „Unternehmertum 2. Klasse“ gesprochen.

So wird das starke Wachstum innerhalb der Franchisewirtschaft in Deutschland oft auch in Zusammenhang mit der zunehmenden Arbeitslosigkeit gesehen, da offenbar „[...] in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit eine Existenzgründung als Franchisenehmer vermehrt in Betracht gezogen wird.“¹⁰⁸ Im Umkehrschluss wird ein verlangsamtes Wachstum mit der positiven Arbeitsmarktsituation, der damit einhergehenden gefühlten Arbeitsplatz-

¹⁰⁴ GIERSBERG (2009), S.12.

¹⁰⁵ GIERSBERG (2009), S.12.

¹⁰⁶ LAUDENBACH (2007), S. 100.

¹⁰⁷ FUEGLISTALLER / MÜLLER / VOLERY (2008), S. 18.

¹⁰⁸ BRÖKER (2005), S. 27. Der Einfluss der Arbeitslosigkeit auf die allgemeine Gründungsaktivität wird in der Gründungsforschung konträr diskutiert. Empirische Untersuchungen kommen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen: Der Anteil der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus weist eine Spannweite von rund 3 Prozent bis 48 Prozent auf. Vgl. ZUMHOLZ (2002), S. 68 und die dort angegebene Literatur.

sicherheit sowie dem daraus resultierenden Mangel an ausreichend Unternehmertypen begründet.¹⁰⁹

STEPHAN H. ASCHENBRENNER fasst die öffentliche Wahrnehmung aufgrund seiner langjährigen Erfahrung als Franchiseberater wie folgt zusammen: „Ein Franchisenehmer gilt als Unternehmer zweiter Klasse: Er ist ja ein ‚Nehmer‘. Ein Franchisenehmer ist zudem jemand, der allein nicht erfolgreich sein kann: Er braucht eine schützende Hand. Ein Franchisenehmer hat auch keine eigene Geschäftsidee, deshalb sucht er im Franchisegeber einen Ideen-Lieferanten. Und außerdem gibt ein Franchisenehmer seine Freiheit freiwillig auf, das entspricht keinesfalls einem Unternehmer.“¹¹⁰

Unterstützt wird die These des „Unternehmers 2. Klasse“ durch die Lobbyarbeit der Franchiseverbände. So wird regelmäßig mit einem geringen Risiko geworben und die Chance zur Selbständigkeit selbst bei geringer formaler Vorbildung in Aussicht gestellt. Im Sinne einer Negativselektion ist somit nicht ausgeschlossen, dass dadurch tatsächlich weniger qualifizierte Menschen und vor allem keine Unternehmerpersönlichkeiten angezogen werden.¹¹¹ PECKERT konstatiert: „Das mag vielleicht auch von dem romantischen Franchise-Unternehmer-Bild herrühren, das sich die Branche in weiten Teilen selbst gegeben hat: Franchise als unterstützende Gemeinschaft von Unternehmern mit solidarisch aktiven und sozialverantwortlichen Franchise-Gebern. Aktiv auf Märkten, in denen der Einstieg dank Franchise für jedermann funktionieren kann: vom 1a-Entrepreneur über den bequemen Unternehmer bis hin zum staatlich geförderten Langzeitarbeitslosen.“¹¹²

Die folgenden zwei Abbildungen verdeutlichen die Diskussion über die Klassifizierung des Franchisenehmers als einen „Unternehmer 2. Klasse“. In der verbreiteten Meinung bietet eine Existenzgründung als Franchisenehmer im Vergleich zum Angestelltenverhältnis klare Vorteile: zwar geht der Franchisenehmer ein höheres gefühltes Risiko ein, dafür ist seine gefühlte Entscheidungsfreiheit deutlich größer, die Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen „Position“ sowie sein potentielles und tatsächliches Einkommen ebenso.

Im Vergleich zum Individualgründer (hier: „Allein-Unternehmer“) der sich ohne Franchise in die berufliche Selbständigkeit begibt, ist der Franchisenehmer jedoch in mehrfacher Hinsicht benachteiligt. Zwar ist sein gefühltes Risiko niedriger als das des Allein-

¹⁰⁹ Vgl. FRANCHISE-MONITOR (2008).

¹¹⁰ ASCHENBRENNER (2008), S. 350.

¹¹¹ Vgl. BRÖKER (2005), S. 36 und die dort angegebene Literatur.

¹¹² PECKERT (2004), S. 50.

Unternehmers, was sich durch das erprobte Geschäftsmodell und durch die Unterstützung des Franchisegebers erklärt. In allen anderen drei Kriterien hat jedoch die Gründung als „Allein-Unternehmer“ klare Vorteile.

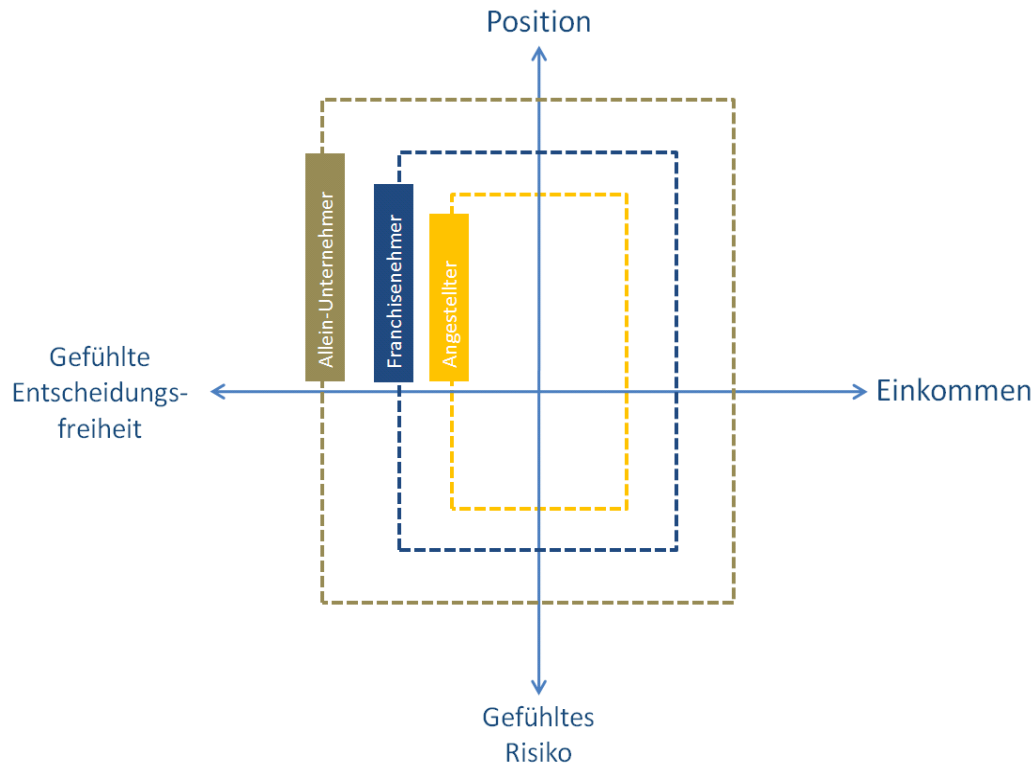


Abb 9: Attraktivität von Franchising im Gründungsmarkt¹¹³

Diese Bewertung des Franchisenehmers im Vergleich zu den Alternativen wird jedoch von Verfechtern des Franchisings deutlich anders gesehen. So bietet nach Einschätzung von Franchisegebern ein professionelles Franchisesystem bis auf die gefühlte Entscheidungsfreiheit in Bezug auf alle Kriterien klare Vorteile. Über die Synergien im Einkauf und den Zugang zu Best-Practice im Vertrieb und Organisation erschließt sich der Franchisenehmer höhere Einkommenspotenziale als der Individualgründer bei geringerem Risiko.

Ebenso ist seine gesellschaftliche „Position“ eine bessere als die des Individualgründers, was sich aus der gemeinsam genutzten Marke heraus erklärt. Eine starke Marke stiftet nicht nur Nutzen für das Unternehmen als Ganzes, sie verkörpert eine Kultur, ein Lebensgefühl, denn Marken zielen letztlich auf Menschen ab.¹¹⁴ Ein Franchisesystem kann aufgrund der arbeitsteiligen Gestaltung des Netzwerkes mit zentraler Marketingabteilung effektiven Marken-Aufbau betreiben. Die Entwicklung einer zielgruppenrelevanten

¹¹³ Nach PECKERT „Bildungsforum Franchise“, 17.-19.03.2009 in Bad Neuenahr

¹¹⁴ Vgl. zur Vertiefung effektiven Brand Managements z.B. ESCH ET AL. (2006) und LANGNER (2003).

Marken-Positionierung (Markenrelevanz) und eine zielgruppenspezifisch umgesetzte Marken-Kommunikation (Markenakzeptanz) sind hierbei wesentliche Aufgaben, von denen der einzelne Franchisenehmer vor Ort profitiert.

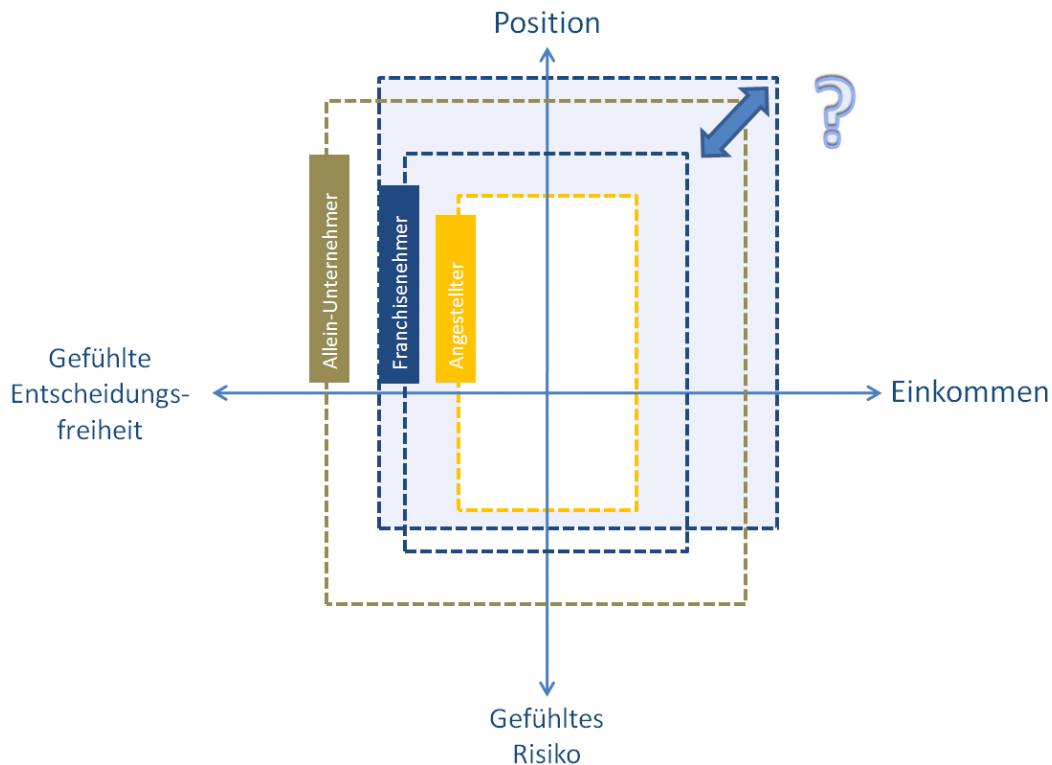


Abb 10: Attraktivität von Franchising - unterschiedliche Bewertungen¹¹⁵

Nachvollziehen lässt sich diese Interpretation, betrachtet man beispielsweise den Franchisenehmer eines etablierten Franchisesystems wie McDonald's. Im Vergleich zum Betreiber eines „No-Name“ Fastfood-Restaurants kann der Franchisenehmer von McDonald's voraussichtlich mehr Kunden gewinnen und so insgesamt höhere Umsätze generieren. Durch die Einkaufsvorteile im Verbund mit anderen Franchisenehmern und aufgrund der effizienten, langjährig verfeinerten Prozesse in Küche und Verkauf sind zudem Wareneinsatz und Personalkosten niedriger als beim durchschnittlichen Individualgründer, so dass der Gewinn höher sein sollte. Selbst Laien bewerten ein McDonald's Franchise regelmäßig als „Goldgrube“, was unterstreicht, dass das gefühlte Risiko einer solchen Gründung deutlich niedriger ist als das Risiko, ein eigenes Restaurant zu eröffnen, ohne sich einem großen Marken-Franchise anzuschließen. Die bekannte Marke ist hierbei nicht nur wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg des Restaurants, sondern

¹¹⁵ Nach PECKERT „Bildungsforum Franchise“, 17.-19.03.2009 in Bad Neuenahr

auch für die gesellschaftliche Stellung des Franchisenehmers.¹¹⁶ Einzig die Entscheidungsfreiheit ist sicher bei McDonald's begrenzt. Die Lage der Immobilie und die Ladeneinrichtung sind ebenso vorgeschrieben wie das Sortiment und die betrieblichen Abläufe.

Um diese Attraktivität für potenzielle Franchisenehmer zu erreichen, arbeiten erfolgreiche Franchisegeber aktiv an der Verbesserung der „Karrierechancen“ ihrer Franchisenehmer. So sollte ein Franchisesystem stets bemüht sein, das gefühlte Risiko für künftige Franchisenehmer dadurch zu minimieren, dass der Eigenkapitalbedarf sowie die „Durststrecke“ nach Gründung möglichst klein gehalten werden. Dies kann erreicht werden, indem auf Basis der langjährigen Erfahrungen laufende Kostenreduzierung bei der Geschäftsausstattung vorangetrieben und die Beratung in der Anlaufphase intensiviert wird. Restaurant-Franchisen stellen beispielsweise dem Franchisenehmer oft vor und teilweise auch mehrere Wochen nach Eröffnung ein erfahrenes Team von Mitarbeitern zur Seite, welche das Tagesgeschäft vom ersten Tag an professionell handhaben und gleichzeitig die neuen Mitarbeiter des Gründers einarbeiten. So können unnötige „Anfängerfehler“ vermieden bzw. reduziert werden.

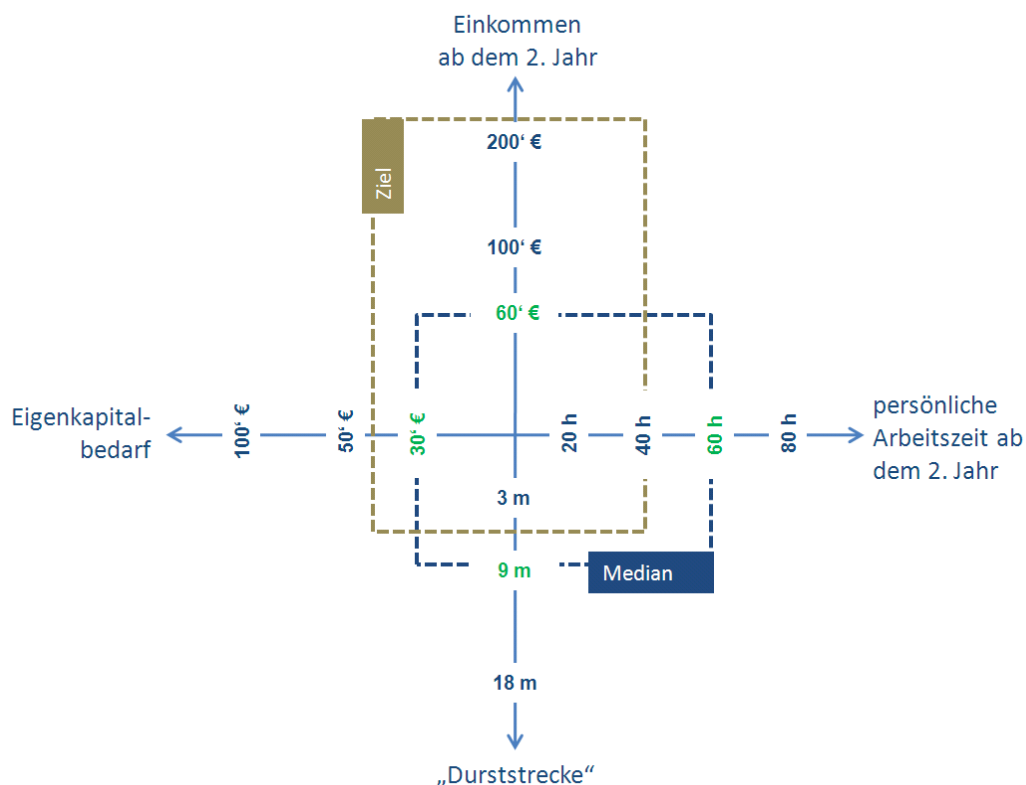


Abb 11: Wesentliche "Karriere-Parameter" für den Franchisenehmer¹¹⁷

¹¹⁶ Dem viel beachteten Ranking „Best Global Brands“ des US-Instituts Interbrand zufolge belegt McDonald's in 2009 den 6. Platz der wertvollsten Marken der Welt (gegenüber Platz 8 in 2008).

¹¹⁷ Nach PECKERT, Bildungsforum Franchise, 17.-19. März 2009

In der Literatur wurde bereits von verschiedenen Autoren der Frage nachgegangen, ob der Franchiseunternehmer ein Unternehmer bzw. Entrepreneur aus dem Blickwinkel der Gründungsforschung ist. Aus der weitgehenden Vernachlässigung des Franchisnehmers innerhalb der Forschungsbemühungen schließen PHAN/BUTLER/LEE: „This lack of interest reflects the fact that entrepreneurship researchers may view franchising as a programmed mode of entry, which they perceive to be nonentrepreneurial.“¹¹⁸

Eine Einordnung des Franchisenehmers in das Spektrum der Gründungsforschung ist schwer vorzunehmen, da innerhalb der Gründungsforschung keine allgemein gültige Definition des Unternehmerbegriffs existiert.¹¹⁹ Die Begriffe Unternehmer, Gründer, Selbständiger und Entrepreneur sind weder für sich genommen einheitlich definiert noch besteht eine trennscharfe Abgrenzung untereinander. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass sie häufig synonym verwendet werden, obwohl sie nicht vollkommen deckungsgleich sind. Diese heterogene Begriffsverwendung findet nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis Anwendung. „Für die Gründungs- bzw. Entrepreneurshipforschung stellt das Fehlen einer allgemeingültigen Definition ein weitreichendes Problem dar: Die Vielzahl unterschiedlicher Definitionen hat eine weitgehende Inkompatibilität der Forschungsergebnisse zur Folge, die die Forschungsentwicklung erheblich behindert.“¹²⁰

In der Literatur haben sich mit der ökonomischen Perspektive und dem behavioristischen Ansatz zwei Denkschulen zur Identifikation von Unternehmerprofilen durchgesetzt.¹²¹ Die ökonomische Perspektive definiert Unternehmer über die funktionalen Kriterien. Nach BARRETO haben sich in der Literatur vier typisch funktionale Definitionselemente durchgesetzt. In Abhängigkeit der dem Unternehmer zugeschriebenen Funktion im Produktionsprozess wird der Unternehmer als Koordinator, Risikoträger, Arbitrageur oder Innovator definiert.¹²² Zu den einflussreichsten Definitionen in der Gründungsforschung zählt die an der Innovationsleistung des Unternehmers ausgerichtete Definition des Ökonomen Josef A. SCHUMPETER. Zu den Hauptaufgaben des dynamischen Unternehmers zählt das Durchsetzen von Innovationen und neuen Kombinationen. SCHUMPETER hebt dabei die Unterscheidung zwischen Unternehmern und selbständigen Unternehmer-Eigentümern hervor. Nicht jeder Inhaber eines Unternehmens ist insofern

¹¹⁸ PHAN/BUTLER/LEE (1996), S. 380.

¹¹⁹ Vgl. ZUMHOLZ (2002), S. 11.

¹²⁰ ZUMHOLZ (2002), S. 12. Auf eine detaillierte Abgrenzung der Begriffe wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet und auf die zahlreiche Literatur verwiesen. Siehe hierzu u.a. SCHICK (2007), S. 67 ff., PESCH (2005), S. 13 ff., SCHMITZ (2004), S. 9 ff. und ZUMHOLZ (2002), S. 12 ff.

¹²¹ Vgl. FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008), S. 49.

¹²² Vgl. dazu ausführlich BARRETO (1989), S. 4 - 44. Siehe auch FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008), S. 49 ff. und SCHALLER (2001), S. 3 ff.

auch Unternehmer in seinem innovationsgeprägten Verständnis.¹²³ In diesem Sinne ist auch der Franchisenehmer nicht als Unternehmer zu bezeichnen, da ein bewährtes Konzept die Grundlage seines Unternehmens bildet.¹²⁴ Ergänzend hierzu werden im Folgenden verschiedene Definitionen von Entrepreneurship den Personen des Franchisegebers sowie des Franchisenehmers gegenüber gestellt, um deren Einsetzbarkeit im Franchisekontext zu prüfen:

Gängige Definitionen von Unternehmertum (Entrepreneurship)	Anwendbar auf Franchisegeber	Anwendbar auf Franchisenehmer
Der Unternehmer als Individuum, das Qualitäten besitzt hinsichtlich Risikoübernahme, Führung, Motivation und Fähigkeit Krisen zu bewältigen (Liebenstein 1968)	Ja	Ja
Unternehmer sind Führer und tragen maßgeblich bei zum Prozess kreativer Zerstörung (Schumpeter 1942)	Ja	Nein
Unternehmer sind Individuen, die unsichere Investitionen tätigen und sich durch eine ungewöhnlich niedrige Risikoaversion auszeichnen (Knight 1921)	Ja (Konzept)	Ja (Markt)
Unternehmertum ist die Gründung neuer Organisationen (Gartner 1985)	Ja (Konzept)	Ja (Markt)
Unternehmer führen neue Faktorkombinationen in der Produktion ein (Land und Arbeit), welche gepaart mit Finanzmitteln, das statische Gleichgewicht des Wirtschaftskreislaufs durchbrechen und diesen auf ein neues Niveau heben (Schumpeter 1934)	Ja	Nein
Unternehmertum ist der Prozess, in einem ungewissen Umfeld Gewinne aus neuen, einzigartigen und wertvollen Kombinationen von Ressourcen zu generieren (Amit, Glosten, und Muller 1993)	Ja	Ja (ungewisses Umfeld)
Unternehmer übernehmen eine oder mehrere der folgenden Aktivitäten: 1) verschiedene Märkte verbinden, 2) Marktlücken schließen, 3) implizite oder explizite vertragliche Arrangements und Input-transformierende Organisationsstrukturen begründen und managen, 4) fehlende Inputs/Ressourcen in Märkten anbieten (Leibenstein 1968)	Ja (1,2,3,4)	Ja (2,4)
Unternehmertum ist die zielgerichtete Aktivität profit-orientierte Geschäfte zu initiieren, zu unterhalten und zu entwickeln (Cole 1968)	Ja	Ja
Unternehmer erkennen Gewinnchancen und stoßen Aktivitäten an, um derzeit nicht bediente Bedürfnisse zu befriedigen oder etwas effizienter zu tun, was bereits getan wird (Kirzner 1985)	Ja	Ja
Unternehmer sind gewinnberechtigt („residual claimants“) und haben operative Kontrolle über die Organisation (Shane und Cable 1997)	Ja (Systemgewinne, gemeinsame Kontrolle)	Ja (Betriebsgewinne, gemeinsame Kontrolle)

Tab 2: Franchise im Kontext gängiger Entrepreneurship-Definitionen¹²⁵

¹²³ Vgl. SCHUMPETER (1934), S. 116.

¹²⁴ Vgl. ZUMHOLZ (2002), S. 13 f.

¹²⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an KAUFMANN/DANT (1998), S. 8.

Die angeführten Definitionen haben einen Erklärungsgehalt für die Person des Franchisegebers und mit Einschränkung sind sie auch auf den Franchisenehmer anwendbar. Lediglich die Definition von SCHUMPETER bietet keine Übereinstimmung mit der Person des Franchisenehmers.¹²⁶

SASSMANNSHAUSEN/FLOHR/GLADBACH sind ebenfalls der Frage nachgegangen, ob Franchisenehmer als Entrepreneure im Sinne der Entrepreneurship-Definitionen von SCHUMPETER und von Howard STEVENSON verstanden werden können. Gemäß der Schumpeterschen Definition von Entrepreneurship kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass der Franchisenehmer weder als Entrepreneur noch als Filialleiter (branch manager) betrachtet werden kann, sondern „they are a kind of their own: franchisees are imitators who decided to cooperate with entrepreneurs instead to compete against them.“¹²⁷ Im Kontext mit der Definition von STEVENSON ist erkennbar, dass sich das Rollenverständnis des Franchisenehmers wandelt. Die Autoren kommen daher zu dem Ergebnis, dass „[...] being a franchisee may be entrepreneurial at first, but in total, it is more administrative or at best managerial.“¹²⁸

STANWORTH/CURRAN kommen zu folgendem Ergebnis: „In reality, both the totally self-actualizing entrepreneur and the one-dimensional, non-shirking, profit maximizing franchisee, are stereotypes unlikely to be found in real life. Genuine franchisees (like independent small business owners) will lie somewhere between the extreme types.“¹²⁹

Im Gegensatz zum Franchisenehmer findet der Franchisegeber in der Gründungsforschung weitgehend mehr Beachtung. Im Rahmen der so genannten „Opportunity School“¹³⁰ ist er derjenige, der neue unternehmerische Gelegenheiten (Opportunities) identifiziert, bewertet und letztendlich durch die Gründung einer eigenen Firma oder durch den Verkauf einer Lizenz nutzt.¹³¹ Bei der Beschreibung von Entrepreneurship als Pro-

¹²⁶ Vgl. KAUFMANN/DANT (1998), S. 7 ff.

¹²⁷ SASSMANNSHAUSEN/FLOHR/GLADBACH (2007), S. 3.

¹²⁸ SASSMANNSHAUSEN/FLOHR/GLADBACH (2007), S. 4.

¹²⁹ STANWORTH/CURRAN (1999), S. 335.

¹³⁰ GRICHNIK (2006), S. 2.

¹³¹ Vgl. zur prozessorientierten Perspektive auf das Forschungsgebiet Entrepreneurship die Arbeiten von SHANE (2003), SHANE/VENKATARAMAN (2000) und FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008).

zess¹³² sind auch „verschiedene Organisationsformen zu betrachten, die es erlauben, unternehmerische Gelegenheiten zu nutzen.“¹³³

Neben den Unternehmerfunktionen erfolgt eine Beschreibung des Unternehmers im behavioristischen Ansatz über Persönlichkeitsfaktoren und Charaktereigenschaften. Unter dem „Traits Approach“ werden empirische Untersuchungen, die die Persönlichkeitseigenschaften in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses stellen, zusammengefasst. Es wird davon ausgegangen, dass unternehmerisches Handeln sowie unternehmerischer Erfolg durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst werden. Zudem werden diese Merkmale als Unterscheidungskriterium von Unternehmern (entrepreneurs) und anderen Personengruppen (non-entrepreneurs) herangezogen.¹³⁴

Das Leistungsmotiv (need of achievement), das Machbarkeitsdenken (internal versus external locus of control), das Unabhängigkeitsstreben (need of autonomy), das Machtstreben (need for power) sowie die Risikobereitschaft (risk-taking propensity) zählen zu den am häufigsten untersuchten Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers.

GOSSLAR weist darauf hin, dass psychologische Faktoren stärker Berücksichtigung in der Gründungsforschung finden sollten. „Im klassischen Arbeitnehmerland Deutschland befasste sich die Organisations- und Wirtschaftspsychologie bislang überwiegend mit dem Arbeitsverhalten in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen. Ein Anstieg der Existenzgründungen muss eine intensivere Beschäftigung mit dem unternehmerischen Potenzial der Menschen und den Möglichkeiten, dieses zu fördern, mit sich ziehen.“¹³⁵

GOSSLAR hat verschiedene in der Praxis gängige Testverfahren zur psychologischen Diagnose unternehmerischer Potenziale gebündelt und sowohl selbständige Unternehmer als auch Franchise-Bewerber mit dem Bevölkerungsdurchschnitt anhand von 15

¹³² „The entrepreneurial process begins with the perception of the existence of opportunities, or situations in which resources can be recombined at a potential profit. Alert individuals, called entrepreneurs, discover these opportunities, and develop ideas for how to pursue them [...]. These individuals then obtain resources, design organizations or other modes of opportunity exploitation, and develop a strategy to exploit the opportunity.“ SHANE (2003), S. 10.

¹³³ FUEGLISTALLER / MÜLLER / VOLERY (2008), S. 14. Einer der Grundgedanken des Entrepreneurships wird in der Gründungsgeschichte des Fast Food Pioniers McDonald's erkennbar. Erfolgreiche Unternehmensgründungen basieren selten auf völlig neuen Erfindungen („inventions“), sondern vielmehr ist oftmals der Rückgriff auf bereits existierende Ideen und deren Nutzung in einem anderen Zusammenhang („Innovation“) für den Erfolg verantwortlich. Vgl. JACOBSEN (2003), S. 33.

¹³⁴ Vgl. zu den Grundlagen des Traits Approach v.a. McCLELLAND (1961), aber auch BROCKHAUS (1980a), TIMMONS (1978), KLANDT (1984).

¹³⁵ Vgl. GOSSLAR (2008), S. 42.

Merkmale verglichen.¹³⁶ Dabei zeigt sich, dass Unternehmer im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt bei 11 von 15 Merkmalen überdurchschnittlich hohe Werte aufweisen. Zu einem gleichen Ergebnis kommt der Vergleich der Franchisebewerber mit dem Bevölkerungsdurchschnitt. Auch hier führen 11 von 15 Merkmalen zu überdurchschnittlich hohen Werten. Der Vergleich der Profile der Unternehmer und der Franchisebewerber zeigt dementsprechend weitgehende Übereinstimmungen. Aufgrund des höheren Bildungsgrades der Unternehmerstichprobe weisen die Unternehmer höhere Werte hinsichtlich der Merkmale „schlussfolgerndes Denken“ und „Lernfähigkeit“ auf. Die Franchisebewerber kommen bei den Merkmalen „Optimismus“, „Belastbarkeit“ und „Frustrationstoleranz“ zu höheren Werten.

Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass es sich bei der Gründung eines Unternehmens um einen Prozess handelt, der sowohl die Person des Gründers, das Unternehmen, als auch die Umwelt beinhaltet. Nach SHANE/VENKATARAMAN umfasst das Forschungsgebiet der Entrepreneurshipforschung im Sinne der prozessorientierten Perspektive die folgenden Teilbereiche:¹³⁷

- die Suche nach der Herkunft unternehmerischer Gelegenheiten
- den Prozess des Entdeckens, der Evaluierung und der Nutzung von Gelegenheiten
- die Personen, die diese Gelegenheiten entdecken, evaluieren und nutzen

Eine genaue Definition und Abgrenzung der Begriffe „unternehmerischer Prozess“ („entrepreneurial process“) und „Gründungsprozess“ ist bis heute nicht allgemeingültig erfolgt. Obwohl der Gründungsprozess nur einen Teilbereich des unternehmerischen Prozesses abbildet, werden die Begrifflichkeiten häufig synonym verwendet.¹³⁸

SZYPERSKI/NATHUSIUS verstehen unter Gründung einen „Prozess der Schaffung dieses gegenüber der Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems.“¹³⁹ Diese Definition beschreibt anhand des Merkmales der Strukturexistenz die so genannten originären Gründungen. Im Gegensatz dazu werden bei einer derivativen Gründung durch Übernahme, Umgründung oder sonstige

¹³⁶ Folgende Merkmale wurden abgeprüft: „Schlussfolgerndes Denken“, „Lernfähigkeit“, „Arbeitstempo und Arbeitssorgfalt“, „Extraversion“, „Belastbarkeit“, „Feinfühligkeit“, „Antriebsstärke“, „Optimismus“, „Frustrationstoleranz“, „Risikobereitschaft“, „Flexibilität“, „Leistungsorientierung“, „Ausdauer“ und „Durchsetzungsvermögen“. Vgl. GOSSLAR (2008), S. 44. Insgesamt wurden 34 selbständige Unternehmer mit einem zu verantwortenden Umsatzvolumen zwischen zwei und ca. 300 Mio. Euro und 97 Franchisebewerber eines Franchisegebers im Zeitraum von 1993 bis 2002 getestet.

¹³⁷ Vgl. SHANE/VENKATARAMAN (2000).

¹³⁸ Vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 49.

¹³⁹ SZYPERSKI/NATHUSIUS (1999), S. 25.

Maßnahmen bereits existierende Wirtschaftseinheiten in eine neue Unternehmenseinheit überführt. Insofern handelt es sich im Gegensatz zu einer originären Gründung nicht um einen völligen Neuaufbau.¹⁴⁰ VOLKMANN/TOKARSKI bezeichnen Gründungsformen, die sowohl Bestandteile der originären als auch der derivativen Gründung aufweisen als Mischform. Als Hybridform zwischen originärer und derivativer Gründung ist Franchising in dieser Systematisierung als Mischform zu bezeichnen.¹⁴¹ Darauf aufbauend kann mittels der Dimensionen der Einzelgründung und der Kooperation die in der folgenden Abbildung vorgenommene Systematisierung von Gründungsformen und die Eingliederung der Gründungsform Franchising vorgenommen werden.

Die Dimension der Einzelgründungen und Kooperationen zeigt auf, wer für die Gründung verantwortlich ist. Grundsätzlich können sowohl Gründerpersonen als auch Unternehmen als Initiatoren identifiziert werden. Wenn eine Einzelperson eine neue Geschäftsidee etabliert, wird von einer Einzelgründung gesprochen. Eine Kooperation kann entweder durch mehrere Personen (Teamgründung) oder durch Personen und Unternehmen oder Unternehmen und Unternehmen realisiert werden.¹⁴² Franchising ist eine Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen¹⁴³ und wird daher auch als „Sonderform der Gründung“ bezeichnet.¹⁴³

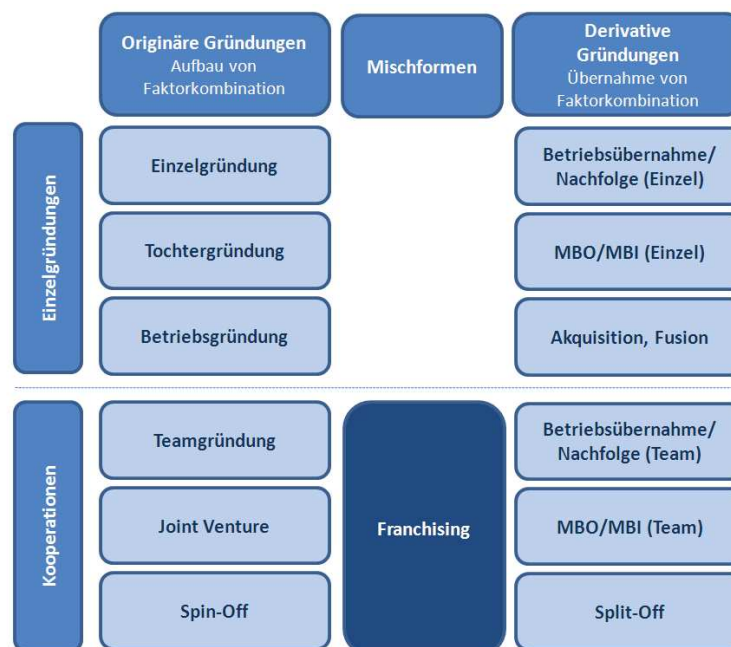


Abb 12: Systematisierung von Gründungen¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. SCHICK (2007), S. 28.

¹⁴¹ Vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 27.

¹⁴² Vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 27.

¹⁴³ VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 472.

¹⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 28.

Darüber hinaus lassen sich in der Literatur weitere vielfältige Systematisierungen von Gründungsformen finden. Ausgehend vom Gründungsmotiv lässt sich zwischen einer Gelegenheits- und einer Verlegenheitsgründung unterscheiden.¹⁴⁵ Der Global Entrepreneurship Monitor unterscheidet dementsprechend zwischen den „Opportunity Entrepreneurs“ und „Necessity Entrepreneurs“. Während bei Ersterem die Chance der Umsetzung einer Geschäftsidee im Vordergrund steht, so ist der Necessity Entrepreneur eher negativ motiviert, d.h. mehr oder weniger aus Notwendigkeit und Mangel an Alternativen am Arbeitsmarkt in die Selbständigkeit getrieben.¹⁴⁶ In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit richtet sich das öffentliche Interesse vor allem auch auf diejenigen, die aus der Arbeitslosigkeit den Schritt in die Selbständigkeit wagen.¹⁴⁷ Derjenige, der sich selbständig macht, um der Arbeitslosigkeit zu entgehen, wird als Necessity Entrepreneur bezeichnet, es wird auch von der Flucht in die Selbständigkeit gesprochen. In der Praxis wird der Franchisenehmer scheinbar häufig mit einem Necessity Entrepreneur gleichgesetzt. Die Franchisewirtschaft wächst vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, d.h., wenn attraktive Beschäftigungsalternativen abnehmen. So schreibt Torben L. Brodersen, Geschäftsführer des DFV, in einem Newsletter an Mitglieder im Oktober 2008: „Wir können gespannt darauf sein, welche Konsequenzen die aktuelle Entwicklung zum Beispiel auf den Arbeitsmarkt hat. Sehr wahrscheinlich wird der sehr niedrige Stand der Arbeitslosenzahlen nicht zu halten sein. Möglich sind Personaleinsparungen [...]. Dieses würde Bewegung in den Stellenmarkt bringen und damit auch eine steigende Zahl möglicher Unternehmensgründer nach sich ziehen. Genau umgekehrt fand diese Entwicklung in der Wachstumsphase der letzten Jahre statt. Meiner Ansicht nach spricht vieles für dieses Szenario, von dem die Franchise-Wirtschaft profitieren würde.“¹⁴⁸

Weiterhin wird auf Basis des Innovationsgrades der Gründung zwischen innovativen und imitativen Gründungen unterschieden. Innovative Gründungen zeichnen sich durch einen hohen Neuigkeitsgrad der Dienstleistung oder des Produktes aus und haben daher einen hohen Erklärungsbedarf. Im Gegensatz dazu ist bei imitativen Gründungen der Erklärungsbedarf vergleichsweise gering, da es sich um bereits am Markt eingeführte und erprobte Geschäftsideen handelt.¹⁴⁹ Diese Systematisierung ist in der Literatur weit verbreitet, zumal - wie bereits zuvor dargestellt - der innovative Unternehmensgründer im

¹⁴⁵ Vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 25. Eine Unterscheidung nach Profit- und Non-Profit-Organisation stellt eine weitere Systematisierungsmöglichkeit dar.

¹⁴⁶ Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 15 f.

¹⁴⁷ Vgl. SEIDEL (2005).

¹⁴⁸ O.V. (2008c)

¹⁴⁹ Vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 25 f.

Schumpeterschen Sinne im Fokus der Gründungsforschung steht. Vor allem in Zeiten der hohen Arbeitslosigkeit wird von den innovativen Unternehmensgründern Wirtschaftswachstum und somit ein positiver Einfluss auf die Beschäftigungseffekte erwartet.¹⁵⁰ SEIDEL konstatiert in diesem Zusammenhang: „Während jedoch Ausgründungen aus Hochschulen und technologieorientierten Existenzgründungen besonderes öffentliches Interesse zu Teil wird, bleiben andere Facetten des Gründungsgeschehens bemerkenswerter Weise ausgeblendet.“¹⁵¹

VOLKMANN/TOKARSKI merken hierzu an, dass eine Differenzierung zwischen innovativen und imitativen Gründungsunternehmen nicht immer trennscharf durchführbar ist.¹⁵²

Franchisegründungen lassen sich letztlich über die Dimension „Multiplikativ“ erklären, da beim Franchising „fest definierte Faktorkombinationen vom Franchise-Geber auf den Franchise-Nehmer (Gründer) übertragen und in Form eines Unternehmens realisiert werden.“¹⁵³ So ist zwar auch der erste Franchisepartner eines Systems ein Franchisenehmer, obgleich er als „Pionier“ mit hoher Wahrscheinlichkeit noch auf weniger professionelle und erprobte Methoden und Systeme zurückgreifen kann. Das allgemeine Verständnis von Franchising umfasst jedoch die Multiplikation der Geschäftsidee in deutlich mehr als einem Fall, so dass für das Netzwerk der Franchisenehmer Lernkurveneffekte nutzbar werden. Insofern wird es in einer empirischen Untersuchung wichtig sein, auf den „Reifegrad“ der Franchisesysteme zu achten, da im Sinne der begrifflichen Abgrenzungen vornehmlich Systeme mit mehreren bestehenden Franchisenehmern die inhaltlichen Anforderungen an die Dimension „Multiplikativ“ erfüllen.

¹⁵⁰ Vgl. FISCHL (2008), S. 9 f.

¹⁵¹ SEIDEL (2005), S. 1. Der GEM unterscheidet hingegen nicht explizit zwischen Menschen, die sich mit einer innovativen Idee oder z.B. einem Handwerksbetrieb selbständig machen wollen. Weiterhin wird auch nicht unterschieden, ob dieses als Einzel- oder Teamgründung bzw. durch den Kauf eines Unternehmens erfolgt. Der GEM nutzt die Bezeichnung des Nascent Entrepreneur und fasst darunter all diejenigen zusammen, die sich aktiv in der Gründungsphase befinden, d.h. die formal-juristische Gründung ist noch nicht erfolgt. Vgl. STERNBERG/BRIXIY/HUNDT (2007), S. 11.

¹⁵² Vgl. VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 26.

¹⁵³ VOLKMANN/TOKARSKI (2006), S. 33.

3 Theoretische Grundlagen und Hypothesenbildung

3.1 Stand der Franchiseforschung

Wie bereits zuvor aufgezeigt steht die Franchisewirtschaft in Deutschland im Vergleich zu den USA oder Großbritannien noch relativ am Anfang. Analog hierzu wird das Thema Franchising in der deutschen Gründungsforschung¹⁵⁴ bislang weniger umfassend behandelt. „Entrepreneurship is not only an economic activity but also a broad theoretical concept, whereas franchising is a practical activity of a permanent establishment character which has not been thoroughly looked into from a theoretical point of view.“¹⁵⁵

Das ist insofern überraschend, als dass Franchising eine Vielzahl von spezifischen Forschungsfeldern im Rahmen der Gründungsforschung zu bieten hat. „[...] franchising provides a unique and fertile setting for research in entrepreneurship: franchisor as entrepreneur, franchisee as entrepreneur, and the franchise relationship as an entrepreneurial partnership.“¹⁵⁶

Doch selbst in den USA wird die Frage, ob Franchising im Spannungsfeld von Entrepreneurship eingebunden werden sollte, kontrovers diskutiert. Für Kritiker ist Franchising „[...] the antithesis of innovation, represents the lamented homogenization of our commercial culture, and is singularly responsible for the lack of variety in a number of retail sectors.“¹⁵⁷

Im Zentrum der frühen Franchiseforschung stand die Beantwortung der Frage, warum sich Franchising als Organisationsform etabliert hat, oder anders formuliert, warum Franchiseunternehmen gegründet werden und was Franchisegeber motiviert.¹⁵⁸

In der Literatur haben sich hierzu aus der Perspektive der Franchisegeber vor allem zwei Theorien durchgesetzt.

¹⁵⁴ In Anlehnung an den Sprachgebrauch der amerikanischen Gründungsforschung hat sich auch in Deutschland der Begriff Entrepreneurship für dieses Forschungsfeld weitgehend durchgesetzt, wobei eine allgemeingültige Definition dieser Begrifflichkeit bis heute noch aussteht. Die Diskussion um die historische Entwicklung, die Abgrenzung sowie die Definition der Begriffe Entrepreneur, Unternehmer und Entrepreneurship soll hier nicht im Detail nachgezeichnet werden, sondern nur insoweit es für das Verständnis der Arbeit notwendig ist. Für eine umfangreiche Diskussion siehe bspw. FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008), S. 4ff und SCHWEHM (2007) sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁵⁵ SASSMANNSHAUSEN/FLOHR/GLADBACH (2007), S. 1.

¹⁵⁶ KAUFMANN/DANT (1998), S. 14.

¹⁵⁷ KAUFMANN/DANT (1998), S. 6.

¹⁵⁸ Siehe hierzu bspw. BRICKLEY/DARK (1987), HOFFMAN/PREBLE (1991), LAFONTAINE (1992), und SHANE (1996).

Der ressourcenorientierte Ansatz erklärt die Existenz des Franchisings durch den vereinfachten Zugang des Franchisegebers zu der für die Expansion notwendigen Ressource Kapital. „Franchising permits the entrepreneur to attract the capital needed without selling shares in the business.“¹⁵⁹ Darüber hinaus erhält der Franchisegeber durch den in der Regel lokal verwurzelten Franchisenehmer spezielles Wissen über die lokalen Märkte und Gegebenheiten. „Thus, franchisees bring to the franchise system not just financial capital, but also a knowledge of geographic locations and labour markets, and their own managerial labour; that is they represent an efficient bundled source of financial, managerial and information capital.“¹⁶⁰

Ein zweiter, in der Literatur weit verbreiteter Erklärungsansatz für die Existenz von Franchisesystemen, ist in der Prinzipal-Agenten-Theorie begründet und folgt der Annahme, dass ein Franchisenehmer (Agent) eine hohe Eigenmotivation hat und ein vergleichsweise geringes opportunistisches Verhalten (Shirking)¹⁶¹ gegenüber dem Franchisegeber (Prinzipal) zeigt. Insgesamt hat der Franchisenehmer im Vergleich zum angestellten Filialleiter höhere Anreize, die Umsätze zu steigern und die Kosten zu reduzieren. „Thus, by making franchisees residual claimants, a franchisee has a greater incentive to supervise operations than an employee.“¹⁶²

Neben der Erklärung der Existenz von Franchisesystemen und der damit einhergehenden Frage nach der Motivation des Franchisegebers rückte zunehmend die Untersuchung der Erfolgsaussichten von Franchisesystemen in das Forschungsinteresse. Bis heute sind die Ergebnisse der empirischen Forschung zu der sogenannten „survival rate“, also der Überlebenswahrscheinlichkeit, sehr unterschiedlich ausgefallen. Laut einer Studie von ARTHUR ANDERSON aus dem Jahre 1992, die im Auftrag der International Franchise Association durchgeführt wurde, weisen Franchisegründer im Vergleich zu Individualgründern überraschend hohe Überlebensraten auf.¹⁶³ BATES kommt 1995 in seiner viel zitierten Untersuchung zu gänzlich anderen Ergebnissen. Franchisenehmer sind nach seiner Untersuchung weniger profitabel und haben eine geringere Überlebensrate als Individualgründer. BATES konstatiert: „Franchise discontinuance rates reported in this study differ dramatically from those cited by various franchisors and franchisor associations. According to research sponsored by the International Franchise

¹⁵⁹ KAUFMANN/DANT (1996), S. 345.

¹⁶⁰ WATSON ET AL. (2005), S. 26.

¹⁶¹ Shirking beschreibt das bewusste Nichtabrufen des eigenen Leistungspotentials unter Ausnutzung des Potentials anderer, umgangssprachlich auch als „Drückebergerei“ bezeichnet.

¹⁶² WATSON ET AL. (2005), S. 26. Siehe hierzu auch KAUFMANN/DANT (1996), S. 345f.

¹⁶³ Vgl. ARTHUR ANDERSON AND CO. (1992).

Association, for example, 96.9 percent of the franchised units opened nationwide within the past five years are still in operation. Significantly, this survival rate information was compiled by surveying franchisors - the corporations that sell franchises - rather than the actual franchisee owners of the operations whose survival is at issue."¹⁶⁴ FRAZER/WINZAR bemerken kritisch: „It is difficult to estimate true franchisee failure rates because these failures are easy to disguise [...] or are regarded by franchisors as only temporary. Often failed franchisee units are either taken over as company units by the franchisor or are transferred (sold) to new franchisees.“¹⁶⁵

Der Franchisenehmer spielt im Spektrum der maßgeblich durch den Ökonomen Josef Schumpeter geprägten Gründungsforschung eine bislang untergeordnete Rolle. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sich die Franchiseforschung vor allem auf den Franchisegeber bzw. das Franchisesystem fokussiert. In diesem Punkt unterscheidet sich auch die weit mehr fortgeschrittene Franchiseforschung in den USA oder in Großbritannien nicht von den weniger umfangreichen Forschungsbemühungen in Deutschland. So konstatiert der in der Franchiseforschung renommierte Professor PATRICK J. KAUFMANN: „The academic literature on franchising has demonstrated a preoccupation with the decision of the franchisor and has given noticeably less attention to the franchisee's decision to purchase a franchise.“¹⁶⁶

Insgesamt ist die Vernachlässigung des Entscheidungsprozesses des potenziellen Franchisenehmers in der Franchiseforschung verwunderlich, da dieses Thema die allgemeine Gründungsforschung um ein Themenfeld erweitert. „The study of the franchisee's decision process and why franchising is chosen over the creation of an independent enterprise, therefore, represents an additional unique franchising-related research topic within the general domain of entrepreneurship research.“¹⁶⁷

¹⁶⁴ BATES (1995), S. 27.

¹⁶⁵ FRAZER/WINZAR (2005), S. 1535.

¹⁶⁶ KAUFMANN (1999), S. 347.

¹⁶⁷ KAUFMANN/DANT (1998), S. 13.

3.2 Ausgewählte empirische Untersuchungen und Theorien zur Gründungsentscheidung im Franchising

Wenngleich im vorigen Abschnitt aufgezeigt wurde, dass die Entrepreneurshipforschung bislang wenig Interesse für die spezifische Gründungsentscheidung von Franchisenehmern aufgebracht hat, so gibt es doch einzelne Autoren, die sich dem Thema bereits angenommen haben.

Erste grundlegende empirische Arbeiten zur Gründungsentscheidung von Franchisenehmern wurden bereits Ende der 70er und während der 80er Jahre durchgeführt. So kam HUNT zu dem Ergebnis, dass die Marke („known brand name“) sowie die Unterstützung des Franchisegebers vor Eröffnung des Betriebes wesentliche Gründe für den Erwerb einer Franchise-Lizenz darstellen.¹⁶⁸ KNIGHT (1984) bestätigte in einer Umfrage die Annahmen von HUNT, konnte diese aber um einige weitere Entscheidungsparameter ergänzen (v.a. mehr Unabhängigkeit im Vergleich zum Anstellungsverhältnis, weniger Risiko und mehr Ertrag als bei einer unabhängigen Selbständigkeit, schnellere Entwicklung des Unternehmens).¹⁶⁹

PETERSON/DANT bestätigten die meisten Entscheidungsparameter in einer Untersuchung mit eigenem Fragebogen, wobei sie zusätzlich niedrigere Betriebskosten und weniger Verpflichtung („lower commitment“) im Vergleich zur Individualgründung als Einflussfaktoren auf die Entscheidung ausmachten.¹⁷⁰ 1991 folgte eine empirische Arbeit von WHITANE, welche die vorherigen Arbeiten bestätigte.¹⁷¹

Seit Anfang der 90er Jahre haben sich die Gründungsforschung allgemein und auch die Franchiseforschung im Speziellen deutlich weiterentwickelt. So erscheint es wenig sinnvoll, die oben genannten Arbeiten und ähnliche Basisarbeiten hier zu diskutieren, zumal eine der hier gewählten Studien (SARDY/ALON) teilweise als Replikationsstudie auf KNIGHT (1986) aufbaut und damit die Ergebnisse indirekt in die hier erstellte Zusammenfassung einfließen.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der jüngeren Untersuchungen zur Gründungsentscheidung im Franchising anhand von fünf zentralen empirischen Studien

¹⁶⁸ Vgl. HUNT (1977).

¹⁶⁹ Vgl. KNIGHT (1986).

¹⁷⁰ Vgl. PETERSON/DANT (1990).

¹⁷¹ Vgl. WHITANE (1991).

zur Gründungsmotivation und zum Gründungsprozess von Franchisegebern vorgestellt. Diese Autoren wurden ausgewählt, da es sich bei den Arbeiten um vergleichsweise aktuelle Studien handelt (1998-2006) und jeweils eigene Befragungen unter Franchisenehmern durchgeführt wurden. Wenngleich im englischsprachigen Ausland noch einige weitere empirische Arbeiten zum Thema Franchising verfügbar sind¹⁷², so wurden hier bewusst eine französische und eine deutsche Arbeit betrachtet und letztlich der Grad der thematischen Überschneidung mit der vorliegenden Arbeit als Auswahlkriterium herangezogen. Vier der fünf Studien stellen den Entscheidungsprozess aus Sicht des Franchisenehmers in den Mittelpunkt der Untersuchung. Die fünfte Studie ist zugleich die einzig deutsche empirische Untersuchung und analysiert den Prozess aus Sicht des Franchisegebers, d.h. als Selektionsprozess für neue Franchisenehmer.

Autor	Land	Jahr der Studie	Titel
Darrell L. Williams	USA	1998	Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice
Patrick J. Kaufmann	USA	1999	Franchising and the choice of self-employment
Claire Gauzente	Frankreich	2002	Using qualitative methods in franchise research - An application in understanding the franchised entrepreneurs' motivations
Marc Sardy, Ilan Alon	USA	2007	Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs
Martin Ahlert, C. Brock, H. Evanschitzky	Deutschland	2006	Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme – eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien

Tab 3: Ausgewählte Studien zum Gründungsprozess im Franchising

In der Diskussion der im Folgenden vorgestellten Studien wird aufgezeigt, dass genau diese einseitige Betrachtung des Prozesses letztlich den realen Gegebenheiten nicht gerecht wird und dass hierin aus Sicht des Autors eine wesentliche Schwäche der bisherigen Untersuchungen liegt. Gleichzeitig werden die zentralen Erkenntnisse der Studien verdichtet und anschließend ein Modell für die Hypothesenbildung vorgestellt.

In der Literatur hat sich noch kein allgemeingültiges Modell hinsichtlich des Gründungsprozesses des Franchisenehmers durchgesetzt. Dieses ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die Gründungsentscheidung und der Gründungsprozess des

¹⁷² Vgl. z.B. McMILLAN, ANGUS: „Aspects of Franchisee Recruitment“, 1996.

Franchisenehmers nur sehr vereinzelt Gegenstand von empirischen Untersuchungen und/oder theoretischen Auseinandersetzungen sind.

„Until now, research attempting to explain the creation of franchise systems has usually focused upon franchisor motivation and used agency theory and transaction cost analysis. [...] The motivation of individuals who join franchise systems, on the other hand, and the antecedents which predict which individuals are likely to be interested in becoming franchisees, have received little attention.“¹⁷³

Bevor die ausgewählten empirischen Studien genauer beschrieben werden, sollen hier zunächst einige grundlegende Fragestellungen rund um die Gründungsentscheidung des Franchisenehmers aufgezeigt werden.

Kontrovers wird diskutiert, welcher individuelle Zustand eines Menschen den Ausgangspunkt des Gründungsprozesses eines potenziellen Franchisenehmers darstellt.¹⁷⁴ KAUFMANN argumentiert, dass zunächst die generelle Gründungsentscheidung getroffen wird und anschließend eine Abwägung zwischen dem Kauf einer Franchiselizenz und der Gründung eines unabhängigen Unternehmens erfolgt. Die im ersten Schritt getroffene Gründungsentscheidung ist dabei das Ergebnis einer Phase des Nachdenkens über berufliche Optionen. Insofern ist der Kauf einer Franchiselizenz nicht das Ergebnis einer Abwägung zwischen dem Angestelltenverhältnis und der Selbständigkeit (mit einem Franchisesystem), sondern eine der allgemeinen Gründungsentscheidung nachgelagerte Frage der Organisationsform.¹⁷⁵

Demgegenüber steht jedoch die Erkenntnis, dass Franchising vor allem auch von Menschen als Chance wahrgenommen wird, die sich ohne Franchising nicht selbständig gemacht hätten. HUNT kommt auf Basis einer Untersuchung von Franchisenehmern in den USA zu dem Ergebnis, dass 52 Prozent der Franchisenehmer ohne ein Franchisesystem nicht den Schritt in die Selbständigkeit gewagt hätten.¹⁷⁶

¹⁷³ STANWORTH/KAUFMANN/PURDY (1995), S. 1.

¹⁷⁴ In der Gründungsforschung wird der Beginn des Gründungsprozesses entweder mit der Gründungsentscheidung (als Alternative zum Angestelltenverhältnis) oder mit dem Fassen einer Gründungsidee beschrieben. Vgl. MELLEWIGT/WITT (2002), S. 85. BHAVE kommt in einer mündlichen Befragung von 27 Gründungsinteressierten zu dem interessanten Ergebnis, dass bei 59% der Befragten die Gründungsentscheidung ohne eine konkrete Gründungsidee getroffen wurde. Vgl. BHAVE (1994).

¹⁷⁵ Vgl. KAUFMANN (1999), S. 348 ff. Die Studie und das Prozess Modell von KAUFMANN werden in Abschnitt 3.2.2 ausführlich dargestellt.

¹⁷⁶ Vgl. HUNT (1972), S. 33.

Neben der Entscheidung über die Organisationsform (Franchise- oder Individualgründung) wird die Gründungsentscheidung aber auch von der Branchenwahl beeinflusst. Der Ablauf dieser beiden Entscheidungen stand bereits mehrfach im Fokus verschiedener Forschungen. So kommen STANWORTH, KAUFMANN und PURDY in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass für über 70 Prozent der Gründungsinteressenten zunächst die Entscheidung für eine bestimmte Branche relevant ist und nachgelagert die Überlegung, ob dieses im Franchising oder als Individualgründer erfolgen soll. „This data would appear to add further weight to the notion that entering franchising and embarking upon a venture to set a small independent business are very much part of the same decision-making process.“¹⁷⁷

Der Kauf einer Franchiselizenz wird nach WILLIAMS auf Basis einer reinen Nutzenabwägung zwischen einer Individualgründung („independently owned business“) und dem Eingehen einer Franchisepartnerschaft getroffen. „Entrepreneurs will choose to franchise rather than establish an independently owned business if the expected utility from franchising exceeds the expected utility from independent business ownership.“¹⁷⁸

Der Kauf einer Franchiselizenz kann als eine Investitionsentscheidung betrachtet werden, die höhere finanzielle Mittel des Gründungsinteressierten bindet und langfristig ökonomische Konsequenzen nach sich zieht. „[...] the purchase of a franchise is, in essence, a financial investment in a business system. In return for this investment, the franchisee receives the right to future profits derived from the use of the franchisor's trademark along with the various forms of franchisor support designed to help deliver those profits.“¹⁷⁹

PREISSNER weist auf die Tatsache hin, dass fraglich ist, ob die Entscheidung von Franchisenehmern tatsächlich auf Basis rein ökonomischer Überlegungen getroffen wird, und gibt zu bedenken, dass auch außerökonomische Einflussfaktoren eine Rolle spielen könnten.¹⁸⁰ PREISSNER konstatiert: „Aussagen zu den Entscheidungskalkülen der Franchisenehmer bedürfen grundsätzlich einer empirischen Untersuchung.“¹⁸¹

¹⁷⁷ STANWORTH/KAUFMANN/PURDY (1995), S. 5. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen, wobei der Anteil derjenigen, die sich zunächst für die Branche entscheiden zwischen 63% und 75% liegt. Anzumerken gilt hierbei jedoch, dass in jeder der genannten Studien die eigentliche Entscheidung zur Selbständigkeit noch getroffen werden musste, und dass in den meisten Fällen die Gründung niemals realisiert wurde. Vgl. KAUFMANN (1999), S. 351 und die angegebene Literatur.

¹⁷⁸ WILLIAMS (1998), S. 106. Die Studie von WILLIAMS wird in Abschnitt 3.2.1 ausführlich dargestellt.

¹⁷⁹ KAUFMANN/DANT (2001), S. 538.

¹⁸⁰ Vgl. PREISSNER (2005), S. 88.

¹⁸¹ PREISSNER (2005), S. 88, Fußnote 16.

Neben der generellen Entscheidung für die Organisationsform des Franchisings wird in einem weiteren Entscheidungsprozess die Entscheidung für das spezifische Franchisesystem getroffen.¹⁸² GAUZENTE kommt zu dem Ergebnis, dass „[...] a distinction should be made between the choice of franchise and the choice of franchisor. [...] Indeed, certain franchisors might appear very attractive for potential franchisees because of their intrinsic characteristics. And this is important to understand and to know as a franchisor, as it is a key element for franchisees' recruitment.“¹⁸³

Die Entscheidung über den Beitritt zu einem Franchisesystem kann durch den subjektiv empfundenen Wert der Franchiselizenz für den Gründungsinteressenten beeinflusst werden. Der Wert eines Franchise „[...] can be described as the differences between the overall benefit from being a franchisee and the total cost of acquiring the franchise.“¹⁸⁴

In diesem Zusammenhang spielt auch der Auswahlprozess des Franchisegebers eine entscheidende Rolle. Denn schlussendlich reicht es nicht aus, dass der Franchisenehmer dem System beitreten möchte, sondern er muss auch den Auswahlkriterien des Franchisegebers entsprechen. BÜRKLE/POSSELT konstatieren: „Die Entscheidung für das Eingehen einer Vertragsbeziehung mit einem potenziellen Franchisenehmer hat aus Sicht des Franchisegebers den Charakter einer Lotterie.“¹⁸⁵ Diese Aussage untermauert die Notwendigkeit der Tatsache, dass der Franchisegeber die Fähigkeit und Eignung seiner potenziellen Franchisenehmer einer detaillierten Prüfung unterziehen muss.

WILLIAMS kommt in seiner Untersuchung hinsichtlich der Profitabilität von Franchise- und Individualgründern („independent business owners“) zu dem Ergebnis, dass verglichen mit einem zufällig ausgewählten Individualgründer, der Franchisenehmer unterdurchschnittliche Umsätze generiert. WILLIAMS führt vergleichsweise geringere Profitabilität der Franchisenehmer auf geringere Fähigkeiten („Skills“) des Franchisegebers zurück. Demnach würden Franchisenehmer, wenn sie als unabhängige Unternehmer tätig wären, weniger verdienen.¹⁸⁶ Die Ergebnisse von Williams bestätigen somit das Selektionsproblem des Franchisegebers und die Notwendigkeit eines detaillierten Auswahlprozesses. WILLIAMS konstatiert: „From franchisors' perspective, the fact that franchisees are drawn from the lower tail of the skill distribution implies that franchisors face an adverse selection problem. Precontractual screening of prospective franchisees is

¹⁸² Vgl. KAUFMANN (1999) und GAUZENTE (2002).

¹⁸³ GAUZENTE (2002), S. 10. Die Studie von Claire Gauzente wird im Abschnitt 3.2.3 ausführlich dargestellt.

¹⁸⁴ GRÜNHAGEN/DORSCH (2003), S. 368.

¹⁸⁵ Vgl. BÜRKLE/POSSELT (2003), S. 90.

¹⁸⁶ Vgl. WILLIAMS (1998), S. 121.

one means of mitigating the adverse selection problem, but such screening is necessarily based on observable traits.“¹⁸⁷

In diesem Zusammenhang wird auch verstärkt die Wirkung von Eintrittsgebühren und laufenden Gebühren auf die Entscheidung des Gründungsinteressierten untersucht. PREISSNER kommt zu dem Ergebnis, dass die Franchisegebühren „[...] einen Selbstselektionsmechanismus bei (potenziellen) Franchisenehmern in Gang [setzen], d.h. Wirtschaftssubjekte, die sich nicht hinreichend motiviert und / oder fähig betrachten, (langfristig) erfolgreich innerhalb einer Franchiseorganisation tätig zu sein, werden von einem Systemeintritt abgehalten.“¹⁸⁸

AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass im Bereich der Franchisenehmerselektion noch erhebliches Forschungspotenzial vorhanden ist, das allerdings nicht allein von der wirtschaftswissenschaftlichen Seite, sondern zusätzlich disziplinübergreifend bspw. aus psychologischer Perspektive untersucht werden sollte.¹⁸⁹

Im Folgenden nun die detaillierte Darstellung der ausgewählten Studien.

3.2.1 WILLIAMS: Why do entrepreneurs become franchisees?

Die erste Studie, welche näher beleuchtet werden soll, ist die von DARRELL L. WILLIAMS von der University of California, Los Angeles, aus dem Jahre 1998.¹⁹⁰ Die Daten, die WILLIAMS in dieser Studie verwendet, wurden von der „Characteristics of Business Owners“ (CBO)-Datenbank entnommen, welche das U.S. Census Bureau in gewissen Abständen erstellt.¹⁹¹ Diese Datenbank enthält sowohl Daten zum Unternehmen und die Charakteristiken der Besitzer, als auch dazu, ob es sich um ein Franchiseunternehmen handelt oder nicht. Insgesamt umfasst sie mehr als 90.000 nicht öffentlich gehandelte kleine U.S.-Unternehmen. WILLIAMS beschränkt sein Sample auf allein geführte

¹⁸⁷ WILLIAMS (1998), S. 121.

¹⁸⁸ PREISSNER (2005), S. 158 f.

¹⁸⁹ Vgl. AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006), S. 45.

¹⁹⁰ „Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice“, Journal of Business Venturing 14, S. 103-124, 1996.

¹⁹¹ Derzeit werden die Zensus-Daten aus 2007 aufbereitet und voraussichtlich Mitte 2010 zur Verfügung gestellt, siehe hierzu auch www.census.gov

Unternehmen in 26 Branchen,¹⁹² die alle Datenanforderungen erfüllen. Somit umfasst das finale Sample 14.550 Unternehmen, von denen 951 (6,1 Prozent) Franchisenehmer sind.

Als wesentliche Einflussgrößen auf die Entscheidung von Existenzgründern pro oder contra Franchising untersucht Williams folgende Parameter:

1. Unternehmerische Fähigkeiten („Skills“), die sich ergeben aus
 - Ausbildung
 - Erfahrung mit Selbständigkeit im Familienkreis (hat der Unternehmer bereits in einem Unternehmen gearbeitet, welches seinen Eltern oder einem nahen Angehörigen gehörte?)
 - Erfahrung mit eigener Selbständigkeit
 - Arbeitserfahrung (Anzahl der Jahre im Angestelltenverhältnis)
 - Managementenerfahrung im Angestelltenverhältnis
2. Risikobereitschaft
3. Finanzielle Kapitalausstattung

WILLIAMS geht grundsätzlich davon aus, dass Unternehmer die erwarteten Einkommen in den alternativen Organisationsformen vergleichen und nur dann Franchising wählen, wenn der damit verbundene Nettonutzen nicht negativ ist.

Dieser Nutzen hängt nicht zuletzt an der Selbsteinschätzung der eigenen unternehmerischen Fähigkeiten, welche z.B. positiv verbunden ist mit Ausbildung und Unternehmenseigentum der Eltern. Die Beziehung zwischen bisheriger eigener Selbständigkeit und unternehmerischen Fähigkeiten kann auf zwei Tatsachen hinweisen. Entweder konnte der Unternehmer seine Talente für die Entwicklung marktfähiger Produkte/Dienstleistungen bereits unter Beweis stellen, oder es könnte ein Hinweis darauf sein, dass er nicht die erforderlichen Fähigkeiten für einen Unternehmenserfolg besitzt.

Ein wichtiges Ziel der Studie war es zu klären, ob die Entscheidung eines Gründers, einen Franchisevertrag einzugehen anstatt ein unabhängiges Unternehmen zu gründen, konsistent mit der Wohlstandsmaximierung ist. WILLIAMS Ergebnisse unterstützen diese Hypothese nachhaltig.

¹⁹² Die Branchen werden nach „4-digit SIC“, der sogenannten „Standard Industrial Classification“ beschrieben.

WILLIAMS analysiert in seiner Arbeit die Franchiseentscheidung von Unternehmern im Rahmen eines empirischen Modells. Die erste Stufe der Analyse betrachtet die Entscheidung des Entrepreneurs, einen Franchisevertrag einzugehen. Die zweite Stufe schätzt und vergleicht die Nutzenfunktionen für Franchisenehmer und unabhängige Unternehmer, vor allem in Bezug auf deren beobachtbare und nicht beobachtbare unternehmerische Fähigkeiten.

Er kommt zu dem Ergebnis, dass Existenzgründer eher Franchising wählen als ein eigenes Unternehmen zu gründen, je größer das Branchenrisiko und je größer das verfügbare Eigenkapital für den Unternehmensstart ist. Ferner entscheiden sich Gründer mit einer besseren Ausbildung, einer besser bezahlten Arbeitserfahrung und mit Managementenerfahrung in angestellter Position eher dafür, eine Franchiselizenz zu kaufen. Zwar verfügen Franchisenehmer seltener über Hochschulbildung, aber generell über mehr Arbeitserfahrung als unabhängige Unternehmensgründer.

Im Gegensatz dazu ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Personen mit eigener Erfahrung in der Selbständigkeit sich gegen Franchising entscheiden. Franchisenehmer gehen davon aus, dass sie mit dem gewählten Franchisesystem mehr verdienen als mit einem eigenständigen Unternehmen. WILLIAMS Modell bestätigt diese Annahme: er kommt zu dem Ergebnis, dass Franchisenehmer weniger Erfolg mit einem unabhängigen Unternehmen hätten, da ihre Fähigkeiten geringer ausgebildet sind als die unabhängiger Unternehmensgründer.

Die Wahrscheinlichkeit, ein Franchisenehmer zu werden, steigt zudem nach seiner Analyse mit der verfügbaren Kapitalausstattung im Gründungsstadium.¹⁹³

Die Ergebnisse von WILLIAMS weisen darauf hin, dass das brancheninhärente Geschäftsrisiko die Wahrscheinlichkeit der Entscheidung von Gründern „pro Franchising“ erhöht. Dies bestätigt die gängige Auffassung, dass der Franchisevertrag von risikoaverseren Unternehmern mit dem Ziel der Risikoteilung und risikomindernden Effekten des Markennamens bevorzugt wird.¹⁹⁴

¹⁹³ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch MARTIN (1988), der annahm, dass Franchisenehmer primär eine Kapitalquelle für junge Franchisegeber darstellen. Siehe auch LAFONTAINE (1992).

¹⁹⁴ Dieses Ergebnis stimmt auch mit den Ergebnissen vorangegangener Studien von MARTIN (1988), NORTON (1988) und LAFONTAINE (1992) überein, die beobachteten, dass Franchisegeber sich in risikoreichen Branchen mehr auf Franchise-Outlets als firmeneigene Outlets verlassen.

Es wurde angenommen, dass die Franchisingwahrscheinlichkeit mit dem akkumulierten Humankapital sinkt. Die Wahrscheinlichkeit für Franchising steigt jedoch bei dem untersuchten Sample mit dem Bildungsabschluss - von 17,9 Prozent bei Akademikern (college graduate) auf 23,6 Prozent bei Doktoranden (postgraduate). Ebenfalls steigt die Wahrscheinlichkeit für die Wahl von Franchising als Gründungsform mit dem Umfang der vorhandenen Berufserfahrung.

Die einzige Auswertung bezüglich des Humankapitals, welche die vorhergesagte negative Beziehung bestätigt, bezieht sich auf den vorherigen Besitz eines Unternehmens. Die Wahrscheinlichkeit, ein Franchisenehmer zu werden, fällt von 17,9 Prozent bei typischen Gründern die bisher noch keine Erfahrungen mit einem eigenen Unternehmen gesammelt haben, auf 11,5 Prozent, wenn diese bereits in der Vergangenheit ein eigenes Unternehmen besessen haben.

Die Ergebnisse in Bezug auf das Humankapital des Unternehmers zeigen eine positive Beziehung zwischen beobachtbaren Fähigkeiten und der Wahrscheinlichkeit, einen Franchisevertrag einzugehen. Dies widerspricht der Hypothese, dass die Nachfrage nach Franchising hauptsächlich aus dem Wunsch des Unternehmers nach Managementunterstützung resultiert. Aus zwei Gründen reichen die Ergebnisse allein jedoch nicht aus, um diese Hypothese zu verwerfen: einerseits dürften die Faktoren für unternehmerische Fähigkeiten wie z.B. Ausbildung und Arbeitserfahrung unzulängliche Proxies für die Art des Humankapitals sein, welches der Franchisegeber zur Verfügung stellt. Der wohl wichtigste Input eines Franchisegebers sind sein Einfallsreichtum und seine kreative Fähigkeit für die Entwicklung des Markenprodukts, und Innovation ist kaum anhand von objektiv messbaren Fähigkeiten greifbar. Andererseits werden Franchisegeber potenzielle Franchisenehmer auf Basis von beobachtbaren Fähigkeiten (Ausbildung, Berufserfahrung etc.) beurteilen. Daher werden die bekannten Koeffizienten teilweise von Angebotsfaktoren, nämlich Auswahlkriterien des Franchisegebers zusätzlich zu den Auswahlfaktoren des Franchisenehmers bestimmt.

Die spezifische Rolle von Angebots- und Nachfragefaktoren kann von WILLIAMS jedoch im Rahmen der Arbeit nicht separat dargestellt werden. Er sieht durch die Ergebnisse bestätigt, dass die Organisationswahl des Franchisenehmers durch Wohlstandsmaximierung geleitet wird. Darüberhinaus wird gefolgert, dass die Franchisenehmer substantiell von der Mitwirkung des Franchisegebers im Unternehmensprozess (entrepreneurial process) profitieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen: je mehr Ausbildung und Arbeitserfahrung und je weniger Erfahrung mit vorheriger Selbständigkeit vorliegt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Existenzgründer Franchising als Organisationsform wählt. Das gleiche gilt, je höher die benötigten finanziellen Mittel und das spezifische Geschäftsrisiko in der jeweiligen Branche sind.

Wenngleich WILLIAMS bezüglich der Faktoren Ausbildung und Arbeitserfahrung das Bild vom Franchisenehmer als „Unternehmer 2. Klasse“ widerlegt, so bekräftigen vor allem seine Aussagen zur Profitabilität die These. WILLIAMS vergleicht die Profitabilität von Franchising und unabhängigen Unternehmen und kommt zu dem Ergebnis, dass ein typischer Franchisenehmer - verglichen mit einem zufällig ausgewählten Individualgründer – unterdurchschnittliche Umsätze generiert, während die Umsätze des Individualgründers über dem Durchschnitt liegen. Ebenso besitzen Franchisenehmer durchschnittlich weniger oder geringere Fähigkeiten als Individualgründer. Demnach würden Franchisenehmer, wenn sie als unabhängige Unternehmer tätig wären, weniger verdienen.

WILLIAMS legt mit seiner Arbeit die Basis für weitere empirische Untersuchungen von Einflussfaktoren auf die Gründungsentscheidung von Franchisenehmern. Größte Schwachstelle: es werden aktive Franchisenehmer betrachtet, die zum Zeitpunkt der Befragung teilweise schon seit Jahren aktiv waren. Außerdem bleibt der Einfluss des Franchisegebers komplett unberücksichtigt, was - wie oben bezüglich der Fähigkeiten - zu unzulässigen Rückschlüssen führen kann.

3.2.2 KAUFMANN: Franchising and the choice of self-employment

In der zweiten hier betrachteten Studie aus dem Jahre 1998 untersucht PATRICK J. KAUFMANN von der Boston University den Entscheidungsprozess, sich mit oder ohne Franchising selbständig zu machen.¹⁹⁵ Hierzu wurden Personen befragt, die drei Jahre vor der Studie bereits ein Interesse an Selbständigkeit und Franchising bekundet hatten. In der Zwischenzeit hatten manche eine Franchiselizenz erworben, andere ihr eigenes Unternehmen eröffnet oder waren nach wie vor angestellt beschäftigt.

¹⁹⁵ KAUFMANN, P. J. (1998), Franchising and the choice of self-employment, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 345 – 362.

Die erste Befragung wurde im April 1994 durchgeführt. Befragt wurden Besucher einer Franchise-Messe beim Verlassen des Gebäudes. Sie sollten einen schriftlichen Fragebogen ausfüllen und konnten freiwillig Angaben zu Name und Adresse machen. Insgesamt gaben 313 Personen ihren Namen und ihre Adressen (in den USA) an, welche als Verteilerliste für die zweite Studie im April 1997 verwendet wurden. Insgesamt wurden in dieser zweiten Umfrage 227 Fragebögen zugestellt, 86 Fragebögen kamen als unzustellbar zurück. Der Rücklauf lag bei 63 ausgefüllten und verwendbaren Fragebögen, welches einer Quote von 28 Prozent entspricht. Kaufmanns Studie benutzt somit ein Längsschnittdesign, um die Unzulänglichkeiten bisheriger Arbeiten zu umgehen, dass entweder potenzielle Franchisenehmer zu deren voraussichtlichen Entscheidungskriterien oder bereits aktive Franchisenehmer retrospektiv zu Ihrer Gründungsentscheidung befragt wurden.

Folgende Faktoren, die in Wechselbeziehung zueinander stehen, wurden in der Umfrage analysiert:

H1: persönliche Vorteile einer Selbständigkeit

Je wichtiger die persönlichen Vorteile der Unabhängigkeit und Kontrolle für eine Person sind, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbständig macht.

H2: der Grad des bisherigen Konflikts zwischen Arbeit und Familie

Je größer für eine Person der Konflikt zwischen Arbeit und Familie in dem derzeitigen Angestelltenverhältnis ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbständig macht.

H3a: die Wichtigkeit, Familienmitglieder einzustellen

Je wichtiger einer Person die Möglichkeit ist, Familienmitglieder einstellen zu können, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbständig macht.

H3b: die Wichtigkeit, ein Unternehmen einem anderen Familienmitglied zu überlassen

Je wichtiger einer Person die Möglichkeit ist, sein Unternehmen einem anderen Familienmitglied zu vererben, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbständig macht.

H4a: die persönliche Erfahrung mit Selbständigkeit

Angestellte Personen, welche Erfahrungen mit der Selbständigkeit haben, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit den Status der Selbständigkeit wählen als Personen, welche nicht über solche Erfahrungen verfügen.

H4b: die persönliche Erfahrung der Eltern mit Selbständigkeit

Angestellte Personen, deren Eltern selbständig waren oder sind, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit den Status der Selbständigkeit wählen als Personen ohne einen solchen Hintergrund.

H5: die Wichtigkeit finanzieller und unternehmerischer Vorteile von Franchising

Je wichtiger die mit Franchising verbundenen finanziellen und unternehmerischen Vorteile für eine Person sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Franchiselizenz kauft.

H6: Berufserfahrung in der jeweiligen Branche

Die Wahrscheinlichkeit, dass Franchisenehmer in Branchen tätig werden, in denen sie keine bisherige Erfahrung gesammelt haben, ist höher als bei Personen, die ihr eigenes Unternehmen gründen.

KAUFMANN geht grundsätzlich davon aus, dass die Entscheidung bezüglich einer möglichen Franchisepartnerschaft immer im Kontext der allgemeinen Entscheidung für oder gegen die berufliche Selbständigkeit getroffen wird. Er verdeutlicht die Notwendigkeit des Längsschnittdesigns, indem er das folgende Prozessmodell für die Kaufentscheidung einer Franchiselizenz („The decision to purchase a franchise“) entwickelt: der Entscheidungsprozess, der zu dem Kauf einer Franchiselizenz führt, beginnt bei der allgemeinen Entscheidung, sich selbständig zu machen („Self-Employment Decision“). Sobald diese Absicht feststeht, folgt eine Reihe von Entscheidungen, die bestimmen, in welcher Reihenfolge die Organisationsform und die Branche entschieden werden. Anschließend fällt die Entscheidung über die Marke (brand decision), und abhängig von dem Einfluss exogener situationsbezogener Variablen wird die Kaufabsicht übereinstimmend mit AJZENS *Theory of planned behavior*¹⁹⁶ in das tatsächliche Kaufverhalten umgewandelt.

¹⁹⁶ Siehe hierzu auch detaillierter Kap. 3.3.4

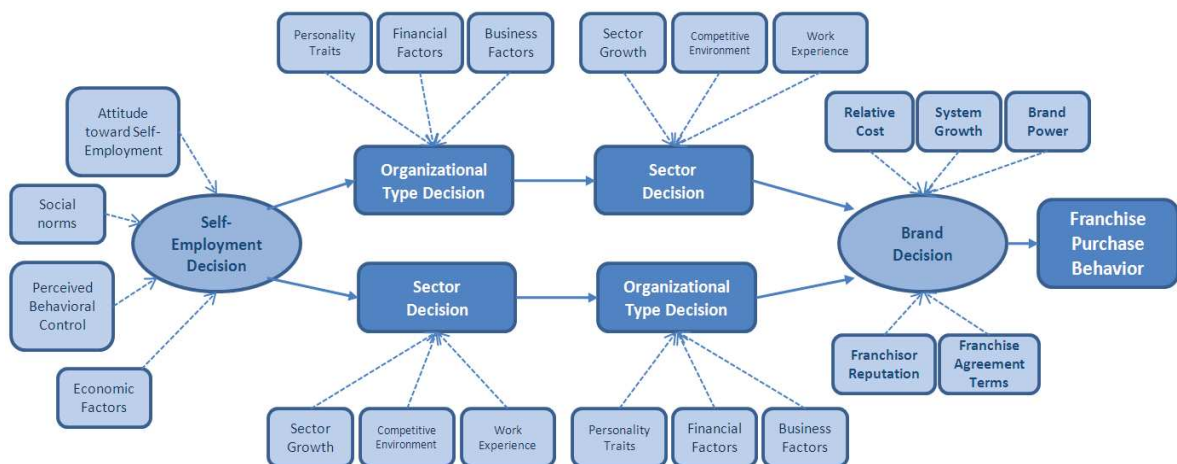


Abb 13: Das Prozessmodell für die Kaufentscheidung einer Franchiselizenz¹⁹⁷

Persönliche, familiäre und soziale Gesichtspunkte sind mit der anfänglichen Statusentscheidung verbunden. Die persönlichen Faktoren beziehen sich auf demographische und psychographische Aspekte (z.B. Geschlecht, Arbeitserfahrung, individuelle Charaktereigenschaften und psychosoziale Werte wie Autonomie). Die familiären Faktoren umfassen Variablen wie das Bestehen eines elterlichen Vorbilds (parental role model) und familiäre Unterstützung. Die sozialen Faktoren beziehen sich auf soziale Netzwerke und kulturell verankerte Aspekte/Komponenten.

Sobald die Entscheidung getroffen wurde, sich selbständig zu machen, folgen zwei weitere Entscheidungen, die dem Kauf einer Franchiselizenz vorausgehen: die Wahl der Organisationsform (Franchise oder eigenständig) und die Wahl der Branche.

In dieser Studie wurden zudem die unternehmerischen und finanziellen Vorteile eines Franchisings untersucht. Training und eine bekannte Marke werden z.B. als wichtige Faktoren bei der Entscheidung für ein Franchisesystem oder ein eigenes Unternehmen angesehen. Entscheidungsgrößen wie Risikolevel und Kapitalbeschaffung bei Franchising werden ebenfalls mit einem unabhängigen Unternehmen verglichen. Wenn die Entscheidung für die Selbständigkeit bereits getroffen wurde, führen diese Vorteile (Vergleichsergebnisse) zu der Entscheidung der Organisationsform.

Die ersten 5 Hypothesen beschäftigen sich mit der Entscheidung, selbständig zu werden und der Entscheidung, entweder Franchisenehmer oder unabhängiger Unternehmer zu werden.

¹⁹⁷ Vgl. KAUFMANN, P. J. (1998), S. 348.

Selbstverständlich gibt es noch zahlreiche andere Faktoren, welche die verschiedenen Entscheidungen in dem aufgezeigten Modell beeinflussen. Die Hypothesen sind daher lediglich eine Ansammlung von vorgeschlagenen Beziehungen in dem allgemeinen Modell.

Anhand einer Cox Regression wurden die ersten vier Hypothesen analysiert. Das allgemeine Modell war signifikant ($p < 0.05$), die Auswertung der persönlichen Vorteile einer Selbständigkeit war marginal signifikant ($p = 0.05$) positiv und daher eine Bestätigung von H1. H4a wurde nicht bestätigt, H2 und H3a konnten ebenfalls nicht durch das Regressionsmodell bestätigt werden. H5 und H6 wurden mit der Methode MANOVA getestet. Lediglich die Personen, welche sich dazu entschieden hatten, sich selbständig zu machen, wurden in dieser Analyse berücksichtigt. MANOVA war in allen drei Variablen (finanzielle Vorteile, unternehmerische Vorteile und bisherige Arbeitserfahrung) signifikant und bestätigte somit H5 und H6.

Der Fokus lag bei der Befragung auf der Entscheidung zwischen einer Franchiselizenz und der Gründung eines unabhängigen Unternehmens. Die Auswertung bestätigte H5 - die Beurteilung von finanziellen und unternehmerischen Vorteilen beeinflusst die Entscheidung für den Kauf einer Franchiselizenz.

Franchisenehmer wagen häufig den Schritt in die Selbständigkeit außerhalb ihrer bisherigen Branche (insgesamt 70 Prozent) – signifikant häufiger als dies bei den Individualgründern der Fall ist. Keiner der Befragten, der die Unternehmensform zuerst wählte, war letztendlich in der Branche tätig, in der er früher gearbeitet hatte. Andererseits hat die Hälfte der befragten Personen wieder in der gleichen Branche gearbeitet, aus der sie kamen, wenn die Branchenauswahl zuerst getroffen wurde.

KAUFMANN stellt mit seiner Arbeit das auch nach 10 Jahren einzige, verbreitete Modell zum Gründungsprozess von Franchisenehmern vor. Ebenso grundlegend ist sein Versuch, den vollständigen Entscheidungsprozess im Bereich des Franchisings zu verstehen, indem nicht nur potenzielle Franchisenehmer betrachtet werden, sondern auch jene, die sich gegen Franchising entschieden haben. Methodisch stand KAUFMANN jedoch vor der Herausforderung, dass nach drei Jahren zeitlichem Versatz zwischen beiden Befragungen 25 Prozent der Befragten zum Zeitpunkt der zweiten Befragung nicht mehr erreichbar waren und somit der Rücklauf mit insgesamt 63 Fragebögen relativ gering ausfiel.

Kritisch anzumerken ist zudem, dass die im Prozessmodell unterstellte sequenzielle Entscheidung wohl nicht der Realität entspricht. Vielmehr ist der Gründungsprozess als interaktiver Prozess mit vielerlei Schleifen anzusehen. Das Modell bildet die Franchise-spezifischen Fragestellungen, die in Kapitel 3.2 grob skizziert wurden, erstmals umfassend ab. Die Anordnung der einzelnen Teilentscheidungen wirkt jedoch eher zufällig und wird nicht empirisch untersucht.

3.2.3 GAUZENTE: Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations

Die dritte hier vorgestellte Studie von CLAIRE GAUZENTE von der Université d'Angers untersucht den Selektionsprozess von 21 Franchisenehmern in Frankreich.¹⁹⁸ Sie möchte ein spezielles Verständnis für französische Franchisenehmer skizzieren und verfolgt zwei Ziele: erstens soll die Gründungsmotivation der französischen Franchisenehmer nachvollzogen werden, zweitens sollen offene, qualifizierte Interviews die individuellen Geschichten der Befragten offenlegen. Hierbei setzen GAUZENTE und ihr Forschungsteam nicht auf vergleichbare empirische Methoden wie KAUFMANN oder auch WILLIAMS, sondern nähern sich dem Sachverhalt über die thematische Inhaltsanalyse (Thematic Content Analysis) sowie die statistische Textanalyse (Statistical Textual Analysis).

20 Interviews wurden in vier verschiedenen Regionen in Frankreich mit 21 Personen geführt (ein Interview wurde mit zwei Personen geführt). Das Ziel des Interviewleitfadens war, die befragten Personen zu ermutigen, über ihre Erfahrungen ab dem Moment der Entscheidung, eine Franchise-Lizenz zu kaufen, zu sprechen. Die Interviews repräsentieren 24 verschiedene Markennamen und zehn verschiedene Branchen (Immobilienagentur, Fast Food, Optiker, Lebensmitteleinzelhandel, Automobilbranche, Textilien/Kleidung, Friseur, Weinshop, Haushaltswaren, Schuhe). Das Sample bestand aus 12 Männern und 9 Frauen.

Nach der Entwicklung des Interviewleitfadens und der Formulierung der offenen Fragen wurden die Interviews geführt. Diese wurden nicht aufgezeichnet, um den Interviewverlauf locker zu halten und einen natürlichen Dialog zu gewährleisten. Jedes Interview wurde sofort zusammengefasst, damit jeder Eindruck, der während des Interviews entstanden

¹⁹⁸ GAUZENTE, C. (2002): Using Qualitative Methods in Franchise Research – An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations, in: Forum Qualitative Social Research (FQS), Vol. 3, No. 1.

war, festgehalten werden konnte. Im Anschluss erhielten die Befragten die Zusammenfassungen zur Überprüfung.

Die thematische Textanalyse führte zu der Bestimmung von zwei verschiedenen Gruppen von Parametern: (1) Gründe für die Wahl des Franchisings und (2) Gründe für die Wahl einer speziellen Marke. Hierbei konnten neben den bereits in anderen Arbeiten beobachteten Gründen (hier „Klassische Gründe“) bei den Interviews zusätzliche Begründungen für die Wahl von Franchising beobachtet werden.

Klassische Gründe	Zusätzliche Gründe
Sicherheit (Marke, Schulung, Beratung durch FG)	Aufwertung der Tätigkeit
Effizienz des Franchisings im Vergleich zu anderen Unternehmensformen	Umstellung (im Fall von arbeitslosen Personen)
Unabhängigkeit in Verbindung mit Risikominimierung	Einkommensquelle
Aufbau eines Unternehmens (Wachstum)	Professionelle Förderung (durch den FG)
Begrenzte Anfangsinvestitionen	Möglichkeit langfristig in der Heimatregion bleiben zu können
	(Einmalige) Chance

Tab 4: Gründe für den Kauf einer Franchiselizenz¹⁹⁹

Nach Gauzente spiegeln die zusätzlichen Gründe folgende zwei Hauptelemente wider:

- (1) die Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Situation und
- (2) die nationale (französische) Kultur.

Das Phänomen der Arbeitslosigkeit findet sich in beiden wieder: eine gewisse Anzahl von Franchisenehmern entscheiden sich, eine Franchiselizenz zu kaufen, damit sie einer beruflichen Tätigkeit nachgehen können und eine Einkommensquelle haben. Arbeitslosigkeit ist hier oft treibende Kraft. Außerdem bietet die Investition in einen lokalen Franchisebetrieb oftmals die Möglichkeit, in der geographischen Region, oft sogar in der Heimatstadt zu bleiben. Nach Meinung der Autoren ist dies für Franzosen attraktiv, da sie nicht als sehr mobil bekannt sind und eine enge emotionale Bindung an die Region aufweisen.

Die statistische Textanalyse kommt zu folgendem Ergebnis: Am häufigsten wird das Wort ‚Franchise‘ verwendet. Ebenfalls häufig verwenden die Befragten drei verschiedene

¹⁹⁹ Vgl. GAUZENTE, C. (2002), S. 6.

Vokabeln bzw. Wortschätze aus folgenden Bereichen. 1. Juristisches Vokabular: die Franchisenehmer sprechen über den Vertrag und die rechtliche Beziehung zum Franchisegeber. In diesem Bereich sind einige Befragte sehr kritisch. 2. Business Management: Franchisenehmer sprechen über Finanzierung, Marketing und Human Resource Management (Training, Unterstützung). 3. Der dritte Wortschatz umfasst den Vergleich des Franchisings mit anderen Geschäftsformen, aber auch das Franchising selbst als vorteilhaftes Geschäftssystem. Franchisenehmer fühlen sich im Franchisesystem sicher aufgehoben und als Teil eines Ganzen. Für sie ist es wichtig, dass sie nicht alleine agieren und sich auf das Franchise-Netzwerk verlassen können. Neben den oben identifizierten Gründen für den Kauf einer Franchiselizenz im Allgemeinen wurden folgende Gründe für die Wahl eines bestimmten Franchisesystems bzw. die Art/Branche des Systems identifiziert:

Franchisegeber-spezifische Gründe	Kontextbedingte Gründe
Reputation	Branchendynamik
Finanzielle Stabilität	Branchenaffinität
Mitarbeiterzahl	"Schulbarkeit" des Branchenwissens (im Einführungstraining)
Position im Wettbewerb	Bisherige Branchenerfahrung (als Arbeitnehmer oder auch als Selbständiger)
Übereinstimmung von Unternehmenskultur und den persönlichen Werten des Franchisenehmers	Einmalige Chance
Vertrauen in das Konzept des Franchisegebers	
Vertrauen in die Kontaktpersonen auf Seiten des Franchisegebers, gutes Verhältnis	
Möglichkeit, in der gewünschten Stadt zu bleiben	
Geringes Anfangsinvestment	

Tab 5: Gründe für die Wahl eines bestimmten Franchisesystems²⁰⁰

Zusammenfassend identifiziert GAUZENTE insgesamt sechs verschiedene Hauptmotive für den Kauf einer Franchise-Lizenz, welche sehr unterschiedlich sein können:

- Unternehmerisches Denken & Suche nach Unabhängigkeit
- Beruflicher Wechsel & Chance/Perspektive
- Sicherheit & Stabilität des Geschäftsmodells
- Produktaffinität & Aufbau eines familiären Betriebs

²⁰⁰ Vgl. GAUZENTE, C. (2002), S. 6 ff.

- Produktaffinität & Suche nach Managementunterstützung und Schulung
- Logische Fortsetzung der bisherigen Laufbahn & sozialer Aufstieg

GAUZENTE betont, dass es sich bei dem Entscheidungsprozess nicht um einen monolithischen Prozess handelt - die Entscheidung kann vielmehr aus den unterschiedlichsten Lebensumständen und Motivationen heraus getroffen werden. Zugleich betont sie, dass die klassischen Gegensätzlichkeiten²⁰¹ („bezahltes Angestelltenverhältnis vs. Kauf einer Franchiselizenz“ und „unabhängige Existenzgründung vs. Kauf einer Franchiselizenz“) keine eindeutigen Erklärungen für die Entscheidung von Gründern liefern können. Durch die klare inhaltliche Fokussierung der Interviews auf das Themenfeld „Franchising“ konnten neue Erkenntnisse abseits dieser Gegensatz-Paare gewonnen werden.

Bestehende Listen zu den Gründen für den Kauf einer Franchise-Lizenz mussten erweitert werden durch (1) aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen und (2) nationale kulturelle Besonderheiten. GAUZENTE betont zudem, dass explorative Forschung („exploratory qualitative research“) im Bereich des Franchisings wichtig sei.

Die Arbeit zeigt, dass die Entscheidung für oder gegen Franchising eindeutig von der Wahl des spezifischen Franchisegebers abgegrenzt werden sollte. Tatsächlich können bestimmte Franchisegeber aufgrund wesentlicher Charakteristika/Merkmale auf potenzielle Franchisenehmer interessanter wirken als andere. Für die Franchisenehmer-Gewinnung ist dies ein wichtiges Element, welches Franchisegeber berücksichtigen sollten.

Die Studie unterstützt die These, dass der Entscheidungsprozess keineswegs einheitlich verläuft. Sechs unterschiedliche Hauptmotive wurden identifiziert, welche die Motivation des Franchisenehmers auf das Wesentliche reduzieren sollen. GAUZENTE ergänzt jedoch, dass die Motive auf den einzelnen Levels nicht losgelöst von den anderen zu betrachten sind. Vielmehr können mehrere Motivationsgründe die Entscheidung zum Kauf einer Franchise-Lizenz beeinflussen, was in der Regel der Fall sein wird.

Methodisch ist die Studie nicht frei von Kritik. Da die Interviews nicht aufgezeichnet, sondern lediglich zusammengefasst wurden, sind eine erste Verzerrung sowie ein potenzieller Verlust von Informationen möglich. Zweitens ist die Arbeit in einem Forschungsteam stets mit Stärken und Schwächen verbunden. Die Stärke liegt sicherlich in der Reichhaltigkeit der Analyse, die Schwäche ist jedoch die mögliche unterschiedliche

²⁰¹ „classical dichotomies“, Gauzente S. 10.

Neigung/Verzerrung/Befangenheit der einzelnen Forschungsmitglieder. Und nicht zuletzt wurden zwar die Ansichten der Franchisenehmer festgehalten, jedoch war die Entscheidung zum Kauf einer Franchise-Lizenz bereits vor dem Interview getroffen worden.

GAUZENTE sieht weiteren Forschungsbedarf im Hinblick auf die Motivation von „Franchised Entrepreneurs“. Künftig sollten neben relativ „neuen“ Franchisenehmern auch Franchisegeber in Befragungen berücksichtigt werden. So hält es die Autorin für möglich, dass die Motivation der Franchisenehmer teilweise die von den Franchisegebern entwickelten Argumentationen zur Franchisenehmer-Gewinnung widerspiegelt.

Fazit: das Vorgehen von GAUZENTE stellt die Sinnhaftigkeit von Prozessmodellen wie dem von KAUFMANN in Frage, bietet jedoch gleichzeitig wenig operationalisierbare Hinweise für die Praxis. Sie verweist auf die Notwendigkeit, die Franchisegeber in die weitere Forschungsarbeit einzubeziehen.

Vorgestellt wird die Arbeit hier unter anderem auch deshalb, weil sie eine der wenigen englischsprachigen Untersuchungen aus Frankreich zum Thema Franchising darstellt. Die betonten regionalen bzw. nationalen Besonderheiten (bspw. die regionale Verwurzelung der Franchisenehmer in Frankreich im Vergleich zur ausgeprägten Mobilität in den USA) unterstreichen die Notwendigkeit, die Motivation deutscher Franchisenehmer mit deutscher Empirie zu unterlegen, anstatt Ergebnisse von WILLIAMS oder KAUFMANN aus einem anderen Kulturraum unreflektiert zu übernehmen.

3.2.4 SARDY/ALON: Differences between franchisee and nascent entrepreneurs

Die vierte Studie stammt von Marc SARDY und Ilan ALON²⁰² vom Rollins College in den USA und leistet einen wichtigen Beitrag zur Franchiseforschung, da sie als erste die Unterschiede zwischen Individualgründern und Franchisegebern auf Basis der Daten des „USA Panel Study of Entrepreneurial Dynamics“ (PSED)²⁰³ analysiert.

Der PSED Datenbestand wurde aus zwei Gründen ausgewählt: erstens aufgrund des Umfangs, da die PSED mit 64.622 Befragten die umfangreichste Studie darstellt, die es über Unternehmensgründer gibt. Zum anderen aufgrund der Möglichkeit, den Datenbestand mit anderen Studien von Unternehmensgründern und Franchisenehmern wie z.B. KNIGHT (1984) zu vergleichen.

KNIGHT (1984) untersuchte die Unterschiede zwischen kanadischen Franchisenehmern und unabhängigen Unternehmern in Bezug auf persönliche Charaktereigenschaften, Managementfähigkeiten, benötigtes Kapital und Supportservices und fand heraus, dass Unterschiede existieren. KNIGHTS Studie stellt einen guten Ansatz für den Vergleich mit der vorliegenden Studie dar, da viele Variablen untersucht wurden, die einen Vergleich auf Basis der PSED Daten ermöglichen.²⁰⁴

Hauptunterschiede zwischen beiden Studien sind die Fragebögen, Zeit und Region. KNIGHTS Studie verwendete einen anderen Fragebogen, stammt aus den 1980ern und wurde in einem anderen Land durchgeführt (Kanada vs. USA). Wie auch schon von GAUZENTE betont, sind kulturelle und institutionelle Rahmenbedingungen für Franchising und Unternehmertum in jedem Land unterschiedlich und sollten erwartungsgemäß zu unterschiedlichen Ergebnissen bei der Studie führen.²⁰⁵

²⁰² SARDY, M., ALON, I., (2007), "Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs", *International Entrepreneurship and Management Journal*, No.608.

²⁰³ Obwohl PSED auch in verschiedenen Ländern in Europa, Australien und Lateinamerika durchgeführt wird, werden viele Daten nicht mit den gesammelten Daten in den USA konsolidiert.

²⁰⁴ PSED hat anfänglich 64.622 Befragte überprüft und 830 Unternehmensgründer sowie 431 vergleichbare Gruppenmitglieder kontaktiert. Nach Einwilligung zur Teilnahme haben die Befragten über einen Zeitraum von drei Jahren Fragebögen per E-Mail zugeschickt bekommen und nahmen an einer telefonischen Befragung teil. Während dieser Laufzeit generierten die kombinierten Fragebögen über 5.000 Daten über die Befragten. Für die vorliegende Studie wurden nur die Daten aus dem ersten Jahr herangezogen, da sie am umfangreichsten und vollständigsten waren.

²⁰⁵ Siehe hierzu auch ALON 2005; WELSH et al. 2006

Sollten die Ergebnisse der vorliegenden Studie mit KNIGHTs Studie übereinstimmen, so kann daraus geschlossen werden, dass diese drei Unterschiede nicht für Abweichungen zwischen Franchisenehmern und Unternehmern verantwortlich sind.

In ihrem Modell teilen die Autoren die Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Unternehmer und Franchisenehmer in drei funktionale Bereiche auf:

1. Bisherige Erfahrung
2. Wachstumsziele
3. Motivation und Risiko

Alle drei Komponenten sind hierbei hierarchisch auf derselben Ebene angeordnet, aber mit einzelnen Elementen als untergeordnete Funktionen der Komponenten verknüpft.

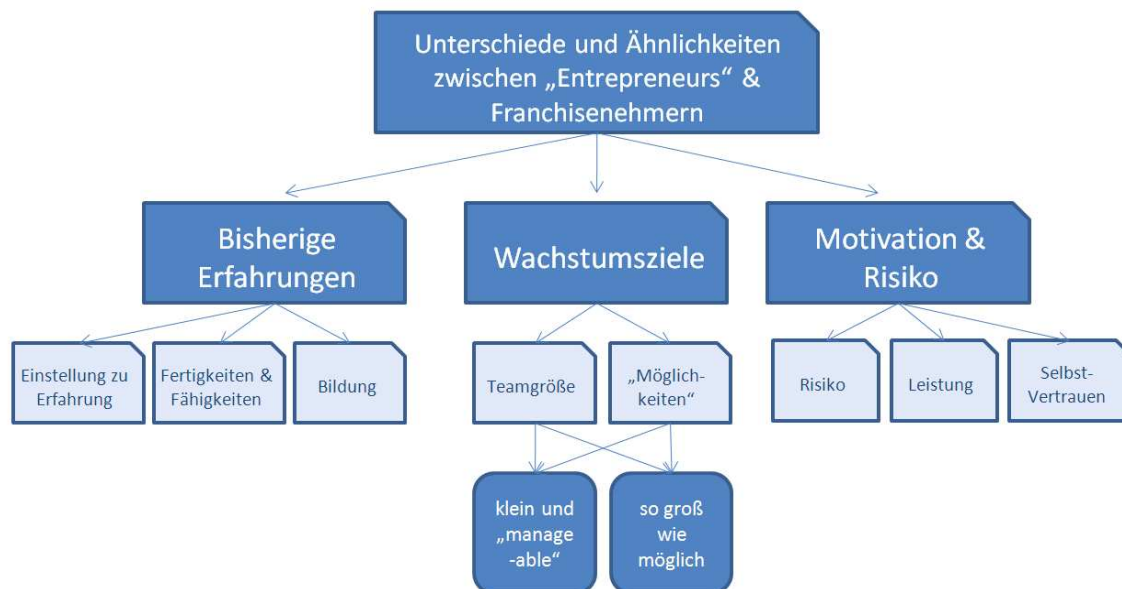


Abb 14: Modell von Sardy/Alon²⁰⁶

Beim Vergleich der Ergebnisse mit denen von KNIGHT (1984) wurden einige Übereinstimmungen festgestellt. PSED wies jedoch auch einige signifikante Unterschiede auf. So deuten Jonckheere-Terpstra (J-T) Tests, Chi-Quadrat Tests, *F*-Tests und logistische Regressionsmodelle auf Unterschiede in allen drei abgeprüften Dimensionen hin.²⁰⁷

²⁰⁶ Eigene Darstellung nach SARDY/ALON (2007)

²⁰⁷ Der χ^2 -Test (*Chi-Quadrat-Test*) und auch der *F*-Test sind statistische Test, mit denen man eine statistische Grundgesamtheit auf deren Verteilungseigenschaften untersucht, d.h. ob sich also zwei Stichproben in ihrer Varianz wesentlich unterscheiden. Die Besonderheit beim Jonckheere-Terpstra-Test besteht darin, dass hier auf das Vorliegen eines Trends zwischen den Gruppen getestet wird. Für weitere Hintergründe siehe z.B. KAPPELHOFF (2000) oder SCHNELL/HILL/ESSER (1999).

SARDY/ALON kommen zum Ergebnis, dass Franchisenehmer in den USA unverkennbar in ihren Charakteristiken sind. Verglichen mit den Individualgründern verfügen Franchise-gründer über weniger Erfahrung, weniger Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, weniger Kapital, mehr Bestreben nach großen Organisationen und einen ausgeprägteren Glauben, dass ihr Einkommen im ersten Jahr gleich hoch sein wird wie vor dem Schritt in die Selbständigkeit.

Diese Ergebnisse bestätigen einige der von KNIGHT beobachteten Besonderheiten. So weisen beide Studien darauf hin, dass die Individualgründer ihren bisherigen Erfahrungen mehr Bedeutung bzw. Wert beimessen:

1) Bisherige Erfahrung

40 Prozent der Franchisenehmer starten ein Unternehmen in einer Branche, in der sie weniger als ein Jahr Erfahrung mitbringen. Im Gegensatz dazu gründen weniger als 10 Prozent der Individualgründer ein Unternehmen in einer Branche, in der sie weniger als ein Jahr Erfahrung haben. Tatsächlich haben 90 Prozent der Franchisenehmer weniger als fünf Jahre Erfahrung in ihrer jetzigen Branche (Individualgründer: 20 Prozent). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Franchisenehmer von der institutionellen Erfahrung des Franchisegebers profitieren und somit flexibler sind in der Wahl der Branche.

2) Fähigkeiten und Möglichkeiten

Beide Gruppen wurden gefragt, ob ihnen ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten bei der Gründung hilfreich seien: Individualgründer bestätigten, dass ihre Fähigkeiten zu 90 Prozent entscheidend für die Unternehmensentwicklung wären, Franchisenehmer gaben hier nur 70 Prozent an und waren eher geneigt, den Einfluss ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten auf den Unternehmenserfolg zu relativieren.

3) Bevorzugte zukünftige Firmengröße

Hierzu lieferten die Daten der PSED folgende Ergebnissen: Franchisenehmer als Gruppe haben eher die Vision, dass ihr Unternehmen so groß wie möglich werden soll. Individualgründer sehen bei ihrem eigenen Unternehmen eher durchschnittliche Wachstumsraten. Nur wenige der Individualgründer sehen sich als Manager in Firmen mit hohem Wachstum. Es scheint, als ob diese versuchten, die Kontrolle langfristig über so viele Faktoren und Entscheidungen ihrer Firma wie möglich zu behalten.

4) Vertrauen in den Level der eigenen Anstrengung/Bemühung

„Traue ich mir zu, die Anstrengungen für mein Unternehmen aufzubringen, um es zum Erfolg zu führen?“

Diese Frage wurde untergliedert und auf einzelne Unternehmensbereiche bezogen. Bei den Unterfragen stimmten jeweils mehr Franchise- als Individualgründer der Aussage zu. Bei der abschließenden Frage bezüglich des Gesamterfolges waren jedoch die Individualgründer wiederum mehr überzeugt von ihren eigenen Leistungen.

5) Erwartetes Firmenergebnis im ersten Geschäftsjahr

Ein Hauptmotivationspunkt ist das Vertrauen in den Erfolg. Um dieses Vertrauen zu untersuchen, wurde nach dem erwarteten Einkommen im ersten Jahr gefragt. Die durchschnittliche Einkommenserwartung von Individualgründer (mehr als 358 T\$) unterschied sich dabei nicht signifikant von dem der Franchisegründer (mehr als 386 T\$). Während das erwartete durchschnittliche Einkommen relativ nah beieinander lag, war die Spannweite jedoch ziemlich groß. Die Unterschiede bei den Einkommenserwartungen der einzelnen Franchisegründer waren viel geringer als bei denen der Individualgründer. Das könnte bedeuten, dass Individualgründer mit dem Timing und der Höhe des jährlichen Einkommens eine größere Ungewissheit verbinden.

Weitere konkrete Rückschlüsse werden genannt:

- 1) Franchisenehmer verfügen im Durchschnitt über weniger Branchenerfahrung - ein Jahr im Vergleich zu vier Jahren.
- 2) Franchisenehmer sind im Allgemeinen weniger überzeugt, dass ihre Fähigkeiten für den Erfolg entscheidend sind.
- 3) Die Ausbildung ist vergleichbar, obwohl die durchschnittliche Ausbildung der Franchisenehmer eine höhere Standardabweichung ausweist.
- 4) Franchisenehmer scheinen ihren bisherigen Erfahrungen keine so große Bedeutung beizumessen wie Individualgründer.
- 5) Reputation (durch Erfahrung) ist für Franchisenehmer weniger wichtig.

- 6) Es gibt keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Teamgröße in der Gründungsphase; Individualgründer neigen zu einem Team von 3 bis 5 Personen.
- 7) Franchisenehmer verfolgen häufiger die Vision einer zukünftig größeren (wachsenden) Organisation.
- 8) Franchisenehmer verfügen über weniger Eigenkapital und sind schwächer finanziert.
- 9) Franchisenehmer erwarten weniger Schwankungen bezüglich des Einkommens im ersten Jahr als Individualgründer.
- 10) Franchisenehmer sind weniger zuversichtlich, dass sie das Unternehmen zum Erfolg führen werden.

Im Ergebnis scheinen SARDY/ALON das Bild vom „Unternehmer 2. Klasse“ ansatzweise zu bestätigen, da Franchisenehmer die eigenen Fähigkeiten, Erfahrungen und auch Leistung geringer einschätzen als die eigenständigen Unternehmensgründer. Da sich jedoch die Ausbildung beider Gruppen nicht signifikant unterscheidet, kann dies maßgeblich mit der Branchenfokussierung bzw. dem regelmäßig bei Franchisenehmern vollzogenen Wechsel in eine völlig neue Branche zu tun haben.

Klare Stärke der Studie ist die breite Datenbasis und die teilweise Replikation von KNIGHT, welche die Validität der Aussagen unterstreicht. Überraschend und letztlich im Rahmen der Arbeit ohne explizite Interpretation bleibt die Aussage zu den Wachstumszielen der Franchisenehmer. Da Wachstum für Franchisenehmer per se nur in gewissem Rahmen möglich ist (z.B. über Multi-Unit Franchising²⁰⁸), hätte man die ausgeprägtere Wachstumsambition bei den eigenständigen Unternehmern vermutet. Hier könnte ein Abgleich mit der Franchisegeberperspektive zu einem besseren Verständnis der Ergebnisse beitragen, da diese für sich gestellt zunächst verwunderlich erscheinen.

²⁰⁸ Multi-Unit-Franchising beschreibt den Erwerb mehrerer Lizenzen bzw. Standorte eines Franchisesystems durch ein und denselben Franchisenehmer, ein durchaus gängiges Modell in vielen etablierten Franchisesystemen auch in Deutschland (z.B. bei OBI oder Mc Donald's).

3.2.5 AHLERT: Franchisenehmerselektion²⁰⁹

Ausgangspunkt der letzten hier detailliert betrachteten Untersuchung von Martin AHLERT ET AL. aus dem Jahre 2006 ist die Überlegung, dass dem Selektionsprozess des Franchisegebers eine bedeutende Rolle hinsichtlich des Erfolges des gesamten Franchisesystems zugeschrieben wird. Ein unproduktiver, opportunistisch handelnder und unzufriedener Franchisenehmer kann negative Auswirkungen auf das gesamte Franchisesystem haben. Hinzu kommt, dass der Franchisegeber durch die Ausbildung des Franchisenehmers beachtliche Investitionen vornimmt und es in diesem Sinne eine Fehlinvestition zu vermeiden gilt. Die Untersuchung ist auf die vorvertragliche Phase des Selektionsprozesses beschränkt und grenzt sich damit ab gegenüber Untersuchungen, die das Beziehungsmanagement nach dem Vertragsabschluss zum Gegenstand haben.²¹⁰

Entsprechend steht die Frage im Vordergrund, wie ein zweckdienlicher Selektionsprozess gestaltet werden kann und welche Selektionskriterien Rückschlüsse auf die zukünftige Leistung und das Verhalten des Franchisenehmers bieten. „So liefert die vorliegende Studie einen Beitrag dazu, dass die Auswahl von Franchisenehmern den Charakter einer Lotterie ablegt und somit das Risiko, einen ungeeigneten und den Systemerfolg gefährdenden Franchisenehmer zu rekrutieren[...] minimiert.“²¹¹

Die Autoren replizieren in ihrer Arbeit eine mit amerikanischen Franchisenehmern durchgeführte Studie von JAMBULINGAM/NEVIN²¹², so dass im direkten Vergleich auch länder-spezifische Unterschiede zwischen amerikanischen und deutschen Franchisenehmern identifiziert werden sollen.

Für das Untersuchungsdesign wurde auf Basis der zuvor genannten amerikanischen Studie ein standardisierter Fragebogen mit den folgenden fünf Themenkomplexen entwickelt:

²⁰⁹ AHLERT, M. / BROCK, C. / EVANSCHITZKY, H. (2006): „Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme - Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien.“ Internationales Centrum für Franchising und Cooperation, Münster.

²¹⁰ Siehe zu Opportunismus-reduzierenden Handlungsempfehlungen nach Vertragsabschluss STEIFF (2003), S. 120 ff.

²¹¹ AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006), S. 44. Vgl. hierzu auch BÜRKLE/POSSELT (2003), S. 90.

²¹² Vgl. JAMBULINGAM/NEVIN (1999). „This study shows the importance of using certain selection criteria as a key input control strategy for franchisors.“ (S. 389)

1. Einstellung der Franchisenehmer gegenüber geschäftsbezogenen Bereichen (*Attitudes Toward Business Dimensions*)
2. Finanzielles Engagement der Franchisenehmer (*Financial Capabilities*)
3. Erfahrung und Management-Fertigkeiten (*Experience und Management Skills*)
4. Demographische Kriterien von Franchisenehmern (*Demographics*)
5. Franchisebeziehung und Erfolgskennzeichen des Geschäftsverhältnisses (*Franchise-Relationship and Business Outcome Measures*)

Die Befragung erfolgte nach Rücksprache mit dem Franchisegeber in schriftlicher Form. In zwei Erhebungswellen (2002 und 2003) wurden insgesamt 2.084 Fragebögen an Franchisenehmer deutscher Franchisesysteme aus unterschiedlichen Branchen gesandt. Mit einer Rücklaufquote von 15,4 Prozent wurde ein kumulierter Rücklauf von 321 Fragebögen von Franchisenehmern aus insgesamt sieben Branchen verzeichnet.²¹³

Eine besondere Rolle spielt in der Untersuchung das Beitrittsjahr der Franchisenehmer. Um potenzielle Lern- und Erfahrungseffekte der Franchisenehmer zu begrenzen, wurden in der vorliegenden Studie ausschließlich Franchisenehmer mit einer Systemzugehörigkeit von bis zu sechs Jahren berücksichtigt. Die Stichprobengröße belief sich somit auf 189 Franchisenehmer.

Anhand von 15 Hypothesen wurde untersucht, wie sich die Variablen auf das Konstrukt „Erwünschte Folgen der Franchisenehmerselektion“ („Outcomes desired by the franchisor“) auswirken. Das Konstrukt wurde über die drei Faktoren „Kooperation“, „Franchisenehmerzufriedenheit“ und „Opportunismus“ gemessen. „So ist es das Ziel eines jeden Franchisegebers, 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 [Franchisegeber] wenig oder gar nicht opportunistisch verhalten.“²¹⁴

Die empirische Analyse zeigt, dass einige Variablen einen signifikanten Einfluss auf die zuvor definierten Eigenschaften (Kooperationsbereitschaft, Zufriedenheit und geringer Opportunismus) haben. Ein zielgerichteter Auswahlprozess ermöglicht es, Franchisenehmer mit den gewünschten Eigenschaften aus dem Bewerberpool herauszufiltern. Die

²¹³ 24 Prozent der Befragten sind der Branche der „Finanzberatung“ zugehörig, 18,4 Prozent dem „Lebensmittelhandel“ und 17,2 Prozent dem „sonstigen Handel“.

²¹⁴ AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006), S. 19.

Autoren schränken jedoch ein, dass die Liste mit Einflussfaktoren bzw. Selektionskriterien nicht vollständig ist.

Aufbauend auf den Ergebnissen wurde eine telefonische Befragung mit den für die Franchisenehmerakquisition und –auswahl verantwortlichen Personen von 50 Franchisesystemen durchgeführt. Um ein möglichst breites Antwortenspektrum zu generieren, erfolgt die Befragung mittels eines offen gestalteten Fragebogens. Ziel dieser zweiten Befragung war es, ein aus Franchisegebersicht ideales Anforderungsprofil zu entwickeln.

Hinsichtlich der Stichprobe wurde auf eine hohe Heterogenität hinsichtlich der Systemgröße (gemessen an der Anzahl der Partner) sowie des Systemalters geachtet. Damit sollen möglichst unterschiedliche Annahmen über differenzierte Strategien und Schwerpunkte bei der Generierung eines idealtypischen Franchisenehmerprofils getroffen werden.

Auf Basis der Franchisegeberbefragung wurden Franchisenehmer-Anforderungsprofile aus verschiedenen Perspektiven entwickelt. Zunächst wurde ein Anforderungsprofil über die gesamte Stichprobe ermittelt. Von sehr hoher Bedeutung waren für Franchisegeber die Vertriebsorientierung, kaufmännische Kenntnisse sowie Branchenerfahrung.

Betrachtet man die gruppierte Analyse des Anforderungsprofils an Franchisenehmer speziell in der Dienstleistungsbranche, stellen Franchisegeber die Vertriebsorientierung, die finanzielle Ausstattung, kaufmännische Kenntnisse und Engagement in den Mittelpunkt des idealen Franchisenehmerprofils. Franchisegeber im (Einzel-)Handel erwarten von Franchisenehmern in erster Linie kaufmännische Kenntnisse, Vertriebsorientierung, Engagement und Branchenerfahrung.

Abschließend wurden die Anforderungsprofile separat nach der Systemgröße betrachtet. Unterschieden wurde hierbei zwischen (1) noch in der Expansionsphase befindlichen Franchisesystemen mit bis zu 30 aktiven Franchisenehmern, (2) mittelgroßen Franchisesystemen mit bis zu 100 aktiven Franchisepartnern und (3) großen Systemen mit bis zu 1.000 aktiven Franchisenehmern. Es erscheint schlüssig, dass die Franchisesysteme mit bis zu 30 Franchisepartnern die Vertriebsorientierung und das Engagement des potenziellen Franchisepartners in den Vordergrund stellen. Bei „Pioniersystemen“ kommt der vertrieblichen Stärke des einzelnen Franchisenehmers eine deutlich größere Bedeutung zu als in etablierten Systemen, wo der einzelne Franchisepartner auf eine etablierte Marke verweisen kann. Auffallend ist jedoch, dass die finanzielle Ausstattung

des potenziellen Franchisenehmers im Vergleich mit größeren Franchisesystemen als weniger wichtig erachtet wird. Der Aspekt der Branchenerfahrung wird vor allem von Franchisesystemen mit mehr als 100 aktiven Franchisepartnern gewünscht. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Anforderungen an einen potenziellen Partner mit der Systemgröße zunehmen. Die Autoren sehen dies mit der steigenden Etablierung im Markt begründet, die dazu führt, dass sich die Franchisegeber vermehrt ihre Franchisenehmer auswählen können. Ein weiterer Erklärungsansatz könnte darin begründet liegen, dass die Expansionsziele von größeren Franchiseunternehmen geringer sind und sie somit weniger Franchisenehmer akquirieren müssen.

Über alle Branchen und Systemgrößen hinweg stehen in hohem Maße die so genannten „Soft Facts“ im Vordergrund. Insbesondere Vertriebsorientierung und Engagement werden als wichtige Kriterien erachtet. Die „Hard Facts“ (Berufserfahrung, Alter) spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Auffallend ist, dass bei keinem Kriterium der traditionellen Items (finanzielle Leistungsfähigkeit, Erfahrung und Managementfähigkeit, demographische Faktoren) ein signifikanter Einfluss nachweisbar ist und somit von diesen keine Aussage über die Einstellung und Eigenschaften potenzieller Franchisenehmer getroffen werden kann. Jedoch spielen diese Kriterien im Auswahlprozess des Franchisegebers häufig eine wichtige Rolle.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass vor allem den Soft Facts („Wahrgenommene Innovationsbereitschaft“, „Verlangen nach persönlicher Entwicklung“, „Suche nach persönlichen Herausforderungen“, „persönliches Engagement im Franchisegeschäft“ und „Übernahme von Geschäftsrisiken“) im Selektionsprozess mehr Beachtung geschenkt werden sollte, da diese einen höheren Erklärungsbeitrag zu den künftigen Einstellungen der potenziellen Franchisenehmer liefern.

Aufgrund der dieser Studie zugrunde liegenden Einschränkungen regen die Autoren für künftige empirische Untersuchungen an, [...] diese Untersuchung aus verschiedenen Perspektiven und nicht als Zeitpunktanalyse, sondern als Zeitraumanalyse durchzuführen. Die Perspektive sollte sowohl junge FN [Franchisenehmer] und Bewerber als auch FG [Franchisegeber] umfassen.“²¹⁵

²¹⁵ AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006), S. 45.

3.2.6 Zwischenfazit zur Franchiseforschung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Forschung zu den Einflussfaktoren auf Franchise Gründungen noch keine eindeutigen Ergebnisse generieren konnte, die klare Hinweise für die Praxis liefern würden. Lediglich KAUFMANN hat den Versuch unternommen, ein franchise-spezifisches Prozessmodell zu entwickeln. Die Arbeit von AHLERT gibt zwar interessante Hinweise, zielt jedoch eher auf Einstellungen von Franchisenehmern und auf deren Verhalten im Laufe der Franchisepartnerschaft ab.

ZUSAMMENFASSUNG	WILLIAMS	KAUFMANN	GAUZENTE	SARDY/ALON	AHLERT ET AL.
Land	USA	USA	Frankreich	USA	Deutschland
Jahr	1998	1999	2002	2007	2006
Datenbasis	Analyse von Datenmaterial vom CBO (Characteristics of Business Owners)	Mailing an 313 Teilnehmer der Umfrage von 1994	21 Interviews mit Franchisenehmern	Panel Study of Entrepreneurship (PSED)	Befragung von Franchisenehmern mittels Versand von Fragebögen
Stichprobe (n =)	14.550 Unternehmen, davon 951 Franchise	63	21	830 "nascent entrepreneurs", davon 52 Franchisenehmer	312
Entwicklung eines Prozessmodells für Franchisegründung	X				
Wesentliche untersuchte Parameter	Branchenrisiko, Kapitalbedarf, Ausbildung, Arbeitserfahrung, Managementenerfahrung, frühere Selbständigkeit	vorherige Selbständigkeit, Konflikt Arbeit-Familie, frühere Selbständigkeit, Berufs- und Branchenerfahrung, selbständige Eltern, Wichtigkeit Familienmitglieder einzubinden bzw. an solche zu überlassen	Unternehmergeist & Unabhängigkeit, Karrierechance, Sicherheit & Stabilität des Geschäftsmodells, Produktaffinität, Suche nach Management-Support, Fortführung der Karriere und soziales Fortkommen	Ausbildung, Branchenerfahrung, Wachstumsziele, Risikoeinstellung und Motivation	Risikoeinstellung, finanzielles Engagement, Berufs- und Managementenerfahrung, demographische Faktoren, "Franchise Relationship"

Tab 6: Zusammenfassung der dargestellten empirischen Arbeiten

WILLIAMS bestätigt die in Kapitel 2 dargelegte weit verbreitete These des „Franchisenehmers als Unternehmer 2. Klasse“. Franchisenehmer besitzen demnach weniger relevante Fähigkeiten und wären ohne Franchising unterdurchschnittlich erfolgreich. Der Einfluss des Franchisings wird jedoch positiv gewertet, d.h. die Franchisenehmer profitieren maßgeblich vom Knowhow des Franchisegebers, auch wenn ihre Profitabilität unterdurchschnittlich bleibt im Vergleich zu anderen Unternehmensgründern.

Teilweise sind die vorgestellten Arbeiten aufgrund der relativ kleinen Stichprobe weniger aussagekräftig. Ebenso können die meisten Ergebnisse aufgrund der kulturellen Unterschiede zwischen den USA und Deutschland nur bedingt als übertragbar angesehen werden. Eine deutsche Untersuchung, insbesondere wenn diese sowohl Franchisenehmer, Franchisegeber und Franchiseinteressenten umfasst, sollte neue und wichtige Einblicke liefern können.

3.3 Allgemeine Erklärungsmodelle zur Gründungsaktivität als Bezugsrahmen für die Gründungsentscheidung im Franchising

Ergänzend zu den in Kapitel 3.1 und 3.2 vorgestellten Franchise-spezifischen Forschungsansätzen behandelt der folgende Abschnitt die verschiedenen theoretischen Ansätze, welche den komplexen Prozess der Gründung eines Unternehmens bzw. des Schritts in die Selbständigkeit erläutern sollen.

Da keine anerkannte, umfassende Theorie der Unternehmensgründung existiert, bilden alle genannten Ansätze jeweils nur Teilaspekte der Gründungsentscheidung ab und weisen unterschiedliche Stärken und Schwächen auf. Ökonomisches Kalkül beeinflusst die Entscheidung für eine selbständige Tätigkeit, der Schritt in die Selbständigkeit findet jedoch in einem sozialen Umfeld statt, welches wiederum mit zahlreichen Faktoren auf die Gründungsneigung einwirkt. Einzelne Bestimmungsfaktoren reichen grundsätzlich nicht aus, den Schritt in die Selbständigkeit zu erklären, da vielmehr eine Reihe von Faktoren bei der Entscheidung aufeinander treffen.

Ziel der Darstellung ist es, den theoretischen Bezugsrahmen zu skizzieren, in welchem sich die spezifischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit bewegen. Aufgrund der Fokussierung auf Franchise-spezifische Forschungsaspekte wird diese Darstellung relativ kurz gehalten. Auf weiterführende Literatur wird jeweils verwiesen und die hier relevanten Inhalte werden in Kapitel 3.4 und 3.5 weiter ausgeführt bzw. verdichtet.

3.3.1 Ökonomische Erklärungsmodelle

Die Gründungsentscheidung ist bei den ökonomischen Erklärungsmodellen das Ergebnis eines rationalen Prozesses, der insbesondere von mikroökonomischen Faktoren beeinflusst wird.²¹⁶ Hierbei wird der Grundüberlegung gefolgt, dass der potenzielle Gründer zwischen zwei Erwerbsoptionen wählen kann: der Selbständigkeit und einem Angestelltenverhältnis. Der potenzielle Gründer vergleicht den erwarteten diskontierten Nettotonutzen beider Handlungsalternativen und wählt diejenige mit dem höchsten Nettotonutzen. Die Gründungsneigung wird im Wesentlichen durch das zu erzielende Einkommen beeinflusst, d.h. bei einem hohen erwarteten Unternehmerlohn wird die Gründungsentscheidung begünstigt. Sowohl die individuelle Humankapitalausstattung

²¹⁶ Vgl. BERGMANN (2000), S. 16.

sowie der Zugang zu Kapital, als auch die physische und psychische Belastung beeinflussen die Entscheidung maßgeblich.²¹⁷

Der Schritt in die Selbständigkeit ist zudem immer eine Entscheidung unter Unsicherheit. Neben dem Risiko des Scheiterns ist eine Selbständigkeit durch ein breites Spektrum an Einkommensalternativen gekennzeichnet. Diese Risiken sind beim Angestelltenverhältnis ebenfalls gegeben, jedoch tendenziell in einem geringeren Umfang. Die Gründungsentscheidung hängt demnach nicht zuletzt von der Risikoneigung ab, wobei ein Beschäftigungsverhältnis eher von Personen mit einer geringeren Risikoneigung gewählt wird.²¹⁸

Diese Entscheidungssituation ist im Sinne der ökonomischen Modelle eine reine Kosten-Nutzen-Abwägung, wobei anzumerken ist, dass die Kosten und der Nutzen der Alternativen in der Realität meist nur grob und unbewusst abgewogen werden, da sie zum Vergleich nicht immer eindeutig quantifiziert werden können. In der Realität zeichnen sich die Entscheidungsprozesse durch eine grobe und oftmals unbewusste Abwägung der Vor- und Nachteile der Alternativen aus.²¹⁹

In der Franchiseforschung wird die Entscheidung des Franchisenehmers häufig mit einer Investitionsentscheidung gleichgesetzt und somit die Annahme getätigt, dass der Kauf einer Franchiselizenz auf Basis einer ökonomischen Nutzenabwägung zwischen einer Individualgründung (Gründung ohne Franchise) und dem Eingehen einer Franchisepartnerschaft getroffen wird.²²⁰

Gesamtwirtschaftliche Größen der Makroökonomie, z.B. Sozialpolitik, Arbeitslosigkeit oder Steuer, konnten bei bisherigen Forschungen nicht eindeutig bestätigt werden. FRANK/KORUNKA/LUEGER zeigen auf, dass individuell wahrgenommene Einflüsse einen größeren Einfluss auf die Gründungsentscheidung haben als gesamtwirtschaftliche Faktoren. So hat bspw. die erlebte oder erwartete Arbeitslosigkeit eine größere Bedeutung im Entscheidungsprozess als eine allgemeine hohe Arbeitslosenquote.²²¹ Eine erhöhte Gründungswahrscheinlichkeit durch einen Arbeitslosen lässt sich auf Mikroebene dadurch erklären, dass sich dieser aufgrund der für ihn geringen Opportunitätskosten eher

²¹⁷ Vgl. BERGMANN (2000), S. 17, FRANK/KORUNKA/LUEGER (1999), S. 27.

²¹⁸ Vgl. BERGMANN (2000), S. 17.

²¹⁹ Vgl. BERGMANN (2000), S. 17.

²²⁰ Vgl. WILLIAMS (1998), S. 106.

²²¹ Vgl. FRANK/KORUNKA/LUEGER (1999), S. 23.

selbständig macht als Menschen, die sich in einer abhängigen Beschäftigung befinden und den Wegfall von Arbeitnehmerentgelten riskieren.²²²

In der Literatur haben sich zwei gegensätzliche Theorien hinsichtlich des Einflusses der Arbeitslosigkeit auf das Gründungsgeschehen auf makroökonomischer Ebene herausgebildet. Nach der Theorie des „*Recession Push*“ begünstigt eine hohe Arbeitslosenquote das Gründungsgeschehen, da neue Arbeitnehmer-Stellenangebote aufgrund sinkender Nachfrage nach Arbeitskräften abnehmen und zudem wegen einer hohen Arbeitslosenquote der Zugang zu Arbeitsplätzen erschwert wird. Die Betroffenen entscheiden sich daher „aus der Not heraus“ für den Schritt in die Selbständigkeit. Der GEM kommt zu dem Ergebnis, dass Deutschland im Vergleich mit anderen Volkswirtschaften durch eine vergleichsweise hohe Anzahl von sogenannten „Necessity-Gründern“ gekennzeichnet ist. Auf einen werdenden Necessity-Gründer kommen nur zwei Opportunity-Gründer. Im Mittel vergleichbarer Länder kommen auf einen Necessity-Gründer zehn Opportunity-Gründer.²²³ Insbesondere hinsichtlich des Einflusses von Arbeitslosigkeit bzw. drohender Arbeitslosigkeit auf die Gründungsmotivation besetzt Deutschland im Vergleich mit anderen Industrieländern eine Sonderstellung. Während in anderen Ländern vergleichbarer Entwicklungsstufe für nur 10 Prozent der Nascent Entrepreneure²²⁴ das Motiv Arbeitslosigkeit eine zentrale Rolle spielt, so ist dieses in Deutschland für 30 Prozent eine entscheidende Determinante.²²⁵

Nach der „*Prosperity Pull*“-Hypothese nimmt die Gründungswahrscheinlichkeit bei sinkender Arbeitslosigkeit zu, da sich ein gescheiterter Gründer aufgrund der hohen Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder schnell in den Arbeitsmarkt integrieren kann.²²⁶ Der KfW-Gründungsmonitor kann die „*Prosperity Pull*“-Hypothese für Deutschland nicht bestätigen. So fallen im Langzeitvergleich die

²²² Vgl. KADEN (2007), S. 14. Siehe auch SHANE (2003), S. 64 ff.

²²³ Dieser strukturelle Unterschied lässt sich aber allein durch das Vorhandensein einer hohen Arbeitslosigkeit nicht erklären, da bspw. in Spanien, trotz einer vergleichbar hohen Arbeitslosenquote, immerhin 7 Opportunity-Gründer auf einen Necessity-Gründer kommen. Als Erklärungsursache hierfür wird von den Autoren die subjektive Einschätzung der Befragten einer eigentlich objektiv vergleichbaren wirtschaftlichen Lage genannt. Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 16.

²²⁴ „Nascent Entrepreneurs“ sind Erwachsene im Alter zwischen 18 und 64 Jahren und befinden sich aktiv in der Gründungsphase eines Unternehmens. Der Markteintritt steht jedoch noch bevor bzw. ist in Vorbereitung. Im Gegensatz dazu haben die „Young Entrepreneurs“ ihr Unternehmen bereits gegründet, wobei das Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung nicht älter als 3,5 Jahre ist. In weiterer Abgrenzung sind die „Established Entrepreneurs“ bereits länger als 3,5 Jahre am Markt tätig. Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 11.

²²⁵ Der Global Entrepreneurship zeigt aber auch weiterhin, dass unter den Nicht-Erwerbstätigen die Abbrecherquote im Gründungsprozess sehr hoch ist. Lediglich rund 30% der Nicht-Erwerbstätigen haben oder konnten die Gründungsabsicht realisieren. Bei den Vollzeit-Erwerbstätigen haben rund 75% ihr Vorhaben umgesetzt. Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 31.

²²⁶ Vgl. KADEN (2007), S. 13 f.

niedrigsten Gründungsquoten in die Jahre mit dem höchsten Wirtschaftswachstum (2000, 2006 und 2007) und die Jahre mit dem niedrigsten Wachstum (2002 und 2003) weisen die zweit- und dritthöchste Gründerquote im Beobachtungszeitraum auf.²²⁷ Die Autoren kommen daher zu dem Ergebnis, dass „[...] eine gute Konjunktur – zumindest in Deutschland, wo die Bevölkerung im Allgemeinen und die Anbieter von Arbeitsleistung im Besonderen als vergleichsweise risikoscheu gelten – potenzielle Gründer eher zur Beibehaltung oder Aufnahme eines vergleichsweise sicheren Angestelltenverhältnisses bewegt und damit (zunehmend) von der Aufnahme einer risikobehafteten selbstständigen Erwerbstätigkeit Abstand nehmen lässt.“²²⁸

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mikroökonomische Analysen die Gründungsentscheidung besser erklären können als rein makroökonomische Erklärungsansätze.²²⁹ Insgesamt bieten ökonomische Modelle lediglich einen ersten Erklärungsansatz für die Gründungsentscheidung, da zahlreiche Einflussfaktoren unberücksichtigt bleiben und die Betrachtung sehr abstrakt wirkt. Sie können keine Erklärung dafür geben, warum nur bestimmte Personen sich bei generell gleichen Möglichkeiten für die Selbständigkeit entscheiden.

Insofern scheinen die ökonomischen Modelle für sich genommen auch nicht geeignet zu erklären, warum sich bestimmte Personen als Franchisenehmer in die Selbständigkeit wagen und andere die Gründung mit einer eigenen Idee (Individualgründung) vorziehen. PREISSNER weist auf die Tatsache hin, dass fraglich ist, ob die Entscheidung von Franchisenehmern tatsächlich aufgrund rein ökonomischer Überlegungen getroffen wird und gibt zu bedenken, dass auch außerökonomische Einflussfaktoren eine Rolle spielen könnten.²³⁰

3.3.2 Psychologische Erklärungsmodelle

Bei den personenbezogenen Erklärungsansätzen für Gründungsaktivitäten bildet die Psychologie eine Kerndisziplin, da sie die Person und ihr Verhalten in den Mittelpunkt der

²²⁷ Vgl. KFW-GRÜNDUNGSMONITOR (2008), S. 22.

²²⁸ KFW-GRÜNDUNGSMONITOR (2008), S. 23.

²²⁹ Vgl. FRANK/KORUNKA/LUEGER (1999), S. 23.

²³⁰ Vgl. PREISSNER (2005), S. 88.

Betrachtung rückt. Entsprechend zahlreich sind daher die auf psychologischen Ansätzen basierenden empirischen Untersuchungen der Gründerperson.²³¹

Unter dem „*Traits Approach*“ werden empirische Untersuchungen, die die Persönlichkeitseigenschaften in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses stellen, zusammengefasst. Es wird davon ausgegangen, dass unternehmerisches Handeln sowie unternehmerischer Erfolg durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst werden. Zudem werden diese Merkmale als Unterscheidungskriterium von Unternehmern (entrepreneurs) und anderen Personengruppen (non-entrepreneurs) herangezogen.

Die Erforschung der Eigenschaften der Gründerpersönlichkeit hat kaum konsistente Ergebnisse erbracht und ist zunehmend in die Kritik geraten.²³² So weisen bspw. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER darauf hin, dass die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale nicht isoliert von dem Gründungsvorhaben betrachtet werden sollte, da je nach Art des zu gründenden Betriebes unterschiedliche personale Ressourcen verlangt werden.²³³ Besonders deutliche Kritik ruft auch die dem Traits-Approach zugrunde liegende Annahme hervor, dass Persönlichkeitsmerkmale als situationsunspezifisch und stabil angesehen werden können.²³⁴ Persönlichkeitsmerkmale werden bei psychologischen Erklärungsmodellen meist als vergleichsweise beständige, meist sogar unveränderliche Merkmale betrachtet. Die Entstehung dieser Eigenschaften bleibt meist unberücksichtigt und die Annahme impliziert bei entsprechend angelegten Untersuchungen, dass die vorgefundenen Persönlichkeitsmerkmale bereits vor der Gründung vorhanden sind.²³⁵

Es ist schwer zu beurteilen, ob die ermittelten Persönlichkeitsmerkmale das Ergebnis oder die Ursache für den Status als Unternehmer sind. BRANDSTÄTTER verglich bspw. die Persönlichkeitsmerkmale von angestellten Managern und Unternehmern, wobei er hinsichtlich der Unternehmer weitergehend zwischen der Übernahme eines bestehenden Betriebes und dem Neuaufbau eines Unternehmens unterschied. Ebenso wurden Gründungsinteressierte in der Untersuchung berücksichtigt. Da generell der berufliche Alltag und die Anforderungen an beide untersuchte Gruppen (Neugründer vs. Käufer von

²³¹ Vgl. zu den Grundlagen des Traits Approach z.B. McCLELLAND (1961), BROCKHAUS (1980a), TIMMONS (1978), MÜLLER-BÖLING/KLANDT (1993).

²³² Siehe hierzu ausführlich ZUMHOLZ (2002), S. 41 ff.

²³³ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1998), S. 34.

²³⁴ Vgl. SHAVER/SCOTT (1991), S. 25.

²³⁵ Vgl. RIPSAS (1997), S. 183. Diese Kritik hat dazu geführt, dass auch in der Psychologie verstärkt situative und kognitive Ansätze für die Erforschung der Gründungsaktivität gewählt werden. Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1998), S. 42.

Unternehmen) als ähnlich beschrieben werden können, sollte der Einfluss der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale auf den Status des Unternehmers belegbar sein. Die Untersuchung zeigte, dass Gründer eines neuen Unternehmens im Vergleich mit Gründern, die einen Betrieb übernommen haben, emotional stabiler, durch Unabhängigkeit und Einfallsreichtum sowie Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen geprägt sind. Diese Merkmale spiegeln sich in der Untersuchung auch bei den Gründungsinteressierten wider. BRANDSTÄTTER kommt zu dem Ergebnis, dass Persönlichkeitsmerkmale maßgeblich zur Gründungsaktivität beitragen und dass grundlegende Persönlichkeitseigenschaften genetisch vorbestimmt sind. Die Stellung als Unternehmer hat hingegen keinen entscheidenden Einfluss auf die Persönlichkeitsmerkmale.²³⁶ Kritisch anzumerken ist hier, dass ohne Längsschnittanalyse die Kausalität von Persönlichkeitsmerkmalen nicht eindeutig zu ergründen ist. Aufgrund der hohen Fluktuation in und aus der Selbständigkeit wird die These dauerhafter Unternehmerattribute in Frage gestellt, wenn nicht gar widerlegt. Zudem ist z.B. eine hohe Leistungsmotivation auch bei Angestellten (Managern etc.) zu beobachten.²³⁷

Trotz der deutlichen Kritik und der bislang wenig konsistenten Ergebnisse wird immer wieder auf diesen Forschungsansatz zurückgegriffen bzw. die Ergebnisse werden als Grundlage für erweiterte Forschungskonzepte herangezogen, so dass vereinzelt sogar von einer Renaissance des Traits-Ansatzes in der Gründungsforschung gesprochen wird.²³⁸

Das Leistungsmotiv (need of achievement), das Machbarkeitsdenken (internal versus external locus of control), das Unabhängigkeitsstreben (need of autonomy), das Machtstreben (need for power) sowie die Risikobereitschaft (risk-taking propensity) zählen zu den am häufigsten untersuchten Persönlichkeitseigenschaften.²³⁹ Zu den Eigenschaften, denen zum Teil auch von Kritikern eine gewisse Plausibilität im Zusammenhang mit Gründungsaktivität zugebilligt wird, zählen im Wesentlichen die Leistungsmotivation, die interne Kontrollüberzeugung und die Risikobereitschaft.²⁴⁰

Die Leistungsmotivation kann beschrieben werden als das Bedürfnis, sich Ziele zu setzen, die als Herausforderung wahrgenommen werden können, und das Bestreben, diese Ziele

²³⁶ Vgl. BRANDSTÄTTER (1997).

²³⁷ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1998), S. 35.

²³⁸ Vgl. KORUNKA ET AL. (2003), S. 24, ZUMHOLZ (2002), S. 28 und 35 und BÜHLER (1999), S. 11.

²³⁹ Vgl. ZUMHOLZ (2002), S. 36 und die dort angegebene Literatur. Eine umfassende Übersicht findet sich bei RIPSAS (1997), S. 184.

²⁴⁰ Vgl. z.B. KORUNKA ET AL. (2003), S. 24, SHANE/VENKATARAMAN (2000), S. 223 f., RAUCH/FRESE (1998), S. 12 und SHAVER/SCOTT (1991), S. 30 ff.

durch hervorragende Leistungen zu erreichen. Eine Person mit einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv verfügt über eine hohe Leistungsbereitschaft, verbunden mit der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und dem Streben nach Anerkennung.²⁴¹

Personen mit internaler Kontrollüberzeugung führen berufsrelevante Ereignisse auf eigenes Bestreben, Können oder Dazutun zurück. Machbarkeits- und Selbstwirksamkeitsvorstellungen leiten das Handeln. Personen mit externaler Kontrollüberzeugung schreiben hingegen das Erreichte dem Zufall oder den äußeren Umständen zu.²⁴²

Hinsichtlich der Risikoneigung wird davon ausgegangen, dass diese in unsicheren Entscheidungssituationen den Entscheider beeinflusst. Personen mit einer geringen Risikoneigung tendieren dazu, in unsicheren Situationen Entscheidungen zu vermeiden, was dazu führen würde, dass sich solche Personen gegen eine Gründung entscheiden. Personen mit höherer Risikoneigung wählen in unsicheren Situationen eher die Alternative, die – wenn auch mit nur geringer Wahrscheinlichkeit - zu einem besonders attraktiven Ergebnis führt, im Kontext der vorliegenden Arbeit also die Unternehmensgründung. In der Literatur wird die Risikobereitschaft einer Person als Entscheidungskriterium für den Schritt in die Selbständigkeit jedoch kontrovers diskutiert, vor allem hinsichtlich des Ausmaßes der Risikobereitschaft. In der Literatur setzt sich vielfach die Auffassung durch, dass für die Gründungsaktivität eher eine mittlere Risikofreudigkeit gegeben sein sollte. Das Eingehen von kalkulierbaren Risiken wird daher als optimal und selbständigkeitsrelevant angesehen. „Unternehmer sind weniger Spielertypen, sie gehen vielmehr kalkulierbare Risiken ein (Ambiguitätstoleranz) und versuchen diese aktiv zu bewältigen, z.B. durch Informationsbeschaffung in sozialen Netzwerken.“²⁴³

Empirische Untersuchungen kommen hinsichtlich des Einflusses der Risikoneigung auf die Gründungsentscheidung zu konträren Ergebnissen. Während SCHMITT-RODERMUND/SILBEREISEN und MÜLLER zu dem Ergebnis kommen, dass Unternehmer höhere Risiken eingehen als abhängig beschäftigte Personen, kann BROCKHAUS keinen signifikanten Einfluss auf die Gründungsentscheidung feststellen.²⁴⁴ LATTMANN/MAZUNDER kommen zu dem Ergebnis, „[...] dass Entrepreneurere gemäß ihrem Naturell von Herausforderungen und nicht von Risiken angezogen werden.“²⁴⁵

²⁴¹ Vgl. RAUCH/FRESE (1998), S. 13.

²⁴² Vgl. MÜLLER (2000), S. 107.

²⁴³ SEIDEL (2005), S. 35.

²⁴⁴ Vgl. SCHMITT-RODERMUND/SILBEREISEN (1999), MÜLLER (2000), BROCKHAUS (1980).

²⁴⁵ LATTMANN/MAZUNDER (2007), S. 51.

Insgesamt wird übereinstimmend die Meinung vertreten, dass Persönlichkeitsmerkmale die individuelle Erwerbsorientierung beeinflussen. Überzeugend konnte dies jedoch bisher noch nicht nachgewiesen werden, da in den meisten Studien nur geringe Unterschiede zwischen Gründern und Managern belegt werden konnten. Zudem beschränkten sich die Untersuchungen meist auf einzelne Persönlichkeitsmerkmale, unternehmerische Persönlichkeiten weisen jedoch eine Kombination verschiedener Persönlichkeitsmerkmale auf. Ungeklärt bleibt auch, inwiefern Persönlichkeitsmerkmale beständig sind oder sich durch Umweltbedingungen verändern.²⁴⁶ Insgesamt muss berücksichtigt werden, dass die Persönlichkeitsmerkmale nur eine von mehreren Determinanten im Gründungsprozess sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Erklärungsgehalt der Persönlichkeitseigenschaften steigt, wenn man diese im Zusammenhang mit der Umwelt bzw. mit dem Gründungsprozess selbst sieht.²⁴⁷

Moderne Theorien gehen daher davon aus, dass die Persönlichkeit nicht durch stabile Eigenschaften bestimmt wird, sondern über Motivationen, Einstellungen, Vorstellungen und Handlungsorientierungen im Sinne von Werten und Zielen einen prozessualen Charakter aufweist. Bei dem Konstrukt der unternehmerischen Orientierung müssen diese Parameter berücksichtigt werden um somit letztendlich Prozesse, Entscheidungen und Aktivitäten auf dem Weg zu einer Existenzgründung erklären zu können. Das Bedürfnis, unabhängig handeln zu können (Autonomie), die Bereitschaft, innovativ zu sein (Innovativität) und Risiken auf sich nehmen zu können (Risikobereitschaft), ein aggressives Auftreten gegenüber der Konkurrenz („competitive aggressiveness“) und sich vorausschauend und aktiv gegenüber neuen Geschäftschancen zu verhalten (Proaktivität) sind die fünf Schlüsseldimensionen der unternehmerischen Orientierung („entrepreneurial orientation“).²⁴⁸

3.3.3 Theorie Sozialen Lernens

Im Gegensatz zu psychologischen Erklärungsmodellen untersuchen die Sozialpsychologie und Soziologie Sozialisationsprozesse, aus welchen sich die Neigung zu einer unternehmerischen Tätigkeit entwickelt haben könnte. Die Theorie sozialen Lernens ist am weitesten verbreitet und vielfach belegt. Sie geht im Wesentlichen auf die Arbeiten

²⁴⁶ Vgl. SEIDEL (2005), S. 37.

²⁴⁷ Vgl. FRANK/KORUNKA/LUEGER (1999), S. 39.

²⁴⁸ Vgl. RAUCH/FRESE (1998), S. 15.

von BANDURA zurück.²⁴⁹ In der sozialen Lerntheorie wird sein Modell als zentrale Lernform betrachtet.²⁵⁰ Ihm ist es gelungen, eine Brücke zwischen den rein behavioristischen und den rein kognitiven Ansätzen zu schlagen. Nach dem behavioristischen Forschungsparadigma wird der Mensch im Sinne einer „Lernmarionette“²⁵¹ durch äußere Einflüsse gesteuert. Einer aktiven Beteiligung des Menschen an seinem eigenen Lernprozess wird in keiner Weise Beachtung geschenkt. Im Gegensatz dazu erklären rein kognitive Persönlichkeitstheorien das Verhalten der Menschen aufgrund intrapersoneller Vorgänge und Motivationen. Äußere Einflüsse bleiben weitgehend unberücksichtigt.²⁵²

Nach BANDURA hingegen lässt sich das menschliche Lernen und Handeln durch die Wechselwirkung zwischen kognitiven Determinanten, Verhaltensdeterminanten und Umweltdeterminanten erklären. Die Menschen sind im Gegensatz zur Auffassung der behavioristisch geprägten Theorien aktiv am eigenen Lernprozess beteiligt. Es findet jedoch eine gegenseitige Beeinflussung von Umwelt und Persönlichkeitsmerkmalen statt.²⁵³

Das Lernen am Modell (Beobachtungslernen) ist das zentrale Konzept der Theorie des sozialen Lernens. Durch Beobachtung anderer Individuen bei der Ausführung von Handlungen und den dazugehörigen Konsequenzen erwerben Menschen neue Verhaltensweisen. Der Lernende wird in die Position des Beobachters versetzt und die ausführende Person in die des Modells. Der Beobachter kann sich neue Verhaltensweisen aneignen bzw. bestehende Verhaltensdispositionen verändern, ohne selbst die entsprechenden Konsequenzen zu tragen.²⁵⁴ Vor allem die kognitiven Faktoren des Lernenden entscheiden darüber, ob ein durch Beobachtung erworbenes Verhalten letztendlich auch ausgeübt wird. Eine wichtige Stellung nehmen in diesem Zusammenhang der Einfluss verstärkender Maßnahmen sowie die Antizipation zu erwartender Konsequenzen ein.

Menschen beobachten das Verhalten anderer von frühester Kindheit an und verwenden diese ‚Rollenvorbilder‘ für das eigene Verhalten. In der Kindheit ist die Rolle der Eltern sehr prägend. Wird deren Verhalten als effektiv wahrgenommen, so werden solche Verhaltensweisen mit höherer Wahrscheinlichkeit übernommen. Somit kann auch das

²⁴⁹ Siehe hierzu bspw. BANDURA (1977) und BANDURA (1986).

²⁵⁰ Vgl. SODIAN (1998), S. 148.

²⁵¹ BANDURA (1979b), S. 7.

²⁵² Vgl. BANDURA (1979a), S. 55.

²⁵³ Vgl. BANDURA (1979b), S. 8 ff.

²⁵⁴ Vgl. BANDURA (1979a), S. 85.

Erwerbsverhalten der Eltern die zukünftigen beruflichen Verhaltensweisen der Kinder beeinflussen. Die Theorie stellt die These auf, dass Personen, deren Eltern erfolgreich in der Selbständigkeit tätig sind, eher dazu neigen, eine selbständige Tätigkeit aufzunehmen, als Personen ohne derartige Erfahrungen. Wird die Erwerbsstellung der Eltern positiv wahrgenommen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Kinder eine ähnliche Tätigkeit wählen werden.²⁵⁵

Verschiedene Studien belegen, dass ein Großteil der selbständig Erwerbstätigen mindestens einen Elternteil hat, der selbständig tätig war.²⁵⁶ Es konnte allerdings noch nicht vollständig geklärt werden, auf welche Weise eine selbständige Tätigkeit der Eltern die Erwerbswahl der Kinder beeinflusst. So sind andere Gründe denkbar, welche die höhere Wahrscheinlichkeit erklären können, wie z.B. die Geschäftsübernahme von den Eltern, die Bereitstellung finanzieller Mittel für ein eigenes Geschäft oder soziale Netzwerke der Eltern. Selbständige Bekannte oder Freunde können ebenfalls die Erwerbswahl des Individuums beeinflussen. Allerdings sind auch hier die Zusammenhänge schwer empirisch belegbar, da zumindest amtliche Statistiken die Erwerbsstellung von Personen aus dem nicht-familiären Umfeld nicht erfassen.²⁵⁷

3.3.4 Theorie des geplanten Verhaltens

Die Forschung zu Unternehmensgründungen beschäftigt sich seit einigen Jahren mit verschiedenen Ansätzen, bei denen Gründungen als Ergebnis eines kognitiven, weitgehend rationalen Entscheidungsprozesses dargestellt werden.²⁵⁸ Hierbei ist insbesondere die Theorie des geplanten Verhaltens hervorzuheben.

Die Theorie des geplanten Verhaltens von AJZEN/FISHBEIN (1977) stellt eine Erweiterung der Theorie des überlegten Verhaltens von FISHBEIN/AJZEN (1975) dar. Das Originalmodell ging davon aus, dass das Verhalten von Individuen durch deren Einstellung zu einer Handlung und die subjektive Norm beeinflusst wird. Bei der Anwendung stieß die Theorie jedoch an ihre Grenzen, da das Verhalten nicht vollständig freiwillig und unter kompletter Eigenkontrolle abzulaufen scheint. AJZEN und weitere Wissenschaftler erkannten, dass das Verhalten eines Individuums zusätzlich davon abhängig zu sein

²⁵⁵ Vgl. BERGMANN (2000), S. 21.

²⁵⁶ Vgl. SCHERER/BRODZINSKI/WIEBE (1991).

²⁵⁷ Vgl. BERGMANN (2000), S. 22.

²⁵⁸ Vgl. FRANK/KORUNKA/LUEGER (1999), S. 40.

scheint, wie hoch es die Kontrolle über sein Verhalten einschätzt. Die Kontrolle über ein Verhalten wird dabei nicht nur von inneren Faktoren, wie z.B. Wissen, Fähigkeiten, Plänen etc. bestimmt, sondern äußere und somit nicht kontrollierbare Faktoren wie Zeit, Gelegenheit usw. können ebenfalls eine bedeutende Rolle spielen. Daher muss das Ausmaß an Kontrolle über ein bestimmtes Verhalten beachtet werden.²⁵⁹

Die Theorie des geplanten Verhaltens verfolgt die Auffassung, dass sich Menschen weitgehend rational verhalten und vor der Entscheidung alle verfügbaren Informationen nutzen sowie die Konsequenzen ihrer Handlungen analysieren. Die Theorie wird für unterschiedlichste Situationen verwendet (Wahlverhalten, Familienplanung, Gewichtsreduzierung, etc.), um menschliches Verhalten vorherzusagen und erklären zu können.

Ziele der Theorie des geplanten Verhaltens sind das Verständnis, sowie die Prognose von Einflüssen auf das Verhalten, welches - im Gegensatz zum Verhalten in der Theorie des überlegten Verhaltens - nicht unter der direkten Willenskontrolle des Individuums steht. Weiterhin ist es das Ziel Erkenntnis darüber zu erlangen, wie und wo eine Kampagne zur Veränderung von Verhalten eingesetzt werden kann, sowie die generelle Erklärung menschlichen Verhaltens.

Die *Verhaltensintention* ist die zentrale Komponente. Es wird davon ausgegangen, dass die Handlungsabsicht von drei unabhängigen Faktoren beeinflusst wird, wobei alle drei Faktoren allerdings bezüglich ihrer relativen Bedeutung je nach Situation und Handlung variieren:

- die Einstellung des Individuums zu einer Handlung (beurteilt das Individuum die Handlung eher positiv oder negativ)
- die subjektive Norm (wahrgenommener sozialer Druck, die jeweilige Handlung auszuführen oder zu unterlassen)
- die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (wird die Durchführung als leicht oder schwierig beurteilt). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wird durch persönliche Fähigkeiten, Ressourcen, Erfahrungen sowie erwartete Komplikationen positiv oder negativ beeinflusst.

²⁵⁹ Vgl. AJZEN/FISHBEIN (1977) und FISHBEIN/AJZEN (1975).

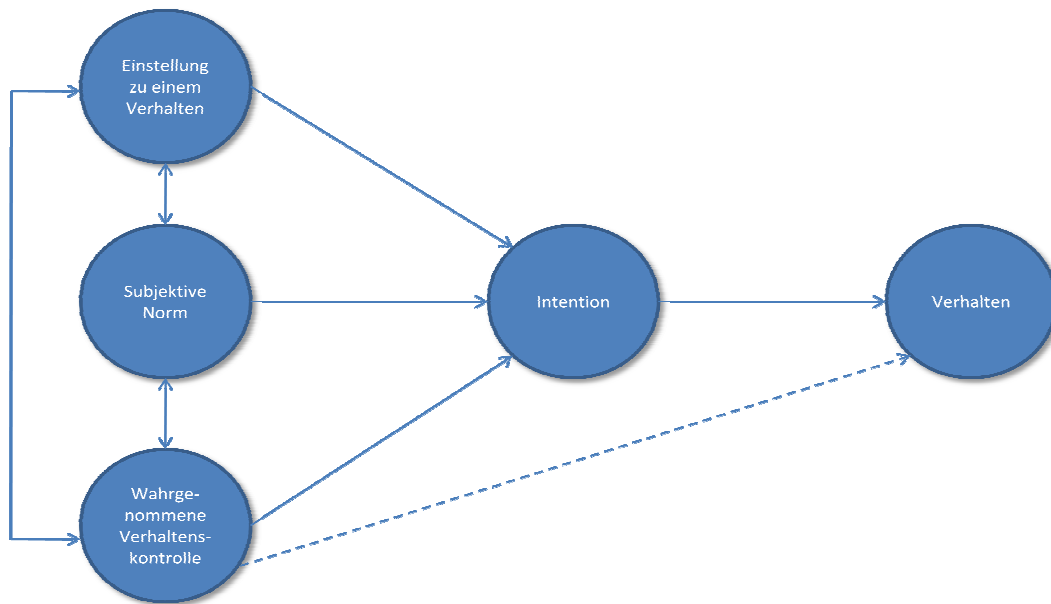


Abb 15: Theorie des geplanten Verhaltens²⁶⁰

Nach AJZEN (1991) ist es offenkundig, dass die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg einer Verhaltensweise durch die dem Individuum zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Ressourcen sowie durch die vom Individuum wahrgenommene Schwierigkeit oder Einfachheit der Durchführung eines Verhaltens beeinflusst wird. Da es nicht möglich ist, die *tatsächliche* Verhaltenskontrolle einer Person zu erheben, betrachtet AJZEN die individuell *wahrgenommene* Verhaltenskontrolle. Bei der Theorie des geplanten Verhaltens wird die *wahrgenommene Verhaltenskontrolle* als Annahme einer Person hinsichtlich der Schwierigkeit der Ausführung eines Verhaltens beschrieben. Frühere (positive) Erfahrungen oder auch entsprechende Informationen über eine soziale Gruppe können sich auf den Glauben an die Ausführbarkeit auswirken. Demnach sollte das Ausmaß an *wahrgenommener Verhaltenskontrolle* umso größer sein, je mehr Ressourcen und Gelegenheiten ein Individuum zu besitzen glaubt, und je weniger Hindernisse und Widerstände es wahrnimmt.²⁶¹

KOLVEREID (1996), TKACHEV & KOLVEREID (1999) haben die Theorie bereits mehrfach angewandt, um die Entscheidung über eine selbständige Tätigkeit zu erklären, und konnten einen signifikanten Zusammenhang zwischen den drei Faktoren zur Gründungsabsicht belegen. Geschlecht, familiärer Hintergrund sowie vorherige

²⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an AJZEN (1991), S. 182.

²⁶¹ Vgl. AJZEN (1991).

Erfahrungen mit Selbständigkeit beeinflussen als Variablen die Gründungsabsicht nicht direkt, sondern wirken lediglich indirekt auf die drei Bestimmungsfaktoren ein.²⁶²

Die Absicht und die tatsächliche Durchführung einer Handlung müssen jedoch getrennt voneinander betrachtet werden. Auf eine tatsächliche Handlung kann geschlossen werden, wenn die wahrgenommene Handlungskontrolle als hoch eingeschätzt wird (z.B. beim Wahlverhalten). Bei der Entscheidung für eine Selbständigkeit kann jedoch nur vermutet werden, dass die Handlungskontrolle meist als gering wahrgenommen wird. Trotz positiver Einstellung und positiv subjektiver Norm kann aufgrund der hohen Anforderungen und Fertigkeiten, die eine selbständige Tätigkeit erfordern, die wahrgenommene Handlungskontrolle so gering eingeschätzt werden, dass nicht automatisch aufgrund der Gründungsabsicht auf die tatsächliche Gründung geschlossen werden kann. Folglich wird die Aussagekraft der Studien eingeschränkt, welche die Determinanten einer Gründungsabsicht untersuchen.²⁶³

3.3.5 Social Network Approach

In der Gründungsforschung hat der Social Network - Ansatz in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Ursprünglich stammt dieser Ansatz aus der soziologischen Gruppenforschung, kommt aber auch verstärkt in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen zum Einsatz und lässt sich daher disziplinär nicht eindeutig einer bestimmten Forschungsrichtung zuordnen.²⁶⁴ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Soziale Netzwerkansatz daher neben den zuvor beschriebenen Forschungstraditionen separat dargestellt. In der Literatur findet sich darüber hinaus keine durchgängige Zuordnung zu den personenorientierten Ansätzen.

Der von den Forschern ALDRICH und ZIMMER geprägte personenzentrierte Netzwerkansatz in der Gründungsforschung („network approach to entrepreneurship“) stellt die sogenannten Sozialkontakte in den Mittelpunkt der Erklärung für die Ingangsetzung des Prozesses der Existenzgründung und letztendlich auch für den Erfolg des Unternehmens.²⁶⁵ Hintergrund dieser Sichtweise ist, dass der Existenzgründer in ein soziales Netzwerk eingebunden ist und nicht als isolierter Entscheidungsträger betrachtet

²⁶² Vgl. KOLVEREID (1996), S. 53 f. und TKACHEV/KOLVEREID (1999), S. 277 f.

²⁶³ Vgl. BERGMANN (2000), S. 24.

²⁶⁴ Vgl. SCHICK (2007), S. 83.

²⁶⁵ Vgl. ALDRICH/ZIMMER (1986).

wird. Der Existenzgründer muss in seiner Funktion als Organisator und Koordinator von Ressourcen einerseits bestehende soziale Kontakte aktivieren und neue soziale Kontakte aufbauen.²⁶⁶

Der Gründer benötigt gerade am Anfang des Gründungsprozesses mehr Ressourcen und Informationen als ihm zur Verfügung stehen. Aufgrund von finanziellen und zeitlichen Beschränkungen kann der Gründer i.d.R. nicht auf alle für einen optimalen Start notwendigen Ressourcen und Informationen zurückgreifen. Über ein bestehendes Netzwerk kann der Gründer günstiger auf diese Ressourcen zurückgreifen bzw. ermöglicht dieses Netzwerk erst den Zugang zu den benötigten Informationen.²⁶⁷

BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER setzen die „Beziehungsarbeit“ in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten und bezeichnen in Analogie zum Humankapitalkonzept die sozialen Beziehungen über die ein Existenzgründer verfügt als „soziales Kapital“.²⁶⁸ Dieses ermöglicht die Gewinnung von wichtigen Informationen, bspw. über die Beschaffung von Rohstoffen oder finanziellen Ressourcen. BÖGENHOLD räumt den Sozialkontakten eine Schlüsselrolle im Unternehmensgründungsprozess ein: „Die Existenz und der Einbezug von sozialen Netzwerken erklärt nicht „alles“, aber umgekehrt können wir ohne deren Berücksichtigung die Etablierung einer Firma soziologisch nicht hinreichend verstehen - und damit auch praktisch-politisch nicht optimal handeln.“²⁶⁹

Der Zusammenhang zwischen Netzwerkaktivitäten und Gründungserfolg ist in verschiedenen empirischen Studien untersucht worden.²⁷⁰ Obwohl einige Untersuchungen einen positiven Zusammenhang aufzeigen ist das Gesamtbild sehr unterschiedlich. Die mangelnde Kontrollierbarkeit der anderen Variablen bei diesen Untersuchungen wird häufig als Kritikpunkt angeführt. Dieses ist vor allem vor dem Hintergrund relevant, dass Gründer unterschiedliche Ausgangsbedingungen aufweisen. Gründer mit einem geringeren Humankapital und geringeren finanziellen Mitteln werden stärker bemüht sein, ihr soziales Netzwerk zu nutzen. Insofern ist es zwingend notwendig, die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen zu berücksichtigen, da ansonsten eine Quantifizierung des positiven Netzwerkeffektes auf den Gründungserfolg schwierig sein dürfte.²⁷¹

²⁶⁶ Vgl. SEIDEL (2005), S. 49 f.

²⁶⁷ Vgl. WITT/ROSENKRANZ (2002), S. 93.

²⁶⁸ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 51.

²⁶⁹ BÖGENHOLD (1989), S. 279.

²⁷⁰ Eine Übersicht zu den verschiedenen Studien findet sich in WITT/ROSENKRANZ (2002), S. 97.

²⁷¹ Vgl. WITT/ROSENKRANZ (2002), S. 94 und BRÜDERL ET AL. (1998), S. 55.

Die familiäre Unterstützung oder ähnliche Netzwerke haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gründungsentscheidung, da sie helfen können die inhärenten Risiken einer Unternehmensgründung zu reduzieren. Die sozialen Kontakte erlauben bspw. in wirtschaftlich schlechten Zeiten einen Rückgriff auf finanzielle Ressourcen oder ermöglichen bei einer hohen Auftragslage bzw. zu Beginn einer Selbständigkeit den kurzfristigen Einsatz von Mitarbeitern aus dem Familienkreis.²⁷² Eine wichtige Funktion des Netzwerkes besteht darüber hinaus in der ideellen und immateriellen Unterstützung. Das Netzwerk verschafft Legitimität und Reputation (z.B. durch öffentliche Unterstützung des neuen Unternehmens), unterstützt bei der Vermittlung von Geschäftsbeziehungen sowie bei der Geschäftsplanung und bietet emotionale Unterstützung.²⁷³

BIRLEY unterscheidet zwischen formellen und informellen Netzwerken. In ihrer Untersuchung stellt sie fest, dass Familie, Freunde oder bekannte Unternehmen, welche das informelle Netzwerk bilden, stärker genutzt werden als das formelle Netzwerk, welches sich unter anderem aus Banken, Buchhaltern, Rechtsanwälten und Handelskammern zusammensetzt.²⁷⁴

JACOBSEN verweist darauf, dass Gründer neben der ideellen Unterstützung durch das informelle Netzwerk professionelle Ratschläge sowie die Unterstützung eines sogenannten „Professional-Support“-Netzwerkes benötigen. Mentoren, Business Angels, Steuerberater sowie Anwälte sind Personen, die außerhalb des Unternehmens stehen und somit eine unvoreingenommene Sichtweise auf bestimmte Problemsituationen haben. Mit ihnen ist es hilfreich grundsätzliche Entscheidungen zu besprechen. Aber auch die Kontakte zu den potenziellen Kunden sowie zu den Lieferanten und Banken sind eine gute Quelle für zusätzliche Informationen, wie z.B. über potenzielle Märkte, neue Standorte, Innovationen innerhalb und außerhalb der Branche sowie über Kapitalquellen und potenzielle Kunden.²⁷⁵

In jüngeren Studien wird die Intensität der Kontakte untersucht, wobei zwischen „high-density networks“ (enge Kontakte) und „low-density networks“ (Bekanntschaften) unterschieden wird. Für den Gründungsprozess sind vor allem die engen Kontakte besonders

²⁷² Vgl. UTSCH (2004), S. 25 f.

²⁷³ Vgl. WITT/ROSENKRANZ (2002), S. 93 f. Zur detaillierten Darstellung möglicher Unterstützungsleistungen durch soziale Netzwerke siehe BÜHLER (1999), S. 40 ff.

²⁷⁴ Vgl. BIRLEY (1985).

²⁷⁵ Vgl. JACOBSEN (2003), S. 101 f.

fördernd.²⁷⁶ Während enge Kontakte den Zugang zu Informationen ermöglichen, vereinfachen lose Kontakte den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten.²⁷⁷

3.4 Zwischenfazit zu den theoretischen Grundlagen

3.4.1 Der Franchise-spezifische Gründungsprozess

In empirischen Untersuchungen wird häufig ausschließlich zwischen Gründern und Nicht-Gründern bzw. Selbständigen und Nicht-Selbständigen unterschieden. Der GEM hingegen fasst mit der Early-Stage Entrepreneurial Activity die Nascent Entrepreneurs sowie die Young Entrepreneurs zusammen und teilt somit den Gründungsprozess in zwei Phasen auf. Unter Nascent Entrepreneurs werden dabei alle Erwachsenen zwischen 18 und 64 Jahren verstanden, die sich aktiv an der Gründung eines Unternehmens beteiligen, die eine Inhaber- oder Teilhaberschaft im Unternehmen anstreben und während der letzten 3 Monate keine anderweitigen Löhne oder Gehälter bezogen haben. Als Young Entrepreneurs werden Personen derselben Altersklasse bezeichnet, wobei sie aber bereits Inhaber oder Teilhaber eines bestehenden Unternehmens sind, sie aber noch nicht länger als 3,5 Jahre Gehälter, Gewinne oder Sachleistungen erhalten.

Neben dem zuvor dargestellten Phasenmodell des GEM finden sich in der Literatur weitere Modelle zur Beschreibung des Gründungs- und Unternehmensprozesses mit zum Teil auch deutlich mehr als zwei Gründungsphasen.²⁷⁸ Allerdings sind dieses i.d.R. Modelle zur Beschreibung des gesamten Unternehmensentwicklungsprozesses, so dass gerade die letzten Phasen für die Untersuchung junger Unternehmen bzw. die Entstehung von Unternehmen keine Relevanz aufweisen.

Grundsätzlich weist das Verständnis des Unternehmensgründungsprozesses in der wissenschaftlichen Literatur noch große Lücken auf.²⁷⁹ Der Bestand von Unternehmen wird in der Regel vorausgesetzt²⁸⁰, so dass der Vorgründungsprozess trotz seiner enormen Wichtigkeit in der Regel gänzlich ausgeblendet wird: „[...] the nature of the

²⁷⁶ Vgl. JACOBSEN (2003), S. 102.

²⁷⁷ Vgl. JENSSEN/KOENIG (2002).

²⁷⁸ Vgl. HERR (2007), KAISER/GLÄSER (1999) und KLANDT (1984). Der Unternehmensentwicklungsprozess lässt sich nach KAISER/GLÄSER in sieben Phasen untergliedern: Ideenphase, Planungsphase, Errichtungsphase, Bewährungsphase, Wachstumsphase, Konsolidierungsphase und zweite Phase. Vgl. KAISER/GLÄSER (1999), S. 14.

²⁷⁹ Vgl. MELLEWIGT/WITT (2002), S. 85.

²⁸⁰ Vgl. KAISER/GLÄSER (1999), S. 14 und PICOT/LAUB/SCHNEIDER (1989), S. 1.

gestation process, despite considerable speculation, is largely a mystery. Even the duration of the gestation, from conception to birth is unknown.“²⁸¹

Im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung stehen die Gründungs- bzw. Vorgründungsphase eines Unternehmensentwicklungsprozesses im Mittelpunkt.²⁸² Auch KAISER/GLÄSER unterscheiden in ihrem Phasenmodell mit Hilfe des Kriteriums „Markteintritt“ zwischen Gründungs- und Unternehmensphasen.²⁸³ Zur Gründung zählen für die Autoren „[...] die Gesamtheit aller Planungs- und Vorbereitungsschritte, die zur Geschäftsaufnahme führen.“²⁸⁴ Die Vorphase der Gründung gewinnt zunehmend an Bedeutung, denn durch eine bessere Kenntnis der Entscheidungsprozesse in der Vorphase der eigentlichen Gründung lassen sich Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfung des Gründerpotenzials ableiten.

BERGMANN stellt die Vorgründungsphase als Trichtermodell dar und bringt damit zum Ausdruck, dass mit fortschreitender Konkretisierung des Gründungsvorhabens das Gründungspotenzial abnimmt, d.h. die Anzahl der Personen wird über die einzelnen Stufen des Trichtermodells immer geringer.²⁸⁵ In diesem Modell findet Berücksichtigung, dass der Wunsch nach einer selbständigen Tätigkeit unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Insofern lassen sich mit dem Trichtermodell über das Kriterium „Stärke des Gründungsinteresses“ bestimmte Gründertypen abgrenzen.

Personen, die den Wunsch oder die Absicht zu einer Gründung gefasst haben, aber noch keine konkreten Schritte zur Realisierung eingeleitet haben, werden über das Konstrukt „Gründungsneigung“ als „potenzielle Gründer“ bezeichnet.²⁸⁶ Startpunkt des Gründungsprozesses muss nicht immer das Entdecken einer Gründungs-, Geschäfts- oder Produktidee sein, sondern kann auch die Entscheidung zur Selbständigkeit als berufliche Alternative sein.²⁸⁷

Personen, die bereits konkrete Maßnahmen zur Realisierung einer Selbständigkeit unternommen haben, diese aber noch nicht verwirklicht haben, befinden sich im Gründungsprozess und werden als „Werdende Gründer“ bezeichnet. Hierbei ist jedoch auch zu

²⁸¹ REYNOLDS/MILLER (1992), S. 406.

²⁸² Der Vorgründungsprozess lässt sich nach MELLEWIGT/WITT in die Ideen-, Planungs- und Errichtungsphase einteilen. Vgl. MELLEWIGT/WITT (2002), S. 83.

²⁸³ Vgl. KAISER/GLÄSER (1999).

²⁸⁴ SZYPERSKI/NATHUSIUS (1977), S. 30.

²⁸⁵ Vgl. BERGMANN (2000), S. 12 ff.

²⁸⁶ Vgl. BERGMANN (2000), S. 13.

²⁸⁷ Vgl. MELLEWIGT/WITT (2002), S. 85.

berücksichtigen, dass ein „Werdender Gründer“ seine Absicht nicht zwangsweise in die Tat umsetzt, sondern das Vorhaben zurückstellen oder ganz aufgeben kann.²⁸⁸

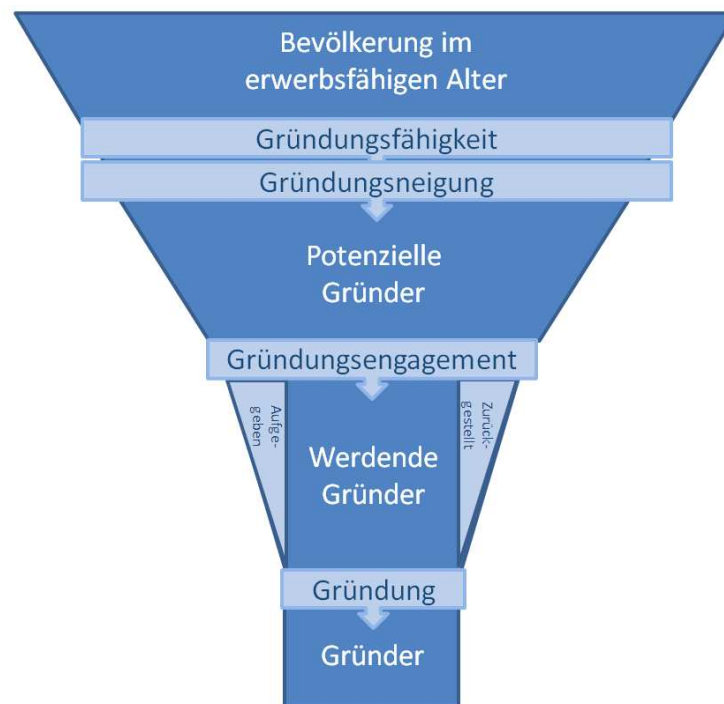


Abb 16: Vorgründungsphase als Trichtermodell²⁸⁹

Die zuvor dargestellten Gründertypen „Potenzielle Gründer“ und „Werdende Gründer“ sind weitgehend mit den vom GEM als Nascent Entrepreneurs bezeichneten Personen vergleichbar. Personen, die den Schritt in die Selbständigkeit vollzogen haben, werden im zuvor dargestellten Trichtermodell als „Gründer“ bezeichnet. Die tatsächliche Gründungsentscheidung wird mit dem Konstrukt „Gründung“ im Trichtermodell explizit berücksichtigt.²⁹⁰ Die Untersuchung der Gründungsentscheidung im Rahmen dieses Modells ist vor allem vor dem Hintergrund schlüssig, dass wie bereits an anderer Stelle aufgezeigt, der Wunsch zur Selbständigkeit in Deutschland deutlich höher ist als die tatsächliche Realisation des Gründungsvorhabens.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird der Gründungsprozess um eine weitere Phase erweitert. Bei positiver Gründungsentscheidung, findet anschließend eine Abwägung zwischen dem Kauf einer Franchiselizenz und der Gründung eines unabhängigen

²⁸⁸ Vgl. BERGMANN (2000), S. 13 f.

²⁸⁹ Eigene Darst. in Anlehnung an BERGMANN (2000), S. 12 ff.

²⁹⁰ Aufgrund der Tatsache, dass die Vorgründungsphase kein geradliniger Prozess ist, kann das Trichtermodell auch nicht als starres Ablaufschema eingesetzt werden. Die einzelnen Phasen werden nicht zwangsläufig nacheinander durchlaufen, einzelne Phasen können übersprungen und Gründungsabsichten aufgegeben bzw. zurückgestellt werden. Vgl. Bergmann (2000), S. 13 f.

Unternehmens statt. Die im ersten Schritt getroffene Gründungsentscheidung ist dabei das Ergebnis einer Phase des Nachdenkens über berufliche Optionen bzw. das Entdecken einer Gründungsidee. Der Kauf einer Franchiselizenz wird daher vielfach nicht als das Ergebnis einer Abwägung zwischen dem Angestelltenverhältnis und der Selbständigkeit mit einem Franchisesystem betrachtet, sondern als eine der allgemeinen Gründungsentscheidung nachgelagerte Frage der Organisationsform.²⁹¹



Abb 17: Trichtermodell Gründungsphase Franchisenehmer²⁹²

Franchisenehmer treffen ihre Entscheidung für oder gegen eine Franchisepartnerschaft nicht alleine, sondern im Dialog mit dem jeweiligen Franchisegeber. Es werden Gespräche geführt und vom Franchisegeber im Laufe der vorvertraglichen Anbahnung Unterlagen zur Verfügung gestellt, welche die Entscheidung positiv oder negativ beeinflussen. Zwar soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit grundsätzlich die Perspektive des Gründungsinteressierten eingenommen werden, es darf hierbei der Einfluss der Franchisegeberseite aber nicht vernachlässigt werden. Nur wenn sich die Interessenlagen und Vorstellungen beider Parteien weitestgehend decken, wird es zu einer neuen Franchisegründung kommen.

²⁹¹ Vgl. KAUFMANN (1999), S. 348 ff.

²⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an BERGMANN (2000), S. 12 ff.

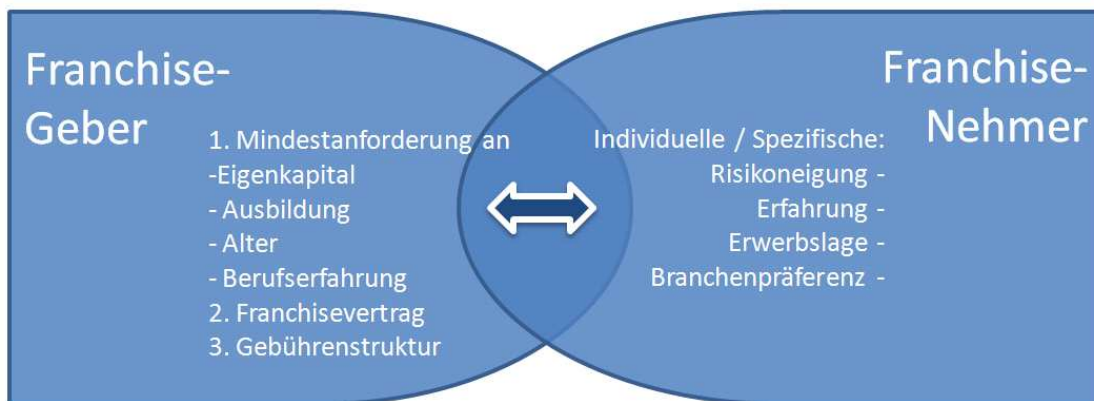


Abb 18: Modell der beidseitigen Einflüsse auf die Vertragsentscheidung ²⁹³

Die Franchisewirtschaft leidet – wie viele andere Märkte - unter dem Phänomen der adversen Selektion, das heißt der sogenannten „*negativen Risikoauslese*“ – und zwar in zweierlei Hinsicht.

Franchisenehmer: Analog zum Arbeitsmarkt ist die Qualität der Bewerber für den Franchisegeber nicht ex-ante erkennbar. Signaling, also das Bemühen sich glaubhaft von schlechteren Anbietern abzugrenzen, ist hierzu ein gängiger Lösungsansatz – und natürlich können potenzielle Franchisenehmer sich über Lebensläufe und die dort dokumentierte formale (Schul-) Bildung und Berufserfahrung von anderen Bewerbern abheben.

Franchisegeber: Die Information über die tatsächliche Güte der Franchisesysteme ist asymmetrisch verteilt und nur der Franchisegeber weiß wirklich, inwieweit sein Franchise eine risikoarme und aussichtsreiche Geschäftsmöglichkeit für den Franchisenehmer bietet. Potenzielle Franchisenehmer können den Unterschied zwischen verschiedenen Systemen zwar versuchen zu erfassen. Da eine tatsächliche Bewertung des Nutzens aufgrund fehlender Information unmöglich ist, werden sie ihren Erwartungswert bezüglich der Qualität und des Nutzens der Franchise jedoch irgendwo zwischen guten und schlechten Systemen bilden. Bietet ein Franchisegeber ein sehr gutes System an, so wird der potenzielle Partner diesem System immer einen niedrigeren Nutzen beimessen, als dieser tatsächlich vom System geboten wird.

Im Lehrbuchbeispiel führt dies dazu, dass der Reservationspreis des potenziellen Franchisenehmers sinkt, d.h. er ist nicht bereit die Einstiegs- und laufenden Franchise-

²⁹³ Eigene Darstellung.

gebühren zu bezahlen, die der Leistung des guten Franchisegebers angemessen sind. Gute Anbieter ziehen sich daher vom Franchisemarkt zurück und es bleiben nur noch schlechte, vielleicht sogar unseriöse Anbieter übrig.

Wie auch die potenziellen Franchisenehmer, so werden auch die Franchisegeber als informierte Marktteilnehmer versuchen Informationsasymmetrie abzubauen. Und in der Tat nehmen Franchisegeber einige Kosten und Mühen auf sich, um glaubwürdige Signale zu produzieren, z.B. in Form von „Qualitätssiegeln“ wie dem „System-Check“ des DFV oder einer Listung im „Impulse-Ranking“, welches jährlich die Top 100 Franchise-Systeme in Deutschland veröffentlicht.²⁹⁴

Auch *Screening* wird – wie oben beschrieben - umfangreich genutzt, z.B. in Form von „Schnuppertagen“, Probearbeiten in bestehenden Filialen oder Einsicht in anonymisierte Ist-Zahlen bestehender Franchisebetriebe.

Ein letzter und überzeugender Weg, die Informationsasymmetrie abzubauen, wäre der Weg der „*Self-Selection*“, bei der der Franchisegeber geeignete Vertragsmenüs anbietet, welche sein Angebot eindeutig von dem schlechter Anbieter unterscheiden. Beispielsweise könnte eine Rücknahmegarantie für Investitionsgüter bei Nichterfolg übernommen werden oder ein Verzicht auf Franchisegebühren bis zum Erreichen eines bestimmten Umsatzes offeriert werden. Solche Angebote finden sich jedoch bislang kaum.

Diese Überlegungen zu den vielfältigen Einflüssen beider Seiten auf den Gründungsprozess lassen sich in folgendem, integrierten Prozessmodell zusammenfassen.

²⁹⁴ Der DFV-System-Check stellt eine Erweiterung des Aufnahmeverfahrens des Verbandes dar. Mitgliedsunternehmen sollen alle drei Jahre diese umfassende Überprüfung durchlaufen, welche eine Prüfung des Franchise-Vertrages und des Franchise-Handbuches nach den Qualitäts-Mindeststandards für Unternehmensnetzwerke, der so genannten System-Check-Richtlinie, beinhaltet. Darüber hinaus werden eine Bewertung in den Bereichen Systemkonzept, Produkte/Leistungen, Strategie und Management sowie eine stichprobenartige Befragung der Franchise-Nehmer-Zufriedenheit durch eine neutrale Bewertungsgesellschaft durchgeführt.

Das IMPULSE-Ranking basiert auf einer Befragung deutscher Franchise-Geber, welche die Redaktion jährlich durchführt. Die Bewertung erfolgte 2008 aufgrund von Firmenangaben und Expertisen der impulse-Redaktion sowie von Hubertus Boehm (Inhaber der Franchise-Unternehmensberatung Syncon, München), Professor Heinz Klandt (European Business School, Oestrich-Winkel), Felix Peckert (Franchise-Berater, Bonn) und Reinhard Wingral (Franchise-Berater, Eckernförde), die Punkte vergaben.

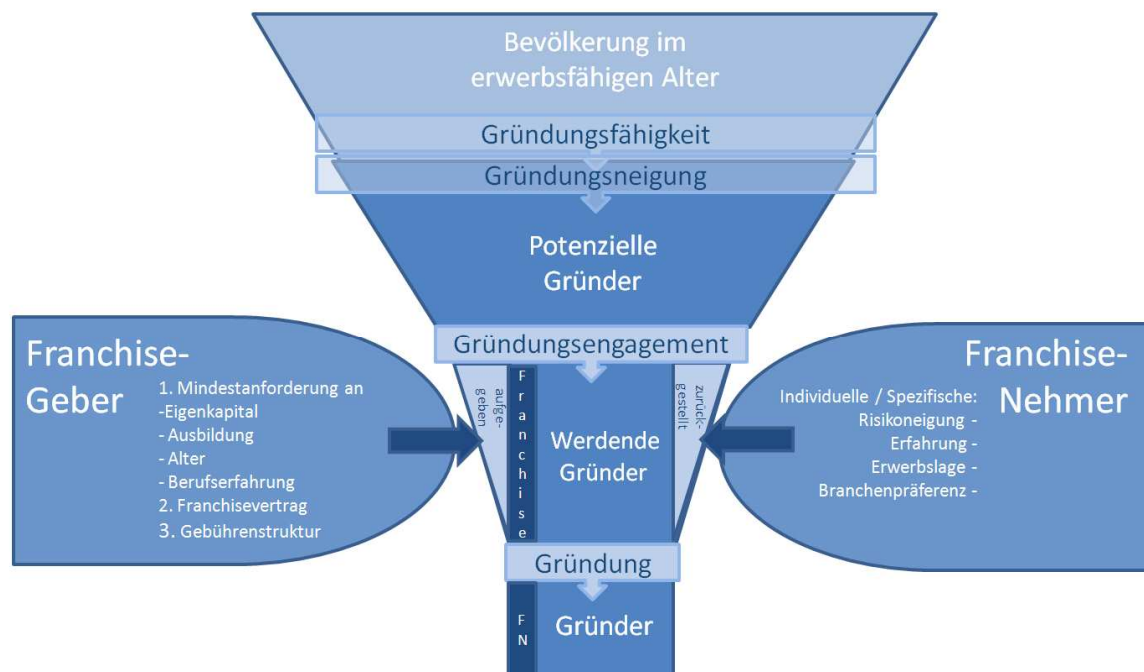


Abb 19: Integriertes Prozessmodell als Basis für die Hypothesenbildung

Dieses Modell wird im weiteren Verlauf der Arbeit als gedanklicher Rahmen für den Aufbau der empirischen Analyse und für die Darstellung der Ergebnisse in nachvollziehbarer Form dienen. Es soll helfen, die fast unüberschaubare Anzahl von Einflussfaktoren sowohl dem Franchisenehmer oder –geber zuzuordnen, als auch nach Phasen im Gründungsprozess zu strukturieren.

3.4.2 Der klassische Traits-Ansatz

Wie bereits in Kapitel 3.1.5 vorgestellt, ist der Vergleich von Charakteristika unterschiedlicher Gründer in der Entrepreneurshipforschung seit den grundlegenden Arbeiten von DAVID MCCLELLAND in den 60er-Jahren untrennbar verbunden mit der sogenannten Traits Theory bzw. Traits Schule. Der Forschungsansatz beschäftigt sich mit den spezifischen Charaktermerkmalen von Entrepreneuren, wie z.B. einem nach MCCLELLAND besonders ausgeprägtem Leistungsbedürfnis von Unternehmern.²⁹⁵

Der wohl prominenteste Vertreter des Traits Ansatzes in Deutschland ist KLANDT, der in den 80er-Jahren wesentliche Persönlichkeitsmerkmale untersuchte. Entrepreneure

²⁹⁵ Vgl. MCCLELLAND (1961).

weisen demnach besonders ausgeprägt Charaktereigenschaften auf wie Unabhängigkeitsstreben (need of independence), Leistungsmotiv (need of achievement) und den Wunsch nach Anerkennung (need of affiliation).²⁹⁶ Als weitere typische Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs wurden Machtstreben (need for power) und die interne Kontrollüberzeugung (internal locus of control) ausgemacht.²⁹⁷ Eine hohe Risikobereitschaft (risk-taking propensity) wird ebenfalls konstatiert, beispielsweise von PALMER und BROCKHAUS.²⁹⁸

Franchisegründer scheinen jedoch nicht in Gänze der Definition von „Entrepreneur“ zu entsprechen, welcher im Mittelpunkt der Überlegung des Traits-Ansatzes steht. Sie sind keine innovativen und wachstumsorientierten Unternehmensgründer, sondern können eher durch den Begriff des „small business owners“ beschrieben werden. Fraglich ist insofern, inwieweit die Konstrukte der Traits-Schule wirklich übertragbar sind auf die Frage, ob ein potenzieller Gründer sich als Franchisenehmer selbständig machen wird. So gibt beispielsweise STANWORTH zu bedenken: „[...] knowing that many people who become self-employed have been pushed by environmental circumstances, e.g. redundancy, a locus of control test would not appear very appropriate.“²⁹⁹

Diese Skepsis spiegelt die seit Ende der 80er- bzw. Anfang der 90er-Jahre vermehrt geäußerte Kritik am Traits-Ansatz wider, welche von GARTNER wie folgt auf den Punkt gebracht wurde: „A startling number of traits and characteristics have been attributed to the entrepreneur, and a ‘psychological profile’ of the entrepreneur assembled from these studies would portray someone larger than life, full of contradictions, and, conversely, someone so full of traits that (s)he would have to be a sort of generic „Everyman“.“³⁰⁰ Während grundsätzlich beispielsweise mit den „Big Five“, also den fünf Faktoren der grundlegenden Persönlichkeit, ein theoretisches Modell existiert, dessen Wurzeln bis in die 30er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts zurückgehen und welches sich als vielfach erprobtes Instrument für eine Erhebung von Persönlichkeitsmerkmalen anbietet, so gibt es zunächst keine intuitive Begründung, warum sich Franchisegründer bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale signifikant von Individualgründern unterscheiden sollten. Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv können als selbständigkeitsrelevant angesehen werden. Aber woraus ließe sich eine klare Hypothese

²⁹⁶ Siehe KLANDT (1984).

²⁹⁷ Vgl. z.B. BROCKHAUS (1980a), TIMMONS (1978).

²⁹⁸ Vgl. BROCKHAUS (1980b), PALMER (1971).

²⁹⁹ STANWORTH (1995 b), S. 2.

³⁰⁰ GARTNER (1989), S. 57.

bezüglich des Einflusses des Leistungsmotives auf die Präferenz für eine Franchise-gründung ableiten? Stark leistungsmotivierte Personen bevorzugen Arbeitssituationen mit direkter Rückmeldung über die erreichte Leistung und in denen Geld einen wichtigen Maßstab für die eigene Leistung darstellt.³⁰¹ Ob eine solche Arbeitssituation bei einer Franchise- oder einer Individualgründung gegeben ist, das hängt wohl eher vom konkreten Einzelfall als von der grundsätzlichen Entscheidung pro oder contra Franchising ab.

Die Frage nach der passenden Auswahl der zu analysierenden Charakteristika stellt sich letztlich auch vor dem Hintergrund der Praxistauglichkeit. Die Überlegungen zur Auswahl geeigneter Charakteristika werden im Folgenden dargestellt.

3.4.3 In der Franchisepraxis relevante Charakteristika

Experten empfehlen seit längerer Zeit die Einbettung psychometrischer Verfahren in den Auswahlprozess deutscher Franchisegeber, um die Einstellungen und Motivation von Interessenten zu überprüfen. Es bietet sich an, als eine Art „internen Benchmark“ eine Stichprobe der „besten“ Franchisenehmer des Systems zu untersuchen, ggf. noch eine weitere Stichprobe der „Schlechtesten“ für einen Negativ-Abgleich. Ebenfalls gibt es etablierte Maße für unternehmerischen Erfolg, die man nutzen und sich damit die eigene Erhebung sparen kann. An Tools und Testverfahren mangelt es hierbei keineswegs.³⁰² Ist es dem Franchisegeber wichtig, ein effektives Screening mit hoher prognostischer Validität zu erstellen, ist der zeitliche und finanzielle Aufwand in der Regel höher (sowohl bei der Erstellung als auch bei der Durchführung der Auswahlverfahren) - dafür erhält er fundiertere Aussagen über die Eignung als Franchisenehmer und den potenziellen Erfolg der Interessenten.

Obwohl psychologische Fragebögen und auch wissenschaftlich fundierte *Franchise-spezifische* Verfahren wie das von STANWORTH (1995) bereits seit über 10 Jahren vorhanden sind, finden diese in der Praxis kaum Anwendung. Während Franchisegeber sich grundsätzlich der hohen Bedeutung der Franchisenehmerauswahl für den eigenen Erfolg bewusst sind, verlassen sie sich doch eher auf ihr „Bauchgefühl“ als auf einen professionellen, wissenschaftlich fundierten Auswahlprozess. STANWORTH weist darauf

³⁰¹ Vgl. KLANDT (1990), S. 91 oder FALLGATTER (2002), S. 122f.

³⁰² Standardtests aus der Personalwirtschaft wie beispielsweise *Big Five, Insights, Thomas International, Caliper, Nathan Profiler, SelecSys* etc. bieten sich hier ebenso an wie speziell für die Franchisenehmerauswahl entwickelte Fragebögen, vgl. hierzu STANWORTH (1995b).

hin, dass die für Rekrutierung von Franchisenehmern verantwortlichen Mitarbeiter der Franchisegeber selten über eine ausgeprägte Expertise in Personalauswahl oder Human Resource Management verfügen.³⁰³

Um relevante Charakteristika von Franchisegründern zu definieren, aus deren Beobachtung sich letztlich praxistaugliche Handlungsempfehlungen für die Franchisewirtschaft ableiten lassen, erscheint demnach eine Betrachtung der Gründerperson weniger im statischen Sinne des „Traits“-Ansatzes, sondern eher als dynamische Kombination aus demographischen Faktoren, Eigenschaften, Erfahrungen, Ausbildung und finanzieller Ausstattung sinnvoll. Es gilt der Frage nachzugehen, anhand welcher Kriterien die deutschen Franchisegeber heute mehrheitlich eine Beurteilung von Franchiseinteressenten vornehmen bzw. welchen Charakteristika die Franchisewirtschaft eine praktische Relevanz in Hinblick auf die Gründungswahrscheinlichkeit als Franchisegründer zuschreibt. Worauf achten Franchisemanager in der Franchisenehmergewinnung, welche Charakteristika werden als Proxy für die Gründungswahrscheinlichkeit im Franchising gehandelt?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden im Herbst 2006 und Frühjahr 2007 mehrere Experteninterviews durchgeführt. Wenngleich Experteninterviews als Sonderform des qualitativen Interviews innerhalb der Sozialforschung bislang weniger theoretisch-methodologische Fundierung erfahren haben, so erscheinen solche Interviews in diesem Zusammenhang geeignet. Experteninterviews bieten eine methodische Stärke vor allem durch ihr exploratives Potential, welches auch hier als Basis für die anstehende Hypothesenbildung genutzt wurde.³⁰⁴

Der Experte ist definiert als jemand mit privilegiertem Zugang zu Informationen über Personengruppen und Entscheidungsprozesse, was im vorliegenden Franchise-Kontext insbesondere auf Franchise-Berater zutrifft, die täglich sowohl mit Franchisegebern als auch mit Franchiseinteressenten und aktiven Franchisegründern in engem Kontakt stehen. Hier überschneiden sich in gewissem Maße Betriebswissen und Kontextwissen des Experten, da die Organisation der Franchiseberatung teilweise den Kontext für den hier analysierten Entscheidungsprozess der Franchisegründer darstellt bzw. darstellen kann.

³⁰³ „Most developing franchises have much in common with the typical small firm in that they have only a few key staff members undertaking a multitude of tasks. These may be very able and committed people but, usually, none of them is expert in the field of personnel selection and management, which is the relevant specialism here.“ STANWORTH (1995 b), S. 1.

³⁰⁴ Vgl. zu Experteninterviews z.B. MEUSER/NAGEL (1991) oder LIEBOLD/TRINCZEK (2002).

Bei Experteninterviews wird möglichst große Vielfalt von Meinungen angestrebt, um eine starke Vorprägung der Sichtweisen zu vermeiden. In vorliegender Untersuchung wurden die Interviews aufgrund der folgenden Überlegungen ausschließlich mit Beratern des Forschungspartners geführt, der Franchise- und Gründerberatung initiat GmbH mit Sitz in Köln.

initiat genießt als Marktführer in der Franchisenehmer-Vermittlung mit bundesweit 22 Beratungsbüros einen ausgezeichneten Ruf in der Branche, weißt im Vergleich zu den wenigen relevanten Wettbewerbern ein sehr umfangreiches Portfolio an Kooperationssystemen auf und die Berater erhalten somit einen sehr umfassendem Einblick in die betriebliche Praxis einer Vielzahl etablierter Franchise-Systeme. Gleichzeitig ist initiat selbst als Franchise-System organisiert und die Berater verfügen neben dem Wissen aus der Beratungspraxis jeweils auch über eigene Gründungserfahrung als Franchisenehmer.

Wenngleich eine gewisse Vorprägung der Meinungen durch die Einbindung der Experten in ein einziges Unternehmen nicht auszuschließen ist, so überwog die besondere Qualifikation der Befragten ebenso wie die inhaltliche Nähe der Forschungsfrage mit den Geschäftsinhalten von initiat. Durch Interviews mit mehreren Experten im Unternehmen konnten durchaus alternative Wahrnehmungen, Interessenpositionen und Sichtweisen innerhalb des Beratungsunternehmens aufgenommen werden. Nicht zuletzt konnten auch forschungspraktische Herausforderungen bei der Planung und Durchführung der Interviews durch die Konzentration auf eine Organisation minimiert werden.

Befragt wurden im Rahmen teilweise mehrerer narrativ ausgerichteter, themenzentrierter, leitfadengestützter Interviews die folgenden Franchise-Experten³⁰⁵:

- *Stephan H. Aschenbrenner*, Gründer und Gesellschafter-Geschäftsführer der initiat Zentrale (02.11.2006, 17.11.2006 sowie 24.01.2007)
- *Dr. Karl Heusch*, Gründerberater bei initiat Köln (17.11.2006)
- *Hans-Dieter Honselmann*, Gründerberater bei initiat Hamburg (02.11.2006)

³⁰⁵ Die Interviews wurden nicht aufgezeichnet. Sie lagen daher nicht in exakt transkribierter Form, jedoch in Form von Gedächtnisprotokollen vor.

Die Ergebnisse der Expertengespräche lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Franchisewirtschaft setzt kaum psychometrische Verfahren ein und eine Bereitschaft zur Einführung solcher Tests in die Auswahlverfahren für neue Franchisenehmer wird nur bei wenigen Systemen vorhanden sein.
2. Eine wissenschaftliche Arbeit wird dann einen Mehrwert für die Franchisewirtschaft bieten, wenn sie dazu beiträgt, grundlegende ‚Mythen‘³⁰⁶ der Franchisenehmerauswahl in Frage zu stellen. Die Auswahl der untersuchten Charakteristika sollte sich daher möglichst an den heute praktizierten Auswahlverfahren orientieren, sowie an den dort tatsächlich abgefragten und beobachteten Merkmalen von Franchiseinteressenten und –gründern.
3. Heutige Auswahlverfahren setzen sich zur überwiegenden Mehrheit zusammen aus:
 - a. Prüfung von *Lebenslauf* und *Bewerbungsunterlagen*
 - b. Mehr oder weniger *strukturierten Interviews* mit einem oder mehreren Vertretern des Franchisegebers
 - c. Abfrage einer *finanziellen Selbstauskunft*
 - d. Teilweise vorgeschriebene und/oder freiwillige Praktika bzw. Probearbeiten und Kontakt mit aktiven Franchisenehmern im Rahmen von „Schnupper-Tagen“ oder im individuellen Gespräch.
4. Als praxisrelevante Charakteristika, welche im Rahmen dieses „Auswahlverfahrens“ tatsächlich für den Franchisegeber beobachtbar sind, werden demnach vornehmlich genannt:
 - a. *Demographische Merkmale* wie Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, ggf. auch regionale Herkunft bzw. Wohnort in Deutschland
 - b. *Berufliche Erfahrungen* und derzeitiger Status, d.h. Umfang der Berufserfahrung, Erfahrung mit vorheriger Selbständigkeit, aktuelle oder drohende Arbeitslosigkeit
 - c. *Finanzielle Eckdaten* wie Höhe des verfügbaren Eigenkapitals, Investitions- und Verschuldungsbereitschaft
5. Von Interesse für die Experten scheint zudem die Frage, inwieweit sich ein Franchiseinteressent auf ein spezielles Franchise bzw. eine spezielle Branche fokussiert. Franchiseinteressenten die sich erstmalig mit der Idee des Franchising

³⁰⁶ Als ein Beispiel eines solchen ‚Mythos‘ wurde von den Experten berichtet, dass Franchisegeber vielfach grundsätzlich die Möglichkeit verneinen, die unternehmerische Eignung eines Franchisenehmers zu messen bzw. anhand von Tests zu fundieren. Somit wird in diesen Fällen die Entscheidung oft auf den Faktor ‚Bauchgefühl‘ bzw. ‚Erfahrung‘ des Franchisemanagers reduziert, was zu irrationalen Absagen bei objektiv qualifizierten Interessenten führen kann. Im gegengesetzten Extrem kann eine solche Haltung des Franchisegebers dazu führen, dass Bewerber auf ihre rein finanziellen Möglichkeiten reduziert werden, weil man ihnen „eh nur vor den Kopf schauen kann“.

beschäftigen, neigen nach Aussagen der Experten dazu, ihre Suche nach passenden Systemen auf ihnen bekannte Branchen oder private Interessensbereiche zu beschränken. Die Experten sehen hier einen klaren Zusammenhang zwischen einer starken Branchenfokussierung und einer eher geringen tatsächlichen Gründungswahrscheinlichkeit.

6. Persönlichkeitseigenschaften, Motivation und Einstellungen der Franchisegründer werden von den Experten als wichtig eingestuft. Mehrheitlich wird jedoch die klare Meinung vertreten, dass die Franchisebranche kein neues psychometrisches Instrument benötigt und ein solches unter Franchisegebern eher auf Skepsis stoßen würde. Von Interesse sind fundierte Aussagen zu den grundlegenden Merkmalen von Bewerbern, so dass hier ‚Grundsatzdiskussionen‘ unter Brancheninsidern künftig vermieden werden können.³⁰⁷

Zusammenfassend vertreten die Experten mehrheitlich die Auffassung, dass die Franchiseforschung sich von der Praxis zu entfernen droht, wenn das Design empirischer Analysen sich zwar an den neuesten Erkenntnissen der Entrepreneurshipforschung orientiert, hierbei jedoch die betriebliche Praxis der Franchisegeber aus dem Blick gerät. Selbst wenn operationalisierbare Erkenntnisse aus einer Analyse der Persönlichkeitsmerkmale und Motivation von Franchisegründern gewonnen würden, ließen sich relevante Handlungsempfehlungen für die Franchisewirtschaft nur dann generieren, wenn „Tools“ gleich mitgeliefert würden und sich diese als Branchenlösung in der Franchisebranche etablieren ließen.

3.5 Ableitung des Hypothesengerüsts für Bestimmungsgründe von Existenzgründungen im Franchising

Auf Basis der vorangegangenen Literaturanalyse sowie der Ergebnisse der dargestellten empirischen Studien werden nachfolgend Hypothesen hinsichtlich spezifischer Charakteristika von Franchisegründern gebildet.

Wichtig hierbei ist, dass nicht die Determinanten für die grundsätzliche Entscheidung zur Selbständigkeit (als Alternative zum Angestelltenverhältnis), sondern im Sinne von

³⁰⁷ Aussagen wie die folgenden verdeutlichen diesen allgemeinen Hinweis: „Sollte ein Franchisegeber allen Bewerbern unter 25 und über 50 ungesehen absagen, weil diese eh nicht gründen werden?“, „Macht es Sinn, sich im Bewerbermarketing mehr auf Frauen und / oder Interessenten mit Migrationshintergrund zu konzentrieren?“, „Ist es richtig, dass Interessenten mit vorheriger Erfahrung in der Selbständigkeit sich eher nicht einem Franchisesystem anschließen werden?“

KAUFMANN die Einflüsse auf die Wahl der Organisationsform im Vordergrund stehen. Hinsichtlich der Organisationsform wird unterschieden zwischen einer *Franchisegründung* und einer *Individualgründung* (Umsetzung einer eigenen Idee, Übernahme, etc.). Weiterhin wird davon ausgegangen, dass es sich bei der Individualgründung in erster Linie um eine imitierende und nicht um eine innovative, technologieorientierte Gründung handelt.

Zu berücksichtigen ist bei der Bildung der Hypothesen, dass hier die Charakteristika von Franchisegebern mit der Gruppe der Franchiseinteressenten und auch mit der Gruppe der Individualgründer verglichen werden. Die Gründungsentscheidung und das Eingehen der Franchisepartnerschaft dürfen - wie beschrieben - nicht nur aus der Perspektive des Gründungsinteressierten betrachtet werden, da der Franchisegeber ebenfalls der Partnerschaft zustimmen muss. Der Selektionsprozess des Franchisegebers hat einen wesentlichen Einfluss auf die tatsächliche Gründungsrealisierung.

3.5.1 Sozio-demographische Merkmale

Die sozio-demographischen Merkmale werden in der vorliegenden Arbeit beispielhaft über die Determinante „Alter“ erfasst, da von dieser Franchise-spezifische Einflüsse vermutet werden.³⁰⁸

In Untersuchungen von Gründungsinteresse und -realisation wird das Alter häufig als Determinante herangezogen. Hintergrund ist, dass sich auf Basis von Lebenszyklusmodellen zeigen lässt, dass das Gründungsinteresse im Erwerbsverlauf unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Die Wirkung des Alters auf die Gründungsaktivität ist dementsprechend bereits vielfach empirisch untersucht worden. Insgesamt konnte jedoch weder ein eindeutig positiver noch negativer Wirkungszusammenhang festgestellt werden. Folglich existieren zahlreiche unterschiedliche Erklärungsansätze dafür, welchen konkreten Einfluss das Alter auf die Gründungsentscheidung hat.

Im Fokus der Argumentation steht, dass die Aufnahme einer Selbständigkeit in der Regel mit Investitionen verbunden ist, welche teilweise den Charakter versunkener Kosten aufweisen. Neben den rein monetären Kosten ist der Schritt in die Selbständigkeit natürlich auch mit nicht-monetären Kosten verbunden, wie bspw. einer hohen Arbeitsbelastung zu Beginn der Selbständigkeit. Hier steht jedoch der Zugang zu Kapital im Fokus der

³⁰⁸ Weitere Determinanten wie das Geschlecht werden nicht in die Hypothesenbildung einbezogen, werden aber als Kontrollvariablen im Rahmen der empirischen Analyse erhoben.

Argumentation. Aufgrund von Kreditrestriktionen ist dieser nicht beliebig, sondern nur eingeschränkt möglich. Der Schritt in die Selbständigkeit ist für den Gründer daher auch immer mit Konsumverzicht verbunden. Ein Gründungsinteressent wird die Gründung daher nur realisieren, wenn die zukünftig erwarteten Erträge den anfänglichen Konsumverzicht ausgleichen können. In diesem Zusammenhang spielt der verfügbare Planungshorizont eine entscheidende Rolle, da davon auszugehen ist, dass Personen mit einem längeren Planungshorizont die Gründungsabsicht eher realisieren als andere. Das Alter des Individuums bestimmt in der Regel die Länge des Planungszeitraums. Der Planungshorizont für das weitere Erwerbsleben nimmt mit zunehmendem Alter ab, so dass eine Gründungsrealisation vor allem in einer frühen Phase des Erwerbslebens erfolgt.³⁰⁹

Dieser Annahme steht entgegen, dass mit zunehmendem Alter sich die Chance auf eine Erbschaft erhöht, die Berufserfahrung steigt, Selbstvertrauen wächst, sich das soziale Netzwerk festigt und nicht zuletzt sich die Erfahrungen im Geschäftsleben mehren. Es bleibt ausreichend Zeit um Geld anzusparen und zudem wird vermutet, dass bei jungen Menschen eine notwendige Kreditaufnahme durch fehlende Sicherheiten erschwert wird.³¹⁰ Negative Wirkungszusammenhänge werden unter anderem darauf zurückgeführt, dass die Risikobereitschaft mit zunehmendem Alter abnimmt und die Wechselbereitschaft bedingt durch die längere Berufserfahrung zunimmt. Teilweise deuten die empirischen Studien auf einen umgekehrt U-förmigen Verlauf hin.³¹¹ Das Gründungsinteresse nimmt bis zu einem bestimmten Alter zu und anschließend wieder ab, wobei der Wendepunkt in der Regel um Mitte 30 liegt.³¹² Der Einfluss des Alters ist jedoch nicht losgelöst von dem konkreten Gründungsvorhaben zu betrachten. Während die Gründung eines Handwerksbetriebes oder eines industriellen Unternehmens in der Regel durch den hohen finanziellen und organisatorischen Aufwand von einer längeren Vorbereitungszeit gekennzeichnet ist und somit nicht erst gegen Ende des Erwerbslebens erfolgt, kann eine Nebenerwerbsgründung praktisch in jedem Alter vollzogen werden.³¹³

Franchisegründungen sind in der Regel nicht im Nebenerwerb möglich und aufgrund der Eintrittsgebühren und der Systemgebühren häufig kapitalintensiver als Individualgründungen.³¹⁴ Eine Untersuchung des Franchise-Monitors zeigt, dass 46 Prozent der notwendigen Investitionen über 50.000 Euro liegen und 23,2 Prozent sogar über 100.000

³⁰⁹ Vgl. SCHULZ (1995), S. 114 ff.

³¹⁰ Vgl. KADEN (2007), S. 22.

³¹¹ Vgl. KADEN (2007), S. 22.

³¹² Vgl. z.B. KLANDT (1984); REYNOLDS/WHITE (1997); WERNER/FAULENBACH (2008).

³¹³ Vgl. BERGMANN (2000), S. 43.

³¹⁴ Siehe hierzu Kapitel 3.4.6 „finanzielle Ressourcen“.

Euro.³¹⁵ Laut der Statistik des KfW-Gründungsmonitors 2008 haben lediglich 9 Prozent der dort untersuchten Gründungen einen Mittelbedarf von mehr als 50.000 Euro. Mehr als 40 Prozent der Gründungsvorhaben weisen einen Mittelbedarf von 5.000 Euro auf.³¹⁶ Insofern ist davon auszugehen, dass vor allem ältere Menschen über das notwendige Eigenkapital oder entsprechende Sicherheiten (Lebensversicherungen, Immobilien etc.) verfügen. Aufgrund der vergleichsweise hohen Investitionen im Franchising (insbesondere durch Einstiegsgebühren) und der damit einhergehenden, notwendigen Amortisationszeit sowie der Tatsache, dass sich ein Franchisegründer durch den Franchisevertrag in der Regel bis zu 10 Jahre bindet, wird die Entscheidung für den Erwerb einer Franchise in einer frühen bis mittleren Phase des Erwerbslebens erwartet, wohingegen bei der Entscheidung zu einer Individualgründung davon ausgegangen wird, dass der zuvor beschriebene Wendepunkt bei Franchisegründern früher eintritt als bei Individualgründern. Es werden daher die folgenden Hypothesen formuliert:

H1a: Franchisegründer befinden sich zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung häufiger im mittleren Alter als Franchiseinteressenten.

H1b: Franchisegründer befinden sich zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung häufiger im mittleren Alter als Individualgründer.

$$\text{Alter}_{\text{Interessenten}} \neq \text{Alter}_{\text{Franchisegründer}} \neq \text{Alter}_{\text{Individualgründer}}$$

3.5.2 Persönlichkeitseigenschaften (Risikoneigung)

Insgesamt werden in der Gründungsforschung das Eingehen von kalkulierten Risiken beziehungsweise eine mittlere Risikoneigung als begünstigend für eine Selbständigkeit angesehen. Empirische Untersuchungen konnten bislang jedoch keine eindeutigen Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses der Risikoneigung auf die Gründungsentscheidung aufzeigen.

Im Rahmen der Gründungsentscheidung ist die Risikoeinstellung von Franchisegründern vielfach untersucht worden und es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Franchising vor allem von risikoaversen Persönlichkeiten gewählt wird. „[...] the franchise

³¹⁵ Vgl. FRANCHISE-MONITOR (2008).

³¹⁶ Vgl. KfW-GRÜNDUNGSMONITOR (2008), S. 59.

contract is preferred by more risk-averse entrepreneurs either because of risk-sharing or because of the risk-reducing effects of brand name. ³¹⁷

Die im Regelfall im Franchisevertrag festgelegte umsatzabhängige Provision ermöglicht die Risikoteilung zwischen Franchisegeber und –nehmer, wohingegen eigenständige Unternehmer das vollständige Risiko tragen. „The profit-sharing provision of the franchise contract facilitates risk-sharing between the franchisor and franchisees. By accepting part of their compensation in the form of a royalty fee (calculated as a percentage of sales), franchisors bear a portion of the variation in the cash flows of individual franchise units, thereby reducing risk borne by franchisees. In contrast, the entrepreneur bears all risk as the sole owner of an independent business. ³¹⁸

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sollen hierzu die folgenden Hypothesen überprüft werden:

H2a: Franchisegründer weisen eine niedrigere Risikoaversion auf als Franchiseinteressenten.

H2b: Franchisegründer weisen eine höhere Risikoaversion auf als Individualgründer.

Risikoaversion_{Interessenten} > Risikoaversion_{Franchisegründer} > Risikoaversion_{Individualgründer}

³¹⁷ WILLIAMS (1998), S. 115. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es für den Franchisenehmer neben den unternehmerischen Risiken ein weiteres Risiko gibt, nämlich die Abhängigkeit vom Franchisegeber. Laut PECKERT hat ein Individualgründer das konzeptionelle und das unternehmerische Risiko zu tragen. Das konzeptionelle Risiko liegt in der Geschäftsidee und der damit einhergehenden Akzeptanz auf Kundenseite begründet. Im Gegensatz dazu liegt das unternehmerische Risiko in der Person des Unternehmers begründet und umfasst das Humankapital, finanzielle Ressourcen sowie die Persönlichkeitsstruktur. Im Falle einer Franchisegründung wird vor allem das konzeptionelle Risiko minimiert, wobei hingegen das unternehmerische Risiko bestehen bleibt. Ein Franchisenehmer trägt zusätzlich noch das Franchise-Risiko, welches in der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Franchisegeber sowie der Stärke des Franchisesystems (vor allem finanzielle Stärke und Innovationsfähigkeit) begründet liegt. Vgl. PECKERT (2004), S. 22 ff.

Nicht jedem Franchisesystem gelingt der „[...] Spagat zwischen einem hohen Autonomiegrad ihrer lokalen Partner und den Anforderungen eines verbindlichen Zusammenhalts [...]“ BRÖKER (2005), S. 11.

³¹⁸ WILLIAMS (1998), S. 107. In dem Zusammenhang kann auch eine andere Interpretation aufgezeigt werden: Franchisegeber bieten offensichtlich mehr Franchisemöglichkeiten in relativ risikoreichen Branchen, bei denen die durchschnittlichen Vorteile von Risikoteilung und Risikoreduzierung durch den Markennamen am größten sind. „Franchisors apparently supply more franchise opportunities in relatively high-risk industries where the marginal benefits of risk-sharing and risk-reduction through brandname effects are greatest.“ WILLIAMS (1998), S. 115.

3.5.3 Humankapital (Bildung, Erfahrung)

Das Humankapital wird hier anhand der formalen Bildung (Höhe des Bildungsniveaus) sowie der Berufs- und Selbständigkeitserfahrung gemessen.³¹⁹

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Ausbildung und Gründungsaktivität existieren in der Literatur teilweise widersprüchliche Thesen.³²⁰ Einerseits wird davon ausgegangen, dass Gründer über eine formal schlechte Ausbildung verfügen und in Ermangelung an Alternativen in abhängiger Beschäftigung die Existenzgründung als berufliche Alternative suchen.³²¹ KLANDT kommt in seiner Untersuchung jedoch zu dem Ergebnis, dass die formale Ausbildung von Gründern einerseits besser ist als bei der durchschnittlichen Bevölkerung, andererseits jedoch Personen in vergleichbaren Führungspositionen im Angestelltenverhältnis über eine bessere Ausbildung verfügen. In einer akademischen Ausbildung sieht er jedoch einen demotivierenden Einfluss auf die Gründungsneigung.³²²

Der GEM spiegelt dieses Ergebnis nicht wider. Rund 80 Prozent der Gründungsinteressierten, die über einen akademischen Abschluss verfügen, setzen ihr Vorhaben auch in die Tat um. Insgesamt stellen Personen mit einem akademischen Abschluss mit rund 48 Prozent auch die größte Gruppe der Nascent Entrepreneurs dar. Im Gegensatz dazu setzen nur rund 66 Prozent der Nascent Entrepreneurs ohne Abitur ihr Vorhaben um.³²³

BERGMANN weist darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen formaler Bildung und Gründungsneigung nicht losgelöst von dem konkreten Gründungsvorhaben interpretiert werden kann, da es eine Reihe selbständiger Tätigkeiten gibt, die einen bestimmten Bildungsabschluss voraussetzen (z.B. Ärzte, Rechtsanwälte und Architekten). Im Gegensatz dazu erfordert bspw. die Gründung eines Kiosks keinen bestimmten Bildungsabschluss.³²⁴

Der Bildungsabschluss hat nicht nur einen Einfluss auf die Gründungsneigung, sondern auch auf Art und Größe der zu gründenden Betriebe. Personen mit einem Hochschulabschluss gründen überdurchschnittlich häufig Unternehmen mit mindestens fünf

³¹⁹ Vgl. LEIBBRAND (2001), S. 111.

³²⁰ Siehe hierzu auch BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1998).

³²¹ Vgl. GRULMS (2000), S. 35.

³²² Vgl. KLANDT (1984), S. 256.

³²³ Vgl. STERNBERG/BRIXY/HUNDT (2007), S. 30.

³²⁴ Vgl. BERGMANN (2000), S. 51.

Angestellten, wohingegen eine Person mit geringerem Bildungsstand eher zu einer Kleinstgründung neigt.³²⁵ Folgendes Hypothesenpaar wird hierzu formuliert:

H3a: Franchisegründer verfügen über eine höhere formale Bildung als Franchiseinteressenten.

H3b: Franchisegründer verfügen über eine geringere formale Bildung als Individualgründer.

$$\text{Bildung}_{\text{Interessenten}} < \text{Bildung}_{\text{Franchisegründer}} < \text{Bildung}_{\text{Individualgründer}}$$

Die Berufserfahrung spielt eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Gründungsentscheidung. Ein Indiz hierfür ist, dass eine Gründung selten im Anschluss an eine Ausbildung erfolgt, sondern in der Regel erst nach einigen Jahren Berufserfahrung.³²⁶

Hinsichtlich des Einflusses der Berufserfahrung als Determinante auf die Gründungsentscheidung wird zwischen quantitativen und qualitativen Ausprägungen unterschieden. Quantitative Aspekte beinhalten die Dauer der bisherigen beruflichen Tätigkeit in Jahren sowie die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse. Branchenspezifische Erfahrungen, Führungs- und/oder Gründungserfahrungen stellen qualitative Aspekte von Erfahrung dar.³²⁷ In Bezug auf die quantitative Erfassung der Berufserfahrung hat KLANDT in seiner Untersuchung ermittelt, dass der bundesdeutsche Unternehmensgründer eine durchschnittliche Berufserfahrung von 10,9 Jahren aufweist und im Mittel 3,7 Vollzeitstellen bekleidet hat.³²⁸

Zwar relativieren einige Autoren die Bedeutung von Humankapital und insbesondere von Berufserfahrung mit dem Hinweis darauf, dass in Anbetracht des immer schnelleren Wandels des beruflichen Umfelds die Erfahrung aus vorherigen Tätigkeiten nicht unbedingt ausschlaggebend sei für Erfolg – und damit, so lässt sich diese Argumentation weiterführen – für die Entscheidung zum Schritt in die Selbständigkeit.³²⁹

In Hinblick auf die Entscheidung pro oder contra Franchising lässt sich jedoch schlüssig argumentieren, dass Berufserfahrung ein wesentlicher Einflussfaktor sein kann. Einerseits stellen Franchisegeber bestimmte Anforderungen an neue Franchisenehmer bezüglich

³²⁵ Vgl. BERGMANN (2000), S. 54.

³²⁶ Vgl. FRANK ET AL. (1999), S. 26 f.

³²⁷ Vgl. ZUMHOLZ (2002), S. 66.

³²⁸ Vgl. KLANDT (1984), S. 261.

³²⁹ Vgl. z.B. DRUCKER (1992) und LEVENHAGEN/THOMAS (1993).

der bisherigen Berufserfahrung und bevorzugen eventuell Partner, die bereits relevante Erfahrung in unterschiedlichen Stationen sammeln konnten. Andererseits spräche die grundlegende Annahme, dass die Franchisepartnerschaft zumindest teilweise zum Ausgleich eigener Schwächen eingegangen wird („Unternehmer 2. Klasse“) dafür, dass Gründer mit ausgeprägter Berufserfahrung eher eine Individualgründung bevorzugen. Folgende Hypothesen lassen sich somit hinsichtlich der quantitativen Berufserfahrung formulieren:

H4a: Franchisegründer verfügen über mehr Berufserfahrung als Franchiseinteressenten.

H4b: Franchisegründer verfügen über weniger Berufserfahrung als Individualgründer.

Erfahrung_{Interessenten} < Erfahrung_{Franchisegründer} < Erfahrung_{Individualgründer}

3.5.4 Soziales Kapital (Persönliche Netzwerke)

Die hier zugrundeliegende Theorie und die Analogie zum Humankapitalkonzept wurden bereits in Kapitel 3.3.5 ausführlich erläutert.³³⁰ Aufgrund der Bedeutung für den Prozess der Unternehmensgründung, die den Netzwerkkontakten von zahlreichen Autoren zugeschrieben wird, soll auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung das „soziale Kapital“ ermittelt werden. Im Sinne der „Kompensationshypothese“³³¹ ist zu vermuten, dass vor allem diejenigen Gründer, die nur über ein schwach ausgeprägtes soziales Netzwerk verfügen, sich einem Franchisesystem anschließen und sich die Unterstützungsleistungen einkaufen um mögliche Erfahrungsdefizite auszugleichen und die Startbedingungen zu verbessern.

Während Gründer mit einem starken Netzwerk vor allem dieses aktivieren, suchen die angehenden Franchisenehmer einen Ausgleich im Franchisesystem. „Obwohl Netzwerke damit bei der Lösung typischer gründungsbedingter Problemstellungen helfen, ist jedoch zu sehen, dass diese Kooperationsform stets mit einem gewissen Autonomieverlust für den Gründer erkauf werden muss.“³³²

³³⁰ Vgl. zu den Grundlagen z.B. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) oder WITT/ROSENKRANZ (2002)

³³¹ Die Kompensationshypothese unterstellt, dass sich vor allem Gründer, die sich durch einen Mangel an allgemeinem und spezifischem Humankapital und/oder auch einem Mangel an finanziellen Ressourcen auszeichnen, besonders proaktiv um die Aktivierung von sozialen Kontakten bemühen und somit versuchen ihre Schwächen auszugleichen. Siehe hierzu BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 51.

³³² SEIDEL (2005), S. 50.

Diesen Überlegungen folgend können hierzu die folgenden Hypothesen formuliert werden:

H5a: Franchisegründer verfügen über ein größeres wahrgenommenes Netzwerk als Franchiseinteressenten.

H5b: Franchisegründer verfügen über ein kleineres wahrgenommenes Netzwerk als Individualgründer.

Netzwerk_{Interessenten} < Netzwerk_{Franchisegründer} < Netzwerk_{Individualgründer}

3.5.5 Drohende oder bestehende Arbeitslosigkeit

SEIDEL kommt hinsichtlich der Fragestellung, welche Auswirkungen die Arbeitslosigkeit auf gründungsrelevante Eigenschaften von potenziellen Existenzgründern hat, zu folgendem Ergebnis: „Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Arbeitslosigkeit einen mit steigender Dauer zunehmenden negativen Einfluss auf die materiellen und immateriellen Ressourcen, sich selbständig zu machen, hat. [...] Arbeitslose Gründer sind somit eine ganz spezifische Form von Existenzgründern, die sich durch signifikant schlechtere Ausprägungen der Erfolgsfaktoren von konventionellen Gründern unterscheidet. Sie begeben sich mit dem Vorhaben Existenzgründung auf eine Gratwanderung. Durch die prekären Eingangsvoraussetzungen in die berufliche Selbständigkeit wird jeder Fehler existenzbedrohend. Arbeitslose Gründer verfügen i.d.R. nicht über ausreichend Kapitalreserven, um die zweite oder dritte Chance wahrzunehmen.“³³³

Die in Kapitel 3.3.4 vorgestellte Theorie des geplanten Verhaltens gibt Ansatzpunkte für die Ableitung der Franchise-spezifischen Hypothesen. Um ein hohes Maß an wahrgenommener Verhaltenskontrolle zu erlangen, benötigt der potenzielle Gründer Ressourcen und den Glauben daran, dass er Hindernisse und Widerstände meistern wird.³³⁴ Gerade von Gründungsinteressierten, die von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht sind, sollte Franchising hier als Möglichkeit gesehen werden, diese notwendigen Ressourcen und die Unterstützung zu erwerben, damit die enormen Anforderungen der Selbständigkeit erfolgreich gemeistert werden können.

³³³ SEIDEL (2005), S. 68 f.

³³⁴ Vgl. hierzu AJZEN (1991).

Dieser und der beim Aufbau des Hypothesengerüsts zugrundegelegten Annahme folgend, dass es sich bei Franchisenehmern um „Unternehmer 2. Klasse“ handelt und diese sich regelmäßig eher aufgrund von Alternativlosigkeit am Arbeitsmarkt als aufgrund von unternehmerischer Orientierung in die Franchisegründung begeben, wird folgende Hypothese formuliert:

H6a: Franchisegründer sind in der Gründungsphase häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht als Franchiseinteressenten.

H6b: Franchisegründer sind in der Gründungsphase häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht als Individualgründer.

Arbeitslosigkeit_{Interessenten} < Arbeitslosigkeit_{Franchisegründer} > Arbeitslosigkeit_{Individualgründer}

3.5.6 Finanzielle Ressourcen

Der Zugang zu Fremdkapital ist im Rahmen des Gründungsprozesses ein wesentliches Gründungshemmnis. Franchisenehmer stellen im Sinne des Ressourcenansatzes eine Kapitalquelle für den Franchisegeber dar. Dementsprechend werden Franchisegeber, wenn sie sehr abhängig von der Verfügbarkeit von Kapital sind, eher einen Ausgleich über eine höhere Einstiegsgebühr anstelle einer Kompensation durch hohe laufende Lizenzgebühren anstreben. Dies legt die Vermutung nahe, dass das benötigte Startkapital für Franchisenehmer regelmäßig höher sein sollte als das für Individualgründer. Diese Annahme wird auch durch vorangegangene Studien bestätigt. „On average, franchise businesses are larger than independent businesses when size is measured by either start-up capital, sales, or number of employees.“³³⁵

Wenngleich Einstiegsgebühren typischerweise zumindest zum Teil notwendige Anfangsinvestitionen in Ausstattung und Dienstleistung beinhalten, so stellen sie zumindest teilweise immer ein zusätzliches Investment in Form von ‚Lizenzgebühren‘ dar. Wie die folgende Darstellung verdeutlicht, sind hierfür im Durchschnitt der deutschen Franchisesysteme rund 11.500 Euro zu veranschlagen.

³³⁵ WILLIAMS (1998), S. 112.

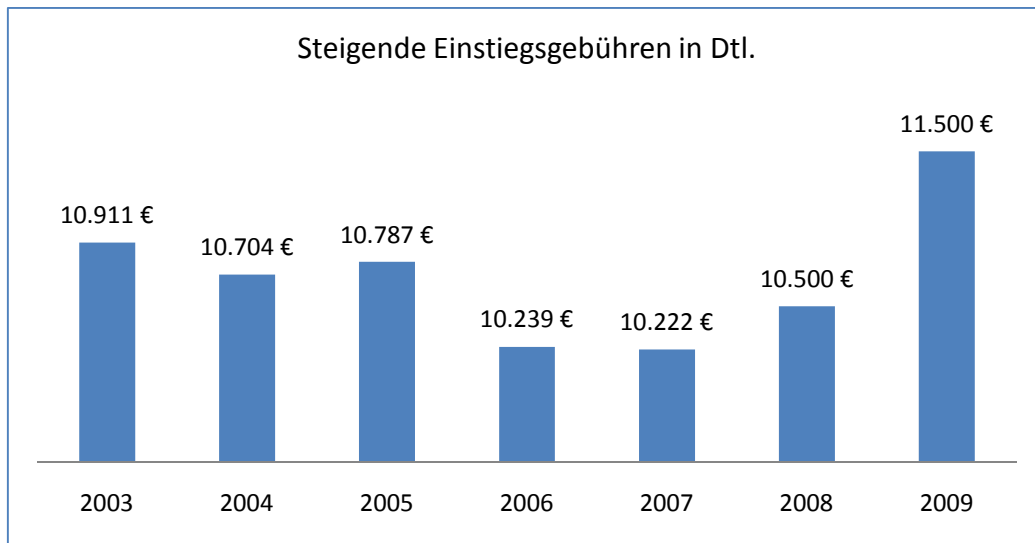


Abb 20: Durchschnittliche Einstiegsgebühren in Deutschland³³⁶

Sowohl KfW-Gründungsmonitor als auch der Franchise-Monitor bestätigen, dass sich Franchisegründungen im direkten Vergleich mit den sonstigen Gründungen durch deutlich höheres Investment auszeichnen. Während die Gründungslandschaft in Deutschland laut dem KfW-Gründungsmonitor weitgehend durch Mikrogründungen mit einem Investitionsbedarf von unter 5.000 Euro gekennzeichnet ist, liegen im Franchisebereich 47 Prozent aller Gründungen bei einem Mittelbedarf von 50.000 Euro oder mehr. Die folgende Abbildung verdeutlicht die teilweise hohen Gesamtinvestitionen, welche Franchisenehmer in Deutschland zu finanzieren haben:

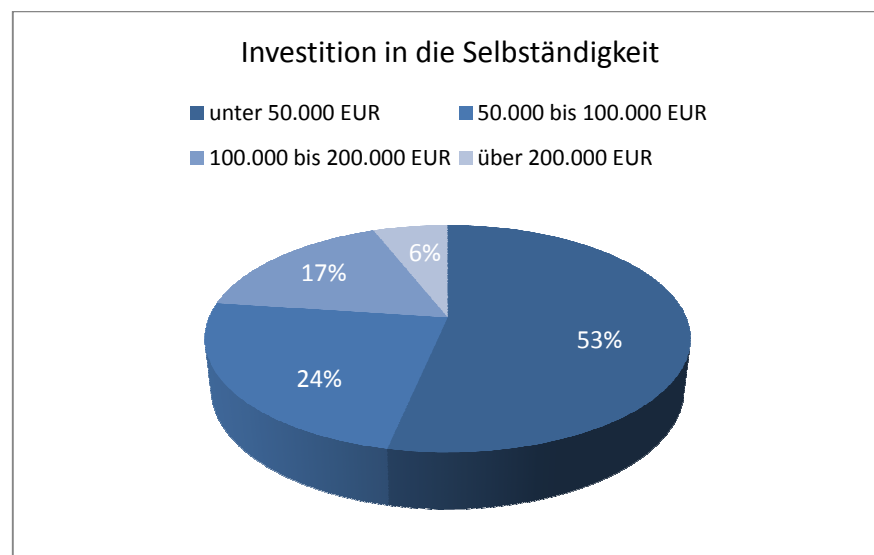


Abb 21: Investitionen in die Selbständigkeit als Franchisenehmer³³⁷

³³⁶ Vgl. FRANCHISE-MONITOR (2008)

³³⁷ Vgl. FRANCHISE-MONITOR (2008)

Aufgrund des höheren Kapitalbedarfs für eine Franchisegründung ist davon auszugehen, dass ein Gründer im Franchising über eine höhere Eigenkapitalausstattung verfügen muss. Diese Annahme folgt nicht exakt der Annahme vom „Unternehmer 2. Klasse“. Andererseits lässt sich schlüssig argumentieren, dass die höhere Eigenkapitalausstattung in vielen Fällen aus Abfindungszahlungen stammen kann, welche bei Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt gezahlt wurden (siehe H6). Es wird daher das folgende Hypothesenpaar festgehalten:

H7a: Franchisegründer verfügen über eine höhere Eigenkapitalausstattung als Franchiseinteressenten.

H7b: Franchisegründer verfügen über eine höhere Eigenkapitalausstattung als Individualgründer.

$\text{Eigenkapital}_{\text{Interessenten}} < \text{Eigenkapital}_{\text{Franchisegründer}} > \text{Eigenkapital}_{\text{Individualgründer}}$

3.5.7 Vorherige Selbständigkeit

Der „Serial Entrepreneur“ wird mehrheitlich verstanden als ein Unternehmer, der mehrere Unternehmen nacheinander gründet und sich nach erfolgreichem Aufbau jeweils aus dem operativen Management zurückzieht. In Zeiten der New Economy wurden Serial Entrepreneurs bekannt als Unternehmer, die sich nach Abschluss eines Projektes dem nächsten widmen und sich besonders stark über ihre Tätigkeit als ‚Unternehmer‘ (im Gegensatz bspw. zum Manager) definieren.³³⁸

Empirisch konnte allgemein ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt werden zwischen einer früheren bzw. aktuellen Tätigkeit als Selbständiger und der Wahrscheinlichkeit, wieder eine selbständige Tätigkeit zu suchen.³³⁹ Die höhere Gründungsneigung von (ehemals) Selbständigen kann auf eine höhere Neigung zu einer selbständigen Tätigkeit zurückzuführen sein oder darauf hindeuten, dass eine vormalige Selbständigkeit von potenziellen Arbeitgebern eher negativ beurteilt wird. Diese könnten die vorherige Selbständigkeit mit einem ausgeprägten Wunsch nach Unabhängigkeit verbinden und mit fehlender Bereitschaft, sich in betriebliche Hierarchien einzuordnen. UCBASARAN ET AL.

³³⁸ Ein in Deutschland bekanntes Beispiel für „Serial Entrepreneurship“ sind die Brüder Marc, Oliver und Alexander Samwer, Gründer des Internet-Auktionshauses alando.de und – nach dem Verkauf an ebay – von Jamba!

³³⁹ Vgl. für relevante empirische Untersuchungen bspw. PFEIFFER (1999), WAGNER (2002), HYYTINEN / ILMAKUNNAS (2007), KIRSCHENHOFER (2008).

weisen allerdings auch Unterschiede von Serial bzw. Habitual Entrepreneurs hinsichtlich des ‚information search and opportunity identification behaviours‘ nach. Demnach kann auch die Sensibilisierung bzw. Fokussierung derjenigen, die vorher bereits selbständig waren, zu einer erhöhten (erneuten) Gründungsneigung und –aktivität führen.³⁴⁰

Die Existenzgründung als Franchisenehmer ist mit diesem Bild des ‚Serial Entrepreneurs‘ hingegen nur schwer zu vereinbaren, sucht doch der Franchisenehmer in der Partnerschaft mit dem Franchisegeber eine ‚geführte Selbständigkeit‘ und begibt sich somit – wenn auch nicht in formale betriebliche Hierarchien – dann doch zumindest in eine Abhängigkeit vom System und dem Systemgeber. Von Gründungsinteressierten mit Erfahrungen aus vorheriger Selbständigkeit ist demnach anzunehmen, dass diese weniger Interesse an einer Franchisepartnerschaft haben sollten. Folgerichtig wird die Hypothese wie folgt formuliert:

H8a: Franchisegründer verfügen häufiger über Erfahrungen aus einer vorherigen Selbständigkeit als Franchiseinteressenten.

H8b: Franchisegründer verfügen seltener über Erfahrungen aus einer vorherigen Selbständigkeit als Individualgründer.

Selbständige Interessenten < Selbständige Franchisegründer < Selbständige Individualgründer

3.5.8 Branchenfokussierung

BRÜDERL ET AL. identifizieren Branchenerfahrung als den bedeutsamsten aller personenspezifischen Einflüsse auf Erfolgs- und Überlebenschancen neuer Unternehmen. Hier konnte ein stärkerer Zusammenhang nachgewiesen werden als bei Schulbildung oder Berufserfahrung.³⁴¹

Franchising ermöglicht Gründungsinteressierten jedoch den Einstieg in Branchen, in denen sie keinerlei Berufserfahrung aufweisen und wo sie bislang keine spezifischen Erfahrungen sammeln konnten. „Franchising [...] offers would be small business owners the benefit of choice. Franchisees typically need little direct experience in the type of business their franchise represents. Instead they can rely on the franchisor to train them

³⁴⁰ Vgl. z.B. UCBASARAN/WESTHEAD/WRIGHT (2006).

³⁴¹ Vgl. hierzu BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), zum Thema Marktkennntnis von Entrepreneuren und ihrer Erfolgsrelevanz aber z.B. auch REYNOLDS/WHITE (1997); STEVENSON/GUMPERT (1998).

and provide the institutionalized knowledge necessary to successfully operate the franchised concept. [...] This opens a wide area of choice that might not be considered by independent entrepreneurs. ³⁴²

Als so genannter ‚Quereinsteiger‘ wird dem Franchisenehmer über Training und fortlaufende Unterstützung durch den Franchisegeber das notwendige Branchen- und System-Know-How vermittelt.³⁴³ Wie bereits dargelegt ist in bestehenden Untersuchungen der Einfluss der Determinante ‚Branchenerfahrung‘ auf die Gründungsentscheidung mehrfach untersucht worden. Das Modell von KAUFMANN unterstellt, dass sich Gründungsinteressierte nach der generellen Entscheidung für die Selbständigkeit (als Alternative zum Angestelltenverhältnis) im nächsten Schritt mit der Frage beschäftigen, ob sie diesen Schritt im Franchising verwirklichen wollen oder nicht. Erst daran anschließend suchen sie sich eine konkrete Geschäftsidee in einer bestimmten Branche oder eine konkrete Branche und dann die Geschäftsidee. KAUFMANN kommt zu dem Ergebnis, dass Interessenten, die sich zunächst für die Organisationsform Franchising entschieden haben, häufig in einer Branche gründen, in der sie über keine oder wenig relevante Erfahrungen verfügen. Interessenten, die zunächst die Branche wählen (sector-decision) bleiben auch als Franchisenehmer zu rund 50 Prozent in einer Branche, in der sie bereits vorher Berufserfahrung gesammelt haben.³⁴⁴

STANWORTH, KAUFMANN und PURDY kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. Nachdem sich die Interessenten für die Selbständigkeit mit einem Franchisesystem entschieden haben, konnten sich 58 Prozent vorstellen in einer Branche zu gründen, in der sie keine Erfahrungen besitzen.³⁴⁵

SARDY/ALON kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass 40 Prozent der Franchisenehmer ein Unternehmen in einer Branche starten, in der sie weniger als ein Jahr Erfahrung mitbringen. Im Gegensatz dazu gründen weniger als 10 Prozent der eigenständigen Unternehmer ein Unternehmen in einer Branche, in der sie weniger als ein Jahr Erfahrung haben. Tatsächlich haben 90 Prozent der Franchisenehmer weniger als fünf Jahre Erfahrung in ihrer jetzigen Branche - bei den Individualgründern hingegen nur 20

³⁴² KAUFMANN (1999), S. 346.

³⁴³ So werden beispielsweise im Bereich der Systemgastronomie vielfach keine Gastronomen gesucht, sondern managementerfahrene Persönlichkeiten. Hintergrund ist, dass die Produkte in der Systemgastronomie nach strengen Vorgaben des Franchisegebers zubereitet werden müssen. Die Kreativität eines ausgebildeten Kochs bzw. eines gestandenen Gastronomen wird von Franchisegebern daher weniger gesucht, da eine Neigung zur „Verfeinerung“ von Rezepten etc. unterstellt wird.

³⁴⁴ Vgl. KAUFMANN (1999), S. 359.

³⁴⁵ Vgl. STANWORTH/KAUFMANN/PURDY (1995), S. 5.

Prozent.³⁴⁶ Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragten Experten stützen mit ihren Aussagen die Annahme einer Korrelation zwischen starker Branchenfokussierung und eher geringer Gründungswahrscheinlichkeit im Franchising (siehe Kap. 3.4.3).

Die Formulierung der diesbezüglichen Hypothesen wird in Anlehnung an die Ergebnisse der ausländischen Studien wie folgt vorgenommen:

H9a: Franchisegründer sind bei ihrer Gründungsentscheidung seltener auf eine bestimmte Branche fokussiert als Franchiseinteressenten.

H9b: Franchisegründer sind bei ihrer Gründungsentscheidung seltener auf eine bestimmte Branche fokussiert als Individualgründer.

Branchenfokus Interessenten > Branchenfokus Franchisegründer < Branchenfokus Individualgründer

³⁴⁶ Vgl. SARDY/ALON (2007), S. 410. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen von früheren Studien, wonach nur 18 Prozent bis 27 Prozent der Individualgründer wenig Branchenerfahrung von weniger als einem Jahr aufweisen konnten. Vgl. auch SARDY/ALON (2007), S. 409 und die dort angegebene Literatur.

4 Design und Methodik der empirischen Analyse

Ziel dieser Arbeit ist es, sowohl die Perspektive des (potenziellen) Franchisenehmers als auch die des Franchisegebers in eine umfassende, empirische Analyse zu integrieren. Es wurde daher Zugang zu einem Sample beider Gruppen gesucht und jeweils eine Erhebung durchgeführt. Das Design der Untersuchungen wird im Folgenden für beide „Marktseiten“ getrennt dargestellt, zunächst für die Franchiseinteressenten sowie für Franchise- und Individualgründer, in einem zweiten Schritt für die Franchisegeber.

4.1 Gründungsinteressenten, Franchise- und Individualgründer

4.1.1 Untersuchungssample

Der empirische Zugang zum Forschungsfeld der Gründungsentscheidung von Franchisenehmern ist in zweierlei Hinsicht herausfordernd: In Deutschland gibt es keine zentrale Datenbank, in der Gewerbeanmeldungen und Insolvenzen speziell von Franchisenehmern erfasst werden und welche eine zuverlässige Basis für die Bestimmung der Grundgesamtheit aller Franchisenehmer bietet.³⁴⁷ Auch die jährlich vom Deutschen Franchise-Verband e.V. (DFV) veröffentlichten Daten zur Franchisewirtschaft basieren lediglich auf einer Mitgliederbefragung des Verbandes. Die Antworten der Franchisegebermitglieder werden auf Basis langjähriger Erfahrungen hochgerechnet, ein Vorgehen welches nicht frei von Kritik ist.³⁴⁸

Geradezu unmöglich ist es, die Grundgesamtheit der *potenziellen* Franchisenehmer (im Folgenden auch „Franchiseinteressenten“) zu bestimmen. Zugang zu Gründern vor der Existenzgründung zu erhalten, erweist sich auch in anderen Märkten, z.B. den USA und England, als schwierig: „Once the importance of studying potential franchisees had been established at a general level, the question of a specific methodology then arose. The issue of accurately identifying a sample of potential franchisees was a challenging one.“³⁴⁹

³⁴⁷ Generell existiert - wie in fast allen Ländern weltweit - auch in Deutschland keine lückenlose allgemeine Gründungsstatistik. Vgl. zu den Gründungs- und Unternehmensstatistiken in Deutschland ausführlich PESCH (2005), S. 25ff.

³⁴⁸ Vgl. AHLERT/EVANSCHITZKY (2003), S. 286.

³⁴⁹ STANWORTH/KAUFMANN/PURDY (1995), S. 3.

STANWORTH/KAUFMANN lösten für ihre Studie die Herausforderung, indem sie Besucher von Franchise-Messen in den USA und Großbritannien interviewten. In Deutschland existieren jedoch keine vergleichbaren, wirklichen Franchise-Messen. Auf der größten deutschen Gründermesse „START“, welche 2008 in Essen, Nürnberg und Bremen und 2009 in Essen, Nürnberg und Hannover stattfand bzw. -findet, ist Franchising nur ein (Rand-)Themenfeld aus dem gesamten Spektrum der Selbständigkeit.³⁵⁰ Rückläufige Besucherzahlen führen zudem in den letzten Jahren dazu, dass ein Großteil der relevanten deutschen Franchisegeber auf die Teilnahme an der Messe verzichtet. Da selbst STANWORTH/KAUFMANN mit ihrer Befragung nur eine relativ kleine Stichprobe erreichen konnten, ist dieser Ansatz in Deutschland eher zu verwerfen.

Für die vorliegende Arbeit wurde daher eine andere Zugangsform gewählt, nämlich die Datenbank der führenden kommerziellen deutschen Franchise-Beratungsgesellschaft. Das Unternehmen *initiat GmbH*, mit Hauptsitz in Köln, berät und vermittelt seit 2001 gründungswillige Menschen an ausgewählte Franchisesysteme in Deutschland und dürfte derzeit über die aktuellste und umfangreichste Datenbank mit Adressen von potenziellen sowie aktiven Franchisenehmern verfügen.

initiat ist ebenfalls als Franchisesystem organisiert und verfügt über selbständige Berater in ganz Deutschland. Hauptsächlich über das Internet, aber auch über lokale Aktivitäten werden Gründungsinteressierte für das Thema Franchising sensibilisiert und in einem persönlichen Beratungsgespräch mit einem der *initiat*-Berater für bestimmte Franchisesysteme nach festgelegten Kriterien qualifiziert.

Jeder beratene Gründungsinteressierte wird in der internen Datenbank gespeichert. Nur ein Teil der beratenen Personen entschließt sich letztlich für eine Franchisegründung, so dass die Datenbank mehrheitlich genau die hier gesuchte Personengruppe umfasst, nämlich an Franchise interessierte Gründungswillige. Die Interessenten können sich noch aktiv im Entscheidungsprozess befinden oder auch bereits ihre Entscheidung für oder gegen Franchising getroffen haben.

Bei einem ersten Datenauszug aus dem CRM-System der Firma *initiat* im April 2006 wurden 18.594 Datensätze analysiert und die Adressdaten setzen sich wie folgt zusammen:

³⁵⁰ Die Themenvielfalt reicht von innovativen Gründungen über die Freien Berufe bis hin zu Franchising und generellen Themen wie Gründung aus der Arbeitslosigkeit, Fördermittel und Steuern. (Vgl. auch <http://www.start-messe.de/essen/aktuell/besucher/themen.asp> [Abrufdatum: 01.12.2008]).

- rund 75% der Gesamtdaten stammten aus sogenannten „Systemanfragen“, die zwischen dem 20.03.2004 und dem 18.04.2006 eingegangen waren. Hierbei handelt es sich um Online-Anfragen auf ein bestimmtes Franchisesystem, welches von initiat teils namentlich, teils anonymisiert auf der Firmen-Website veröffentlicht worden war.
- bei rund 25% der Gesamtdaten handelte es sich um sogenannten „Quickfinder“-Anfragen aus dem Zeitraum 19.04.2004 bis 07.02.2006. Diese Anfragen gingen über ein allgemeines Kontaktformular bei initiat ein, mit welchem Beratungswillige grundsätzliches Interesse an einer Franchisegründung dokumentierten und unterschiedliche Präferenzen bezüglich Branchen oder Regionen als Basis für ein Beratungsgespräch ergänzen konnten.
- bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung im März 2007 kamen weitere 2.413 Datensätze hinzu, die ebenfalls angeschrieben werden konnten, jedoch nicht mehr bezüglich der Anfrageform differenziert auswertbar waren.

Insgesamt konnte so auf **21.007** Franchise-Interessenten-Adressen zugegriffen werden, welche sich in drei unterschiedliche Personengruppen unterteilen lassen:

Franchisegründer	Interessenten	Individualgründer
Diese Personen haben sich innerhalb der letzten Jahre nach der Beratung durch initiat mit einem Franchisesystem selbständig gemacht.	Diese Personen haben ein ernsthaftes Interesse an einer Gründung mit einem Franchisesystem bekundet. Sie haben bereits eine telefonische oder persönliche, oft kostenpflichtige Beratung durch initiat in Anspruch genommen und in vielen Fällen auch bereits ein oder mehrere Franchisesysteme mit Hilfe des Beraters intensiv für sich geprüft.	Obwohl die Beratung von initiat auf Franchising fokussiert ist, entscheiden sich initiat-Kunden im Rahmen der Beratung teilweise für die Selbständigkeit, jedoch ohne Franchisesystem. Auch diese Personen können weiterhin in der Datenbank enthalten sein. Sie dienen als wesentliche Vergleichsgruppe und werden im Folgenden als „Individualgründer“ bezeichnet.

Tab 7: Definition des Untersuchungssamples

Da weder von staatlicher Seite noch vom Franchiseverband oder anderen Institutionen eine Statistik über die Anzahl der an Franchising interessierten Gründungswilligen geführt wird, kann keine genaue Aussage über das Verhältnis der 21.007 Adressaten zur Grundgesamtheit aller Franchiseinteressenten im genannten Zeitraum gemacht werden. Um den Datenpool der Firma initiat trotzdem zumindest ansatzweise bezüglich des

(vermuteten) Anteils an den gesamten Interessenten in Deutschland zu dokumentieren, kann folgender Überlegung gefolgt werden:

Insgesamt handelt es sich um einen Zeitraum von rund drei Jahren, während denen die Interessenten bzw. Gründer mit initiat erstmals Kontakt aufgenommen haben. Bei der in Kapitel 5 detailliert vorgestellten Umfrage unter Franchisegebern ergab sich ein Mittelwert von 35 und ein Median von 10 Bewerbern pro Franchisegründer. Wenngleich diese Werte nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Franchisegeber in Deutschland angenommen werden können³⁵¹, so lässt sich doch zumindest eine grobe Aussage über den Anteil der angeschriebenen Interessenten an der Grundgesamtheit aller Interessenten im oben genannten 3-Jahres-Zeitraum treffen. Teilt man die 21.007 Adressaten durch den Mittelwert von 35 Bewerbern pro Franchisegründung, so ergibt sich eine theoretische Zahl von 600 Franchisegründungen, die aus diesen Anfragen resultiert sein könnten. Geht man vom Median aus, so wären es von 2004 bis 2006 rund 2.100 Gründungen gewesen.

Laut DFV sind im gleichen Zeitraum rund 11.000 zusätzliche Franchisenehmer zu verzeichnen gewesen³⁵², sicherlich zu ergänzen um eine gewisse Quote an ausgeschiedenen Franchisenehmern, hier mangels verfügbarer Informationen mit 10 Prozent der 45.000 in 2004 aktiven Franchisenehmer angenommen. Somit hätten im Vergleichszeitraum in Deutschland insgesamt rund 15.500 Neugründungen im Franchising stattgefunden (11.000 + 4.500), was zu einem rechnerischen Anteil der initiat-Interessenten zwischen 3,9 Prozent und 13,4 Prozent führt.

4.1.2 Operationalisierung der Variablen

Bei dem Versuch, den typischen Franchisegründer und seinen Gründungsprozess empirisch³⁵³ zu untersuchen, betrachtet man eine Vielzahl von unterschiedlichen Individuen bezüglich bestimmter Merkmale. Um Merkmalsunterschiede zwischen Gruppen genau beschreiben zu können, wurde der Begriff der Variable eingeführt, so zum Beispiel das Alter oder die Risikoneigung. Ordnet man den untersuchten Variablen nun für bestimmte Merkmalsausprägungen eine Zahl zu (z.B. männlich=0, weiblich=1), so kann man Merkmale messen und erhält die „Daten“ der Untersuchung.

³⁵¹ siehe hierzu detaillierter Seite 148 f.

³⁵² Vgl. Statistiken des DFV auf Seite 8.

³⁵³ Empirisch: aus dem Griechischen „auf Erfahrung beruhend“

Variablen haben im Kontext empirischer Untersuchungen unterschiedliche funktionale Bedeutungen. Es wird unterschieden zwischen *abhängigen* und *unabhängigen* Variablen und damit zum Ausdruck gebracht, dass Veränderungen der einen (abhängigen) Variablen mit dem Einfluss einer anderen (unabhängigen) Variablen erklärt werden sollen.³⁵⁴

Als *abhängige* Variable definiert ist hier die Entscheidung für eine Gründung als Franchisenehmer gegenüber der Entscheidung für eine Existenzgründung ohne Franchising. Diese Variable ist dichotom ausgeprägt, mögliche Ausprägungen sind einzig die Entscheidung für oder gegen Franchising als Basis für die eigene Existenzgründung. In Kapitel 3 wurden insgesamt neun Hypothesen³⁵⁵ über Charakteristika von Gründern und deren vermutetem Einfluss auf diese abhängige Variable aufgestellt, d.h. auf die Entscheidung pro oder contra Franchising. Die empirische Untersuchung der Hypothesen setzt nun eine Präzisierung der zur Erklärung verwendeten Konzepte und Begriffe und eine Operationalisierung, also eine möglichst exakte Zuordnung beobachtbarer Merkmale (Variablen) zu diesen Begriffen voraus.

Erst dies erlaubt - wie oben beschrieben - die Messbarkeit, die letztlich zur Falsifizierung der Hypothesen führen kann. Die Festlegung der operationalen Definition ist hierbei keineswegs zufällig oder zwingend, sondern erfordert eine empirische Überprüfung zur Sicherung der Messbasis. Liegt die operationale Definition der relevanten Eigenschaften vor, kann im Rahmen der empirischen Untersuchung festgestellt werden, ob das jeweilige Untersuchungsobjekt (hier der Gründungsinteressierte oder Existenzgründer) diese Eigenschaften aufweist und welche Merkmalsausprägung konkret gegeben ist.

Die Operationalisierung der Konzepte und Begriffe orientiert sich bei vorliegender Arbeit im Wesentlichen an der in Kapitel 3 diskutierten Literatur³⁵⁶ und wird im Folgenden tabellarisch dargestellt:

³⁵⁴ Vgl. für weitere Erläuterungen z.B. BORTZ / DÖRING (1995), S.6 ff.

³⁵⁵ „Wissenschaftliche Hypothesen sind Annahmen über reale Sachverhalte in Form von Konditionalsätzen. Sie weisen über den Einzelfall hinaus (Generalisierbarkeit, Allgemeingrad) und sind durch Erfahrungsdaten widerlegbar (Falsifizierbarkeit).“ BORTZ/DÖRING, S. 7.

³⁵⁶ Vgl. zu den Einflussfaktoren *Bildung*, *Berufserfahrung* und *Erfahrung mit der Selbständigkeit* siehe auch BECKER, G.S. (1975), PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1996). Zum Einflussfaktor Sozialkapital wird regelmäßig die Operationalisierung mittels Größe bzw. Einschätzung des persönlichen Netzwerkes gewählt. Vgl. hierzu auch BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996).

Hypothese	Einflussfaktoren	Variablen / Indikatoren	Skalen-Niveau	Ausprägungen
H 1	Alter	Alter in Jahren	Metrisch	Klassenbildung nach Jahren: 20-25, 26-30, 31-25, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, älter 60
H 2	Risikoneigung	Ich bin eine Spielermatur - man kann die Zukunft nicht planen.	Ordinal	von "Stimme ich überhaupt nicht zu" bis "Stimme ich voll zu"
		Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.	Ordinal	von "Stimme ich überhaupt nicht zu" bis "Stimme ich voll zu"
		Nachforschungen sind wichtig, bevor man eine riskante Entscheidung trifft.	Ordinal	von "Stimme ich überhaupt nicht zu" bis "Stimme ich voll zu"
		Ich habe eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen.	Ordinal	von "Stimme ich überhaupt nicht zu" bis "Stimme ich voll zu"
		Ich stehe dem unternehmerischen Handeln mit all seinen Vor- und Nachteilen sehr positiv gegenüber.	Ordinal	von "Stimme ich überhaupt nicht zu" bis "Stimme ich voll zu"
H 3	Bildung	Zertifiziertes Ausbildungsniveau	Ordinal	kein Abschluss, Hauptschulabschluss, Fachoberschulreife, Fachhochschulreife/ Allgemeine Hochschulreife, Fachhochschulabschluss, Universitätsabschluss, Sonstiges
H 4	Berufserfahrung	Berufserfahrung in Jahren	Metrisch	Berufserfahrung in Jahren
		Managementenerfahrung	Dichotom	Verfüge über Managementenerfahrung / Verfüge über keine Managemententf.
H 5	Sozialkapital	Selbsteinschätzung des eigenen Netzwerks bezüglich: Familie	Ordinal	größer, eher größer, gleich, eher kleiner, kleiner
		...bezüglich: Freunde / Bekannte	Ordinal	größer, eher größer, gleich, eher kleiner, kleiner
		...bezüglich: berufliches Netzwerk	Ordinal	größer, eher größer, gleich, eher kleiner, kleiner
H 6	Arbeitslosigkeit	Von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht	Ordinal	arbeitslos gemeldet von Arbeitslosigkeit bedroht weder noch
		Tätigkeit vor bzw. während der Informationsphase	Ordinal	Selbständig/Freiberufler, Angestellter, (Fach-)Arbeiter, Beamter, Student/Azubi, Hausfrau/-mann, <i>ohne Beschäftigung</i>
H 7	Kapital	Geplanter bzw. tatsächlicher Eigenkapitaleinsatz in der Existenzgründung	Ordinal	Klassenbildung: <5.000 €, <10.000 €, <20.000 €, <40.000 €, >50.000 €, >100.000 €,
		Maximal geplante Verschuldung	Ordinal	Klassenbildung: <10.000 €, <25.000 €, <50.000 €, <100.000 €, >150.000 €,
H 8	Erfahrung mit der Selbständigkeit	In der Vergangenheit bereits selbständig gewesen?	Dichotom	Ja / Nein
H 9	Branchenfokussierung	Suche in einer speziellen Branche?	Dichotom	Ja / Nein
		Wenn ja, in welcher Branche?	Ordinal	Gastronomie, Einzelhandel, Dienstleistungen

Tab 8: Operationalisierung der untersuchten Charakteristika³⁵⁷

Variablen zu Persönlichkeitseigenschaften - wie im vorliegenden Fall die Risikoneigung von Gründungsinteressierten – sind nicht leicht zu operationalisieren. Um die Konstrukt-

³⁵⁷ Eigene Darstellung.

validität nicht durch unzureichende Explikation bzw. durch ungenaue Operationalisierung zu gefährden, wurde die Prüfung der Risikoneigung in Anlehnung an die Arbeit von AHLERT ET AL. durchgeführt.³⁵⁸ Auch wenn AHLERT die Risikoneigung als „Selektionskriterium“ aus Franchisegebersicht untersucht, so kann in dieser Replikation der Untersuchung ein methodischer Vorteil liegen. Verschiedene Autoren weisen auf die wichtige Rolle von Replikationen in der Wissenschaft hin, welche zur Erhöhung der internen und externen Validität beitragen können und nicht zuletzt auch der Weiterentwicklung der Instrumente dienen.³⁵⁹

Die Kriterien der von AHLERT replizierten JAMBULINGAM-NEVIN-Studie basieren ihrerseits auf der Arbeit von OLM ET AL. aus dem Jahre 1988 und die Operationalisierung ist in Hinblick auf Validität mehrfach verfeinert worden. AHLERT hat insbesondere zu den „Einstellungen zum Business“ die Übersetzung ins Deutsche vorgenommen, welche hier unverändert Anwendung findet.³⁶⁰

4.2 Franchisegeber

4.2.1 Untersuchungssample

In Deutschland gab es 2007 – wie in Kapitel 1 beschrieben – rund 800 Franchisegeber, die als Grundgesamtheit für eine empirische Untersuchung gelten können. Die Daten sind hier großteils leichter zugänglich als bei Franchisenehmern oder gar Gründungsinteressierten, sei es über den Deutschen Franchiseverband oder über Internet-Portale wie Franchise-Portal.de oder Franchise-Net.de, auf denen sich Franchisegeber umfangreich präsentieren. Eine eigene Erhebung wäre daher auf Franchisegeber-Seite durchführbar gewesen.

Parallel zur Vorbereitung der zuvor beschriebenen Gründer-Umfrage führte BAUMANN in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner initiat im Rahmen einer Diplomarbeit eine

³⁵⁸ AHLERT, MARTIN ET AL. (2006), S. 15 ff.

³⁵⁹ Vgl. z.B. BAUMGARTH, C./EVANSCHITZKY, H. (2005), S. 253 ff.

³⁶⁰ Die Arbeit von AHLERT wird in Kapitel 3.2.5 detailliert vorgestellt. Geprüft werden dort theoretisch anerkannte Selektionskriterien, die bzgl. der Auswahl potenzieller Franchisenehmer zum Einsatz kommen. Ein Teilbereich sind dabei die „Einstellungen zum Business“, welche auch als *Übernahme von Geschäftsrisiken* bzw. *Risikoeinstellung (potenzieller) Franchisenehmer* bezeichnet wird.

Umfrage unter Franchisegebern durch.³⁶¹ Bei den befragten Franchisegebern handelte es sich um Kunden bzw. mit initiat kooperierende Franchisesysteme. 94 in Deutschland aktive Franchisesysteme wurden angeschrieben, namentlich entweder die Geschäftsführer bzw. die für Franchisenehmergewinnung verantwortlichen Personen. BAUMANN erhielt einen Rücklauf von 32 Antworten von Franchisegebern aus unterschiedlichen Branchen wie z. B. Handel, Handwerk, Gastronomie und Dienstleistung, was einer Rücklaufquote von rund 34 Prozent entspricht. Der Online-Fragebogen beinhaltete 20 Fragen.

Das Sample erfüllt somit nicht den Anspruch auf Repräsentativität bezüglich der Grundgesamtheit aller deutschen Franchisesysteme. Folgende Gründe sprachen – neben praktischen Überlegungen - trotzdem für die Verwendung der Datenbasis:

initiat bewertet die vertretenen Systeme laufend auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit. Auf Basis eines persönlichen Kontaktes mit den Franchisegebern verschaffen sich die Berater einen intensiven Eindruck von der Professionalität des Franchisesystems und bewerten dessen Wachstumsperspektiven. Die Performance vieler der vertretenen Konzepte bewertet initiat aufgrund der langfristigen Zusammenarbeit schon über mehrere Jahre hinweg. Es sollte sich demnach um erfolgreiche und für Gründer erfolgversprechende Systeme handeln.

Die Mehrheit der von initiat vertretenen Franchisegeber sind zudem regelmäßig im Ranking der 100 besten Franchise-Systeme des Unternehmermagazins IMPULSE aufgenommen und sind Mitglied des Deutschen Franchise Verbandes. Der Verband wurde 1978 als Qualitätsgemeinschaft der deutschen Franchise-Wirtschaft gegründet und ihm gehören aktuell rund 285 Mitglieder an.³⁶² Die 32 an der Umfrage beteiligten Systeme gehören demnach zu den rund 35% der verbandlich organisierten Franchisegeber in Deutschland und zählen nach dem renommierten Impulse-Ranking zumindest teilweise zu den Top-100 Systemen in Deutschland.³⁶³

Diese grobe Einordnung des initiat-Portfolios in ein „gehobenes Wachstumssegment“ des deutschen Franchisemarktes wird auch durch die Tatsache gestützt, dass die Zusammenarbeit mit initiat für Franchisegeber mit nicht unerheblichen Kosten verbunden ist. Es handelt sich demnach um aktive Franchisegeber, die mit ihrem System weiter am

³⁶¹ Siehe BAUMANN (2007).

³⁶² Stand Januar 2010 (Quelle: <http://www.franchiseverband.com/UEber-uns.80.0.html> , Abrufdatum 05. Januar 2010)

³⁶³ Für ergänzende Informationen zu den „Qualitätssiegeln“ siehe auch die Erläuterungen auf S. 92.

Markt expandieren möchten und hierfür finanzielle Ressourcen einsetzen. Gleichzeitig konzentriert sich die Untersuchung auf eine Gruppe von Franchisegebern, die aufgrund der Wachstumsanstrengungen einen überproportionalen Anteil neuer Franchisenehmer auf sich vereinen dürften. Initiativ wies zu Recht in Vorbereitung der Untersuchung darauf hin, dass die Franchisegeberlandschaft in Deutschland durch ein recht ausgeprägtes „Blockbuster Phänomen“³⁶⁴ gekennzeichnet ist. Ein relativ kleiner Anteil der 800 Franchisegeber vereint den Großteil der aktiven Franchisepartner und auch der Endkundenumsätze auf sich. Hierzu liegen keine ausreichenden Daten vor, jedoch erscheint die Aussage der Experten schlüssig. Das hier gewählte Vorgehen sollte somit die Relevanz der Ergebnisse für die Praktiker in der Franchisewirtschaft erhöhen, da Ergebnisse der Befragten – wenn auch mit Einschränkungen – als „Best-Practice“ der Branche bezeichnet werden können.

Abschließend verspricht das Sample von Franchisegebern für die vorliegende Untersuchung gerade deshalb eine hohe Aussagekraft im Vergleich zu den untersuchten Franchisenehmern und Gründungsinteressenten, da es sich genau um diejenigen Systeme handelt, für die sich die befragten Gründungsinteressierten und Franchisenehmer interessier(t)en und die demnach eine hohe Relevanz für die Teilnehmer der Hauptbefragung haben. Sie verkörpern sozusagen die „Gegenseite“ des in Kapitel 4.1.1 beschriebenen Samples der Franchiseinteressenten und –gründer.

4.2.2 Operationalisierung der Variablen

Die Zielsetzung von BAUMANN war eine Erhebung rund um das Thema „Kompatibilität von Franchisenehmern und Franchisegebern“, was weitreichende Überschneidungspunkte mit der hier behandelten Fragestellung aufweist. Teilweise konnten die hier verfolgten Forschungsziele bereits in einem frühen Stadium von BAUMANNS Arbeit berücksichtigt werden, jedoch nicht komplett. Fragen zur Risikoneigung, zum sozialen Netzwerk sowie zur Branchenfokussierung von Franchiseinteressenten mussten mit Blick auf die knapp bemessene Zeit der Befragten leider gestrichen werden; zu insgesamt sechs der neun

³⁶⁴ Anstoß zu dieser Überlegung gab nicht zuletzt SAßMANNSHAUSEN (2009), der das Blockbuster-Phänomen in der Entrepreneurship-Literatur untersucht. Die von Harvard-Business-School-Professorin ELBERSE (2008) formulierte Kritik an Chris Andersons Buch „The Long Tail“ erscheint auch für die Franchisebranche äußerst schlüssig. Die Vielzahl von Franchisegebern, die sich jährlich in der deutschen Franchisewirtschaft neu vorstellen und sich mehr oder weniger erfolglos um potenzielle Franchisenehmer und damit letztlich um Umsatz bemühen, wird von Praktikern in der Branche als Beweis dafür gesehen, dass Franchising von „Blockbustern“ wie McDonald’s geprägt ist und bleibt.

hier zu prüfenden Hypothesen konnte jedoch eine empirische Berücksichtigung der Franchisegeberseite erreicht werden.

Die Operationalisierung der Konzepte und Begriffe orientiert sich hierbei weitestgehend an dem oben erarbeiteten Vorgehen bei der Franchisenehmer-Umfrage, so dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht wird. Sie wird im Folgenden tabellarisch dargestellt:

Hypothese	Einflussfaktoren	Variablen / Indikatoren	Skalen-Niveau	Ausprägungen
H 1	Alter	Bevorzugtes Alter neuer Franchisenehmer in Jahren	Metrisch	Klassenbildung nach Jahren: 20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, älter 60
H 2	<i>Risikoneigung</i>	- NICHT ABGEFRAGT -		
H 3	Bildung	Bevorzugtes Ausbildungsniveau bei Interessenten für das Franchise	Ordinal	kein Abschluss, Hauptschulabschluss, Fachoberschulreife, Fachhochschulreife/ Allgemeine Hochschulreife, Fachhochschulabschluss, Universitätsabschluss, Sonstiges
H 4	Berufserfahrung	Bevorzugte Berufsgruppe bei Interessenten für das Franchisen	Ordinal	Studenten/Azubis, Beamte, ohne Arbeit, Hausfrau/-mann, (Fach-)Arbeiter, Angestellte, Selbständige/Freiberufler
		Wichtigkeit des Faktors "Managementenerfahrung" bei der Auswahl neuer Franchisepartner	Ordinal	von "sehr wichtig" bis "sehr unwichtig"
		Wichtigkeit des Faktors "Personalführungserfahrung" bei der Auswahl neuer Franchisepartner	Ordinal	von "sehr wichtig" bis "sehr unwichtig"
H 5	<i>Sozialkapital/ Netzwerk</i>	- NICHT ABGEFRAGT -		
H 6	Arbeitslosigkeit	Bevorzugte Berufsgruppe bei Interessenten für das Franchisen, Hier "ohne Arbeit"	Ordinal	von "sehr gerne" bis "sehr ungerne"
H 7	Kapital	Geforderter mindester Eigenkapitaleinsatz neuer Franchisenehmer	Ordinal	Klassenbildung: <5.000 €, <10.000 €, <20.000 €, <40.000 €, >50.000 €, >100.000 €,
		Benötigtes Fremdkapital neuer Franchisenehmer	Ordinal	Klassenbildung: <10.000 €, <25.000 €, <50.000 €, <100.000 €, >150.000 €,
H 8	Erfahrung mit der Selbständigkeit	Bevorzugte Berufsgruppe bei Interessenten für das Franchisen, Hier: "Selbständige/Freiberufler"	Dichotom	von "sehr gerne" bis "sehr ungerne"
H 9	<i>Branchenfokussierung</i>	- NICHT ABGEFRAGT -		

Tab 9: Operationalisierung der untersuchten Charakteristika

4.3 Datenerhebung und Datenbasis

Die Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsunternehmen ist aus Forschungssicht nicht ohne Nachteile. Stellt ein solcher Partner seine Kontakte zur Verfügung, legt er verständlicherweise Wert auf einen sensiblen Umgang mit diesen Kundenkontakten. Neben Datenschutzüberlegungen war bei der Datenerhebung also auf diese Bedürfnisse des Kooperationspartners in Bezug auf die Kommunikation mit seinen Kunden Rücksicht zu nehmen. Der Kontakt zur Firma initiat bot jedoch in vielerlei Hinsicht aus Sicht des Autors die beste Datenquelle.

Zum einen aufgrund der einzigartigen Datenbasis: noch keine empirische Erhebung in Deutschland hat nennenswerten Zugang zu Personen gefunden, die sich gegen die Selbständigkeit mit Franchising entschieden haben oder sich aktuell im Entscheidungsprozess bezüglich einer Franchisegründung befinden. Um aussagekräftige Ergebnisse über den Entscheidungsprozess hin zur Selbständigkeit mit Franchising zu erhalten, welche nicht durch die „Survivorship Bias“³⁶⁵ verzerrt sind, müssen aber gerade diejenigen Personen in die Analyse einbezogen werden, die sich gegen eine Selbständigkeit mit Franchising entscheiden.³⁶⁶

Als Erhebungsmethode wurde im Anschluss an eine E-Mail-Einladung aller **21.101 Rezipienten** eine schriftliche Befragung mittels zweier datenbankgestützter Online-Fragebögen eingesetzt. Diese getrennte Erhebung in gesonderten Gruppen wurde unter Berücksichtigung der Kommunikationsanforderungen von Seiten initiats, aber auch in Hinblick auf die möglichst optimale Response-Rate gewählt.

In einer ersten Erhebung durch BAUMANN wurden insgesamt 94 Franchisegeber mit gesondertem Fragebogen angeschrieben. Die Ergebnisse fließen in die vorliegende Arbeit wie unter 4.2 beschrieben nur teilweise als empirische Grundlage ein, haben aber darüber hinaus wesentlich zum Verständnis der realen Anforderungen an Franchisenehmer beigetragen.

In einem zweiten Schritt wurde dann die eigentliche Erhebung als Vollerhebung über alle Gründungsinteressierte in der bereinigten und aktualisierten initiat-Datenbank durchgeführt, wobei schrittweise vorgegangen wurde. Dieser Hauptuntersuchung vorgeschaltet

³⁶⁵ Der Effekt der „Survivorship bias“ bedeutet ins Deutsche übertragen: „Ungleichgewicht zugunsten der Überlebenden“ und beschreibt eine häufig auftretende Verzerrung von Umfrageergebnissen, weil aufgrund von Geschäftsaufgabe oder Insolvenz ausgeschiedene Unternehmen nicht mehr in Erhebungen berücksichtigt werden können und somit die Umfrageergebnisse die Realität unzureichend wiedergeben.

³⁶⁶ Vgl. KAUFMANN (1999), S. 360.

war ein zweistufiger Pre-Test mit Mitarbeitern der Firma *initiat* und des Instituts für Gründungs- und Innovationsforschung an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal. Die wiederholten Pre-Tests dienten der Verbesserung von Benutzerfreundlichkeit und Funktionalität der Online-Fragebögen, letzte Anpassungen des Erhebungsdesigns wurden aufgrund des Inputs vorgenommen. Im Rahmen der Hauptuntersuchung wurden zunächst 267 Rezipienten angeschrieben, die bekanntermaßen in der jüngeren Vergangenheit einen Franchisevertrag unterzeichnet und sich selbständig gemacht hatten. Hier wurden die gleichen Fragen gestellt wie in der Haupterhebung, allerdings ergänzt durch Fragen zur Zufriedenheit mit dem Geschäftsverlauf und der Beratung durch *initiat*.

In einem letzten Schritt wurde dann im April 2007 die eigentliche Umfrage, in Terminologie des Kooperationspartners „Interessenten-Umfrage“, an insgesamt 20.740 Adressaten versandt.

1. Franchisegeber-Umfrage:	
Versanddatum:	Do, 15.03.07 (09.30 Uhr)
Anzahl Adressen:	94
2. Franchisenehmer-Umfrage:	
Versanddatum:	So, 18.03.07 (20:00 Uhr)
Anzahl Adressen:	267
3. Interessenten-Umfrage:	
Versanddatum:	Di, 10.04.07 (11:30 Uhr)
Anzahl Adressen (Namen V-Z)	1.864
Versanddatum:	Di, 10.04.07 (19:30 Uhr)
Anzahl Adressen (Namen A-U):	18.876
Summe Interessenten	20.740
Kontakte Gesamt	21.101

Tab 10: Ablauf der Erhebung im Rahmen der Hauptuntersuchung³⁶⁷

Eine telefonische Befragung kam bei der Größe der Stichprobe aus Zeit- und Kostengründen nicht in Betracht. Auch gegenüber einer schriftlichen Befragung auf postalischem

³⁶⁷ Eigene Darstellung über den zeitlichen Ablauf der Versendung von Einladungs-E-Mails zur Online-Umfrage. Die „Franchisenehmer-Umfrage“ und die „Interessenten-Umfrage“ waren inhaltlich fast deckungsgleich, jedoch mussten die Rezipienten unterschiedlich angesprochen werden, daher die getrennte Versendung. Der zeitlich getrennte Versand der Interessenten-Umfrage ergab sich aus technischen Überlegungen, denn es war unklar, ob die Gesamtzahl von 20.740 E-Mail-Versendungen beim Server problemlos en bloc umgesetzt werden kann. Daraufhin wurden zunächst rund 10 Prozent am Vormittag als „Test“ versendet.

Weg überzeugten die folgenden Vorteile der Online-Umfragen und führten letztlich zur Auswahl dieses Erhebungsverfahrens bei der vorliegenden Untersuchung:

- 1) Für die Teilnehmer der Umfrage ist das Ausfüllen von Online-Fragebögen zeitsparend und der Prozess kaum erklärungsbedürftig.
- 2) Da der Kontakt zur Firma initiat bei der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer über Online-Medien zustande gekommen war und die E-Mail-Kommunikation in Form von Newslettern durch initiat intensiv und professionell genutzt wird, war mit einer hohen Akzeptanz und damit hohen Rücklaufquote zu rechnen.
- 3) Die ausgefüllten Fragebögen konnten direkt aus der Datenbank in die Auswertungs-Software exportiert werden, so dass fehleranfällige manuelle Übertragung der Daten entfiel.
- 4) Auch Eingabefehler auf Seiten der Teilnehmer werden durch die Online-Fragebögen stark reduziert bzw. fast ausgeschlossen. Beispielsweise können bei Fragen mit nur einer Antwortmöglichkeit nicht mehrere Antworten ausgewählt werden und auf unvollständig beantwortete Fragen wurde beim jeweiligen Zwischenspeichern und „Weiter-Klicken“ hingewiesen.
- 5) Die Online-Befragung bietet nicht zuletzt enorme Effizienzgewinne gegenüber postalischer Befragung, sowohl in Bezug auf die Kosten (Druck, Porto) als auch bezüglich der Antwortzeiten. Auch für den Teilnehmer wird der Aufwand minimiert.

„Bei allen Vorzügen, die Datenerhebungen in Netzumgebungen mit sich bringen, werfen sie jedoch auch Probleme auf.“³⁶⁸ Experten weisen auf die Schwierigkeiten hin, welche Online-Erhebungen mit sich bringen, insbesondere in Hinblick auf die fehlende Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse. Dass eine große Anzahl befragter Personen allein nicht ausreicht, um eine repräsentative und damit aussagekräftige Stichprobe zu erhalten, ist hinlänglich bekannt. Dies ist maßgeblich auf zwei Faktoren zurückzuführen:

Am wichtigsten in diesem Zusammenhang ist die unzureichende Beschreibung der Grundgesamtheit, aus der eine Stichprobe gezogen werden soll. Von Repräsentativität kann nur hinsichtlich einer beschriebenen Grundgesamtheit gesprochen werden, was für aktive Franchisenehmer gelingt, jedoch für „an Franchise interessierten Gründungswilligen“ schwer möglich erscheint. Hier kann letztlich das Risiko unrichtiger Stichprobenziehung nur mit dem Hinweis begegnet werden, dass initiat mit mehreren Hundert

³⁶⁸ Vgl. z.B. JANETZKO, D. (1999): S. 145 ff.

begleiteten Franchise-Gründungen im Jahr führender Beratungsanbieter auf dem deutschen Markt ist. Die Firma *initiat* ist in allen wesentlichen Franchise- und Gründer-Medien werblich und redaktionell vertreten und dürfte so einen Querschnitt aller Gründungs- und Franchiseinteressierten erreichen. Dies belegt auch die hohe Zahl der über *initiat* erreichbaren Interessenten im Verhältnis zur Zahl der tatsächlichen Franchisegründungen in Deutschland.

Zweitens kann fehlende Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse im Phänomen der *Selbstselektion* begründet sein. Im Falle der vorliegenden Erhebung könnte man schlüssig argumentieren, dass Selbstselektion vorliegt und zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen kann. Beispielsweise könnten diejenigen Rezipienten sich häufiger für eine Teilnahme an der Umfrage entscheiden, die Franchising für sich als relevante Gründungsform ansehen und beispielsweise zeitnah eine Existenzgründung als Franchisenehmer anstreben. Diese Teilnehmer stünden der Beratung durch *initiat* vielleicht positiver gegenüber als die Gesamtstichprobe. Sie könnten sich durch die Teilnahme Vorteile in der weiteren Zusammenarbeit erhoffen oder sich hierdurch für die gute Beratung in Sachen Franchising bedanken wollen.

Von einem sogenannten „Rahmenfehler“ ist hier grundsätzlich nicht auszugehen, da unter den Gründungsinteressierten heute ein verschwindend geringer Teil nicht über E-Mail- und Internet-Zugang verfügt. Ein systematischer Ausschluss wesentlicher Stichproben-teile aufgrund der Erhebungsmethode ist also nicht erkennbar.

Die unzureichende Möglichkeit der Kontrolle der eventuellen Weiterleitung von Einladungs-E-Mails an Dritte und die damit einhergehende mögliche Verzerrung der Datenerhebung ist ein weiteres Negativmerkmal von Online-Umfragen. Im vorliegenden Fall ist dies jedoch als geringes Risiko für die Datenqualität zu bewerten. Aufgrund der spezifischen Fragestellung und des klar abgegrenzten sowie mit individueller Ansprache angeschriebenen Adressaten-Kreises ist es eher unwahrscheinlich, dass Adressaten die Einladung an Dritte weiterleiten, welche über den Link zur Umfrage gelangt und an dieser teilgenommen haben könnten, ohne selbst Teil der relevanten Grundgesamtheit zu sein. Eine Weitergabe unter Freunden und Bekannten in der gleichen (Gründungs-)Situation ist denkbar, würde jedoch das Untersuchungsergebnis nicht wesentlich verzerren.

Kernbestandteil der Befragung war ein Fragebogen mit 43 (Franchisenehmer) respektive 33 Fragen (Interessenten), mit denen alle relevanten Variablen analog erhoben wurden. Bei der Gestaltung der Fragebögen waren mögliche Verzerrungen im Antwortverhalten

der Befragten zu berücksichtigen. Hier wurden insbesondere zwei Konstrukte im Rahmen der Fragebogenerstellung in Betracht gezogen, welche typischerweise zu berücksichtigen sind. Die *Self-Serving Bias* lässt sich wie folgt beschreiben: „Selbstbeurteilungen werden mit dem Selbstkonzept in Einklang gebracht und fallen eher selbstwertstützend aus.“³⁶⁹ Zweitens die „Zentrale Tendenz“ (Tendenz zur Mitte), welche einen Urteilsfehler bezeichnet, „alle Urteilsobjekte im mittleren Bereich der Urteilsskala einzustufen bzw. extreme Ausprägungen zu vermeiden.“³⁷⁰

Mit dem Ziel methodisch haltbarer Messung von Einstellungen wurde eine Vielzahl der Variablen mit einer 5-stufigen, bipolaren Ratingskala (Likert-Skala) erhoben, also mit einer mittleren Ausprägung (neutral bzw. „weder-noch“). Eine gerade Anzahl von Antworten zwingt die Befragten zur Entscheidung nach einer Seite. Der Formulierung der Items kam insofern besondere Bedeutung zu, da nur eine strikt negative oder positive Formulierung die Befragten zur Abweichung von der Mitte bewegt. Deshalb wurden - wie bereits beschrieben - teilweise von renommierten Autoren mehrfach angewandte Items repliziert (z.B. zur Risikoeinstellung).

Insgesamt wurde ein Rücklauf von 799 Fragebögen erzielt, was einer Rücklaufquote von ca. **3,8 Prozent** entspricht. Fünf fehlerhafte Fragebögen konnten nicht berücksichtigt werden, so dass letztlich **794 auswertbare Fragebögen** vorlagen, die sich wie folgt auf die oben erläuterten Gruppen verteilen:

	n=	in %
Interessenten	432	54%
Franchisenehmer	154	20%
Individualgründer	208	26%

Tab 11: Rücklauf von 794 auswertbaren Fragebögen

432 Teilnehmer, also 55 Prozent haben ihren Gründungsentschluss nicht bzw. noch nicht realisiert, da sie ihren Gründungsprozess noch nicht abgeschlossen haben bzw. ihn abgebrochen und sich gegen die Selbständigkeit entschieden haben. 208 Teilnehmer bzw. 26 Prozent haben sich gegen den Kauf einer Franchiselizenz entschieden und sich mit einer eigenen Idee selbständig gemacht, obwohl sie sich in der Vergangenheit

³⁶⁹ BORTZ/DÖRING, S. 171.

³⁷⁰ BORTZ/DÖRING, S. 170.

eindeutig für Franchising interessiert haben. Mit 19 Prozent (154 Teilnehmer) stellt die Gruppe der aktiven Franchisenehmer die kleinste Einheit dar.

Das Untersuchungssample von KAUFMANN, welches sich aus US-Bürgern die eine Franchisemesse besucht hatten zusammensetzt, weist eine ähnliche Struktur auf. Der Anteil derjenigen, die sich nicht selbständig gemacht haben liegt mit 54 Prozent auf einem ähnlichen Niveau wie in der vorliegenden Untersuchung. Die Individualgründer (sonstige Selbständige) sind mit 30 Prozent jedoch stärker und die Franchisegründer mit 16 Prozent entsprechend schwächer vertreten als in vorliegender Untersuchung. Insgesamt ist der Anteil der Individualgründer höher als der der Franchisegründer.³⁷¹

Zu einem teilweise anderen Ergebnis kommt die Untersuchung unter Besuchern einer U.K.-Franchisemesse. Hier ist die Gruppe derjenigen, die sich eine Franchiselizenz gekauft haben mit 20 Prozent deutlich größer als die Gruppe der Individualgründungen (13 Prozent). Der Anteil der Selbständigen insgesamt liegt mit 33 Prozent auf einem ähnlichen Niveau.³⁷²

Wesentlich für die Relevanz der Ergebnisse ist unter anderem, wie lange die Entscheidung für die Existenzgründung als Franchisenehmer zurückliegt. Die folgende Tabelle zeigt, dass es sich bei der vorliegenden Stichprobe mehrheitlich um noch relativ „junge“ Franchisenehmer handelt:

Selbständigkeit als Franchisenehmer	< 1 Jahr	1-2 Jahre	2-3 Jahre	> 3 Jahre
n	11	53	26	7
in %	11%	55%	27%	7%

Tab 12: Dauer der aktiven Franchisepartnerschaft in Jahren

In der überwiegenden Zahl der Fälle liegt die Gründung noch nicht länger als drei Jahre zurück, bei 66 Prozent der Franchisenehmer sogar weniger als zwei Jahre. Dies erscheint wesentlich für die Qualität der Aussagen der Befragten, die sich ja jeweils auf den Zeitpunkt der Gründung beziehen sollen.

³⁷¹ Vgl. KAUFMANN (1999), S. 353.

³⁷² Vgl. Kaufmann (1999), S. 348.

4.4 Zur Erhebung und Auswertung verwendete Software

Auf Seiten der Firma initiat GmbH war ein ausgeprägtes Interesse vorhanden, den Entscheidungsprozess der Gründer fundiert zu analysieren, so dass man seine technische Infrastruktur zur Verfügung stellte. Aus dem Customer-Relationship-Management-System (Flowfact CRM) des Unternehmens konnte eine individualisierte E-Mail-Einladung an alle relevanten Kontakte erzeugt werden.

Im Laufe unterschiedlicher Aussendungen verschickte das System E-Mails an insgesamt 21.101 Kontakte, was mit einem privaten Standard-E-Mail-Client nur schwer bzw. gar nicht realisierbar gewesen wäre.

Zum anderen konnte auch die Online-Erhebung selbst auf Infrastruktur des Kooperationspartners initiat aufsetzen. Die Kunden wurden in der E-Mail-Einladung auf die Online-Umfrage unter www.gruenderumfrage.initiat.de verwiesen, welche im Design des initiat Firmenauftritts gestaltet wurde. Nicht zuletzt durch die hochwertige gestalterische Aufbereitung konnte so die Vertrauensbasis mit den Kunden genutzt werden und die Anzahl der Teilnehmer, die während des Ausfüllens das Survey abbrachen, war nahezu Null.

Die Umfrage selbst wurde mit PHPSurveyor, Version 1.0, einer gängigen open source Umfragesoftware, umgesetzt. Ein umfangreiches Admin-Tool ermöglicht die Erstellung unterschiedlichster Fragebögen, alle benötigten Fragearten konnten realisiert werden und die Erstellung eigener Beschriftungs-Sets war problemlos möglich.

Ein Export der Daten aus der PHPSurveyor-Datenbank ist direkt in SPSS möglich, stellte sich jedoch als technisch schwierig dar, weil die Kodierung der Daten mehrheitlich nicht den Anforderungen von SPSS entsprach. Daher wurde ein Export der Daten als CSV-Datei und eine anschließende Bearbeitung in Microsoft Excel (Version 2007) vorgenommen.

Die Auswertung der Daten wurde mit SPSS (zunächst Version 15.0 und zu einem späteren Zeitpunkt Version 18.0) vorgenommen. SPSS stand ursprünglich einmal für „Statistical Package for the Social Sciences“³⁷³, was darauf hindeutet, dass die ursprüngliche Zielgruppe der Software bei den Sozialwissenschaften lag. SPSS gilt heute

³⁷³ Vgl. für weitere Hintergrundinformationen zu SPSS z.B. MARTENS (2003).

als die Standardsoftware im Bereich der Marktforschung und der Datenanalyse, nach eigenen Angaben mit weltweit bis zu drei Millionen Anwendern. Alle im Rahmen der hier durchgeführten statistischen Datenanalyse notwendigen Aufgaben sind im Standardumfang von SPSS (Version 15.0 und höher) enthalten.

5 Ergebnisse der empirischen Analyse

5.1 Deskriptive Statistiken - Auswertung und Interpretation

Wie oben beschrieben soll im Rahmen dieser Arbeit neben der Erarbeitung und Überprüfung von Hypothesen zu den untersuchten Charakteristika auch ein Beitrag geleistet werden zu einem grundsätzlich besseren Verständnis des Gründungsverhaltens von Franchisenehmern insgesamt. Die Franchisewirtschaft arbeitet heute in Deutschland mehrheitlich auf Basis der Erfahrungen einzelner Praktiker, z.B. von Verbandsmitgliedern und langjährig aktiven Franchisegebern. Grundannahmen der Franchisegeber in Bezug auf Gründungsmotivation, Gründungsprozess und die Einflussparameter auf den Prozess beruhen somit kaum auf empirischen Daten, sondern eher auf kollektiven Erfahrungswerten, oftmals anekdotisch transportiert.

Um dem Leser die Einordnung der unterschiedlichen Teilergebnisse zu erleichtern, werden im Folgenden die Ergebnisse anhand des in Kapitel 3 entwickelten Prozessmodells vorgestellt. Die deskriptiven Statistiken legen damit einerseits ein Fundament für die spätere Analyse der spezifischen Charakteristika und die Überprüfung der Hypothesen. Andererseits liefern sie wertvolle weitere Erkenntnisse über ergänzende Aspekte. Die deskriptive Statistik folgt dabei dem integrierten Prozessmodell und geht schrittweise anhand des Gründungsprozesses. Hierbei werden der Einfluss der Franchisegeber und der potenziellen Franchisegründer jeweils separat betrachtet.

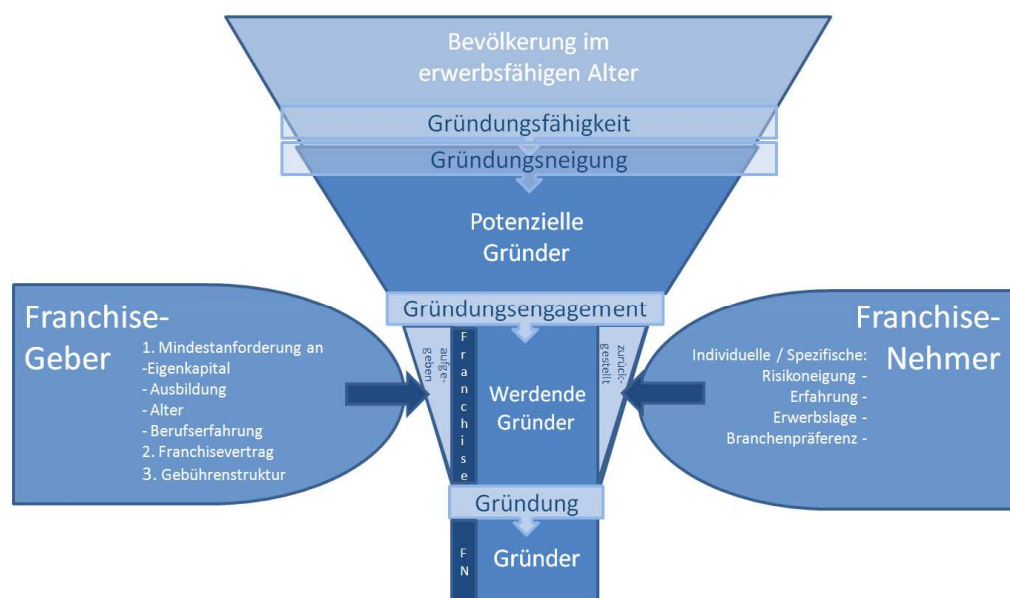


Abb 22: Integriertes Prozessmodell als Basis für die deskriptiven Statistiken

5.1.1 Gründungsphase 1: Potenzielle Gründer

Folgt man dem Gründungsprozess von Anfang an, so gilt es zunächst die Gruppe der potenziellen Gründer zu betrachten, das heißt Personen mit Gründungsneigung und den notwendigen Gründungsfähigkeiten, die noch kein Gründungsengagement zeigen. Alle im Rahmen der Untersuchung befragten Gründungsinteressierten und Gründer befanden sich schon in späteren Phasen des Prozesses. Trotzdem lassen sich auf Basis der Umfrageergebnisse Erkenntnisse über den Pool der potenziellen Gründer und auch über den (Vor-) Gründungsprozess als solchen gewinnen.

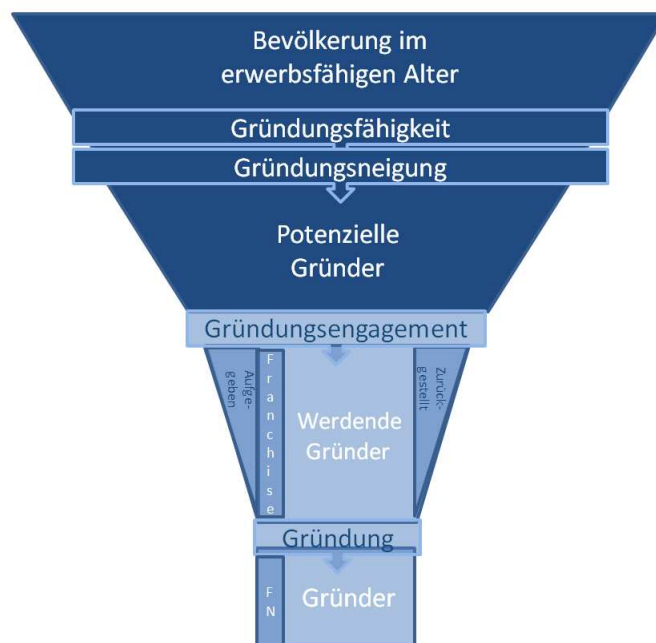


Abb 23: Gründungsphase 1 - Potenzielle Gründer

5.1.1.1 Dauer des Vorgründungs-Prozesses

Wie schnell trifft ein Gründer seine Entscheidung für ein konkretes Gründungskonzept? In der folgenden Graphik werden alle bereits aktiven Selbständigen (also Franchisenehmer und Individualgründer) den derzeit noch auf der Suche befindlichen Gründungsinteressierten gegenübergestellt. 84 Prozent der bereits aktiven Selbständigen hatten ihre Entscheidung innerhalb von bis zu 12 Monaten gefällt, 63 Prozent sogar innerhalb von maximal einem halben Jahr. Im Durchschnitt aller Befragten dauert die Entscheidung für eine Franchisepartnerschaft 8,23 Monate, die Standardabweichung liegt bei 8,01 Monaten.

Nur 15 Prozent der aktiven Gründer geben an, sich mehr als ein Jahr Zeit mit der Suche und Bewertung der passenden Geschäftsidee gelassen zu haben. Bei den Gründungsinteressierten geben allerdings in Summe 30 Prozent an, bereits über ein Jahr auf der Suche zu sein.

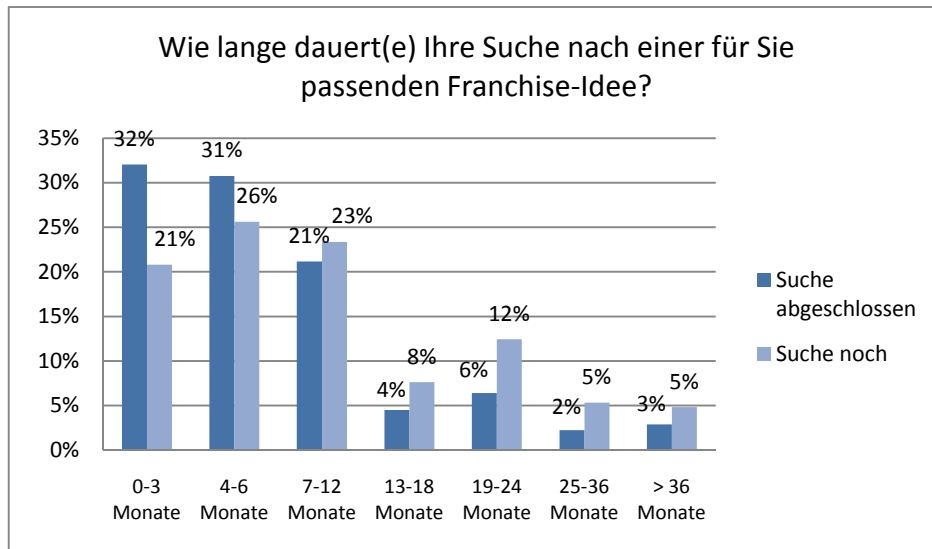


Abb 24: Dauer des Vorgründungs-Prozesses

Relevant ist hier insbesondere der Vergleich von Franchise- und Individualgründern: 67 Prozent der Franchisegründer trafen Ihre Entscheidung für die Selbständigkeit innerhalb von weniger als 6 Monaten, 89 Prozent hatten nach maximal 12 Monaten ihre Entscheidung getroffen. Im Vergleich dazu hatten nur 79 Prozent der Individualgründer nach einem Jahr bereits ihre Gründungsentscheidung finalisiert, 15 Prozent dieser Gruppe ließen sich mit der Entscheidung sogar mehr als 18 Monate Zeit.

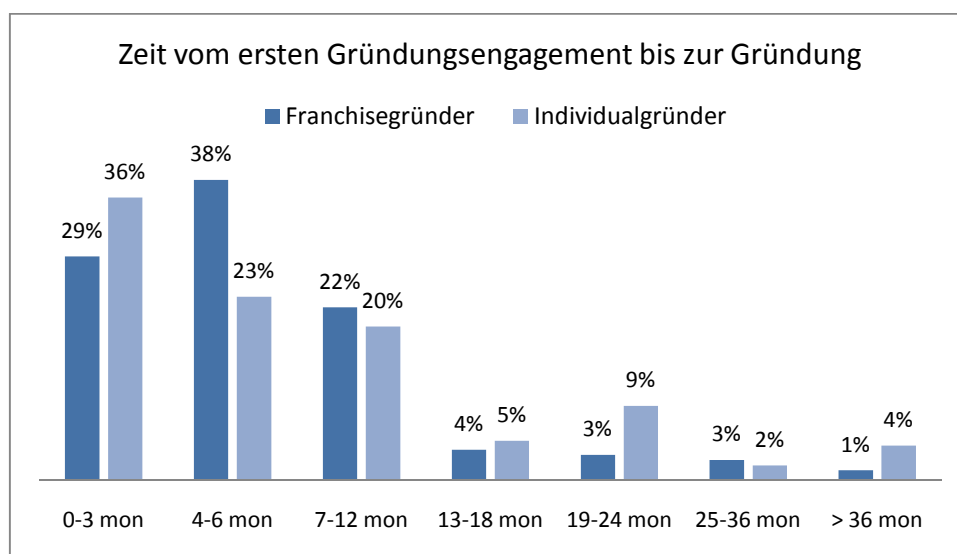


Abb 25: Franchise = schnellere Entscheidung?

Die Entscheidung für ein Franchise-System verkürzte also bei den Befragten in Summe die Suchdauer im Vergleich zu den Teilnehmern, die sich letztlich ohne Franchising selbständig gemacht haben. Allerdings zeigt die Verteilung, dass Franchisegründer keineswegs überwiegend „spontan“ ihre Entscheidung treffen. 60 Prozent der befragten Franchisenehmer ließen sich 4-12 Monate Zeit mit ihrer Gründungsentscheidung, nur 29 Prozent entschieden sich innerhalb von weniger als drei Monaten und lediglich 11 Prozent benötigten 13 oder mehr Monate für ihren gesamten Gründungsprozess. Im Vergleich trafen 36 Prozent der Individualgründer ihre Entscheidung in weniger als drei Monaten, gleichzeitig ließen sich aber auch deutlich mehr Teilnehmer dieser Gruppe (20 Prozent) 13 oder mehr Monate Zeit für Ihre Gründung.

5.1.1.2 Informationsstand über Franchising

Betrachtet man den Informationsstand der potenziellen Gründer zu Beginn der Ideensuche, so kann man in Summe festhalten, dass sich mit ca. 21 Prozent nur ein kleiner Teil aller Befragten vollkommen oder eher gut informiert fühlte.

„Wie würden Sie Ihren Informationsstand über Franchising zu Beginn der Suche insgesamt bewerten?“

Informationsgrad	n	in %
vollkommen informiert	38	5%
eher gut informiert	127	16%
teilweise informiert	336	43%
eher schlecht informiert	197	25%
schlecht informiert	77	10%
Gesamt	775	

Tab 13: Informationsstand der Teilnehmer bei Beginn der Suche

Insgesamt ist der Kenntnisstand zum Thema Franchising also eher gering. Betrachtet man die Antworten nach Gruppen getrennt, so zeigt sich, dass sich die Gruppe der Franchisenehmer bereits vor Beginn der konkreten Gründungsphase besser informiert fühlte als die der anderen Selbständigen und der Interessenten. Die folgende Graphik verdeutlicht diesen „Informationsvorsprung“ der Franchisegründer von Beginn an.

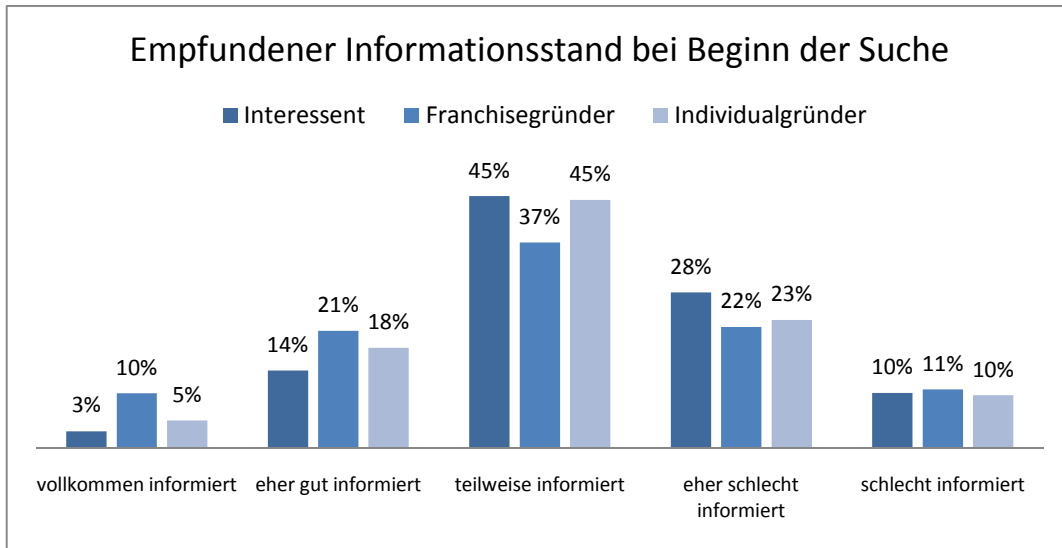


Abb 26: Informationsstand bei Beginn der Suche

Das Wissen um Franchising als einen möglichen Weg in die Selbständigkeit kann also als ein Motor für mehr Franchisegründungen betrachtet werden, wobei es hier nicht um die Information durch die einzelnen Franchisegeber, sondern um ein allgemeines Wissen um Franchising als Gründungsform geht.

5.1.1.3 Neben- oder Hauptberuf?

Hinsichtlich der Frage, ob eine nebenberufliche Selbständigkeit angestrebt bzw. erfolgt ist bzw. war, zeigt sich folgendes Bild:

„Was suchen Sie eher: eine hauptberufliche oder eine nebenberufliche Selbständigkeit?“

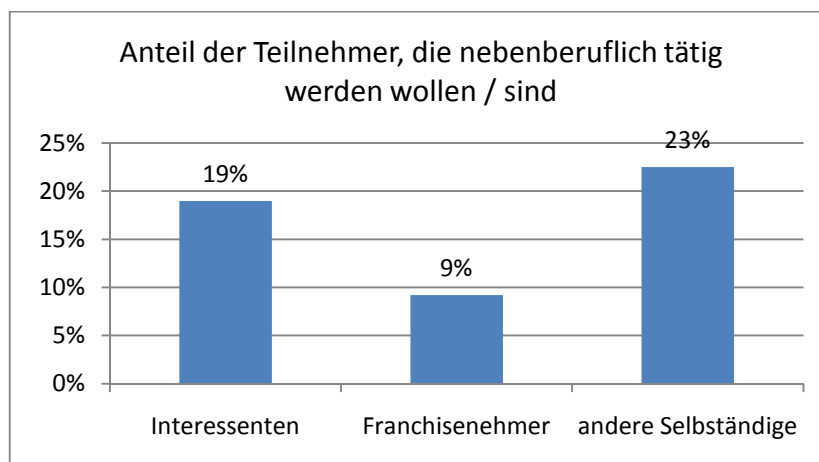


Abb 27: Anteil nebenberuflich orientierter Gründer/Interessenten

Insgesamt geben 19 Prozent der Interessenten an, eine nebenberufliche selbständige Tätigkeit anzustreben, was zunächst die Relevanz der Befragten als tatsächliche (Vollerwerbs-)Gründer im engeren Sinne unterstreicht. Gleichzeitig fällt auf, dass bei den bereits aktiven Selbständigen 23 Prozent der Individualgründer lediglich nebenberuflich selbständig tätig sind, gegenüber nur 9 Prozent der Franchisegründer.

Die Tatsache, dass die nebenberufliche Ausrichtung bei den Franchisenehmern deutlich schwächer ausgeprägt ist, kann darauf zurückgeführt werden, dass sich die Mehrzahl der Franchisesysteme nicht als sogenanntes „2. Standbein“ eignet bzw. die Franchisegeber ausschließlich Franchisenehmer als Vollzeitpartner akzeptieren. Darüber hinaus erklärt sich der Effekt auch durch die Investition in die Eintrittsgebühr, welche sich bei einer nebenberuflichen Bewirtschaftung weniger schnell amortisieren würde.

5.1.1.4 Geschlecht

Insgesamt liegt der Anteil der Frauen über alle Teilnehmer hinweg bei 27 Prozent, was die Tendenz widerspiegelt, dass weibliche Gründer grundsätzlich unterrepräsentiert sind.³⁷⁴

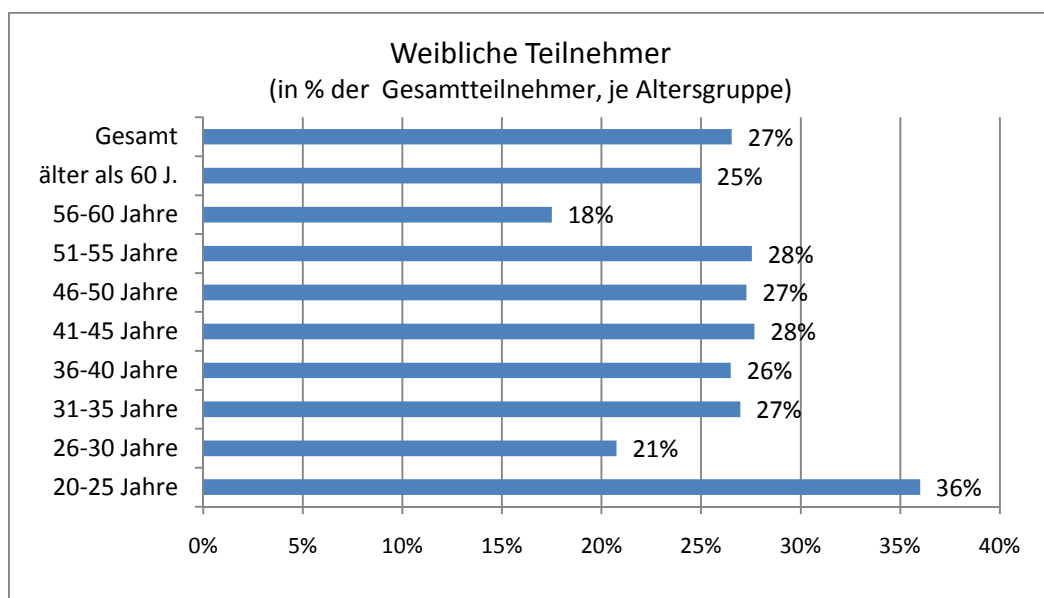


Abb 28: Weibliche Teilnehmer nach Altersgruppe

Auffällig ist, dass in der Gruppe der 20 bis 25 Jahre alten Teilnehmer Frauen mit 36 Prozent deutlich stärker vertreten sind. Zwischen 26 und 30 Jahren fällt der Anteil auf 21

³⁷⁴ Vgl. z.B. WITT (2006), S. 10: „Ein [...] gründerpersonbezogenes Phänomen, das zwar intensiv erforscht, aber bisher nicht zufriedenstellend erklärt wurde, ist der geringe Anteil an weiblichen Gründern.“

Prozent ab und steigt dann in den mittleren Altersklassen auf Werte nahe des Durchschnitts von 27 Prozent. Frauen interessieren sich also in jungen Jahren verstärkt für die Selbständigkeit, das Interesse lässt dann jedoch im Laufe der Jahre nach, mit einer ähnlichen Profilbildung wie im Altersverlauf insgesamt (siehe Kapitel 5.1.4.1).

Vergleicht man den Anteil weiblicher Teilnehmer nach Gruppenzugehörigkeit, so fällt auf, dass der Frauenanteil bei den Franchisegründer(inne)n mit 23 Prozent niedriger ist als bei den Interessenten und den Individualgründern.

Gruppe	Männlich	Weiblich
Interessenten	72%	28%
Franchisegründer	77%	23%
Individualgründer	73%	27%
Teilnehmer Gesamt	571	208

Tab 14: Anteil Frauen nach Gruppen

Hieraus ließe sich schlussfolgern, dass entweder die Unternehmenskommunikation der Franchisewirtschaft in Hinblick auf das weibliche Geschlecht angepasst werden muss, oder das Angebot an Franchise-Systemen - z.B. von der Branchenfokussierung her - eher auf die männliche Zielgruppe abzielt.

Die meisten der im Folgenden untersuchten Variablen wurden bezüglich des Geschlechts kontrolliert, auch wenn dies nicht im Fokus der Untersuchung steht. Beispielhaft soll hier der Zusammenhang von Geschlecht und maximaler Verschuldungsbereitschaft der Gründer und Gründungsinteressierten dokumentiert werden.

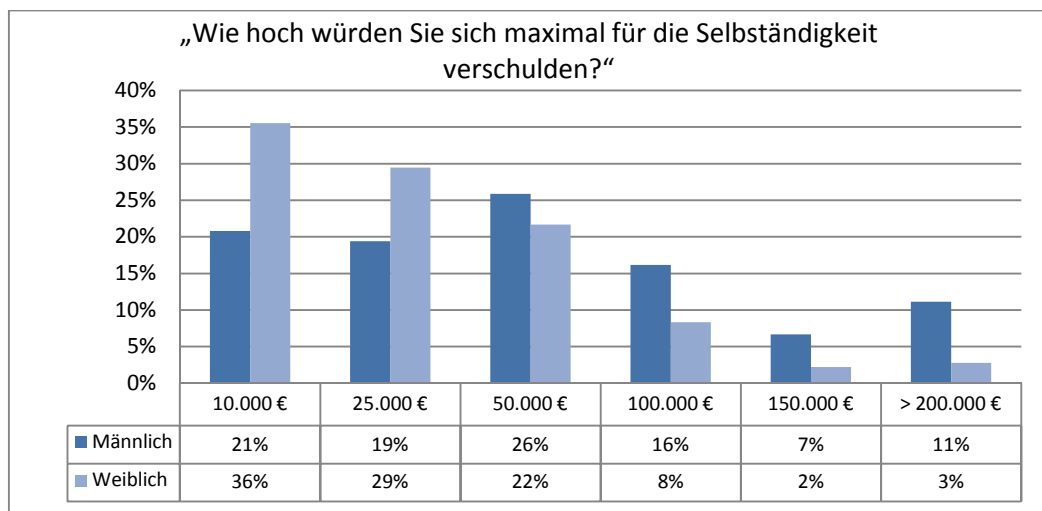


Abb 29: Verschuldungsbereitschaft nach Geschlecht

Die weiblichen Teilnehmer in vorliegendem Sample weisen also eine durchschnittlich niedrigere Verschuldungsbereitschaft auf als die männlichen Teilnehmer. Auch dies kann zur Erklärung des niedrigeren Frauenanteils in der Gruppe der Franchisenehmer(innen) beitragen, da Franchising typischerweise nicht unerhebliche Anfangsinvestitionen erfordert, was der Verschuldungsbereitschaft der weiblichen Teilnehmer teilweise weniger entspricht als der der Männer. Die Tatsache dass Nebenerwerbsgründungen im Franchising unterrepräsentiert sind, könnte hier verstärkend wirken. Denn geringere Verschuldungsbereitschaft von Frauen gepaart mit fehlenden Möglichkeiten, sich mit kleinerem Investment (sowohl finanziell als auch zeitlich) als Franchisenehmerin zu engagieren, kann Franchising gerade für weibliche Interessenten als weniger attraktive Option erscheinen lassen.

5.1.1.5 Familienstand

Der Familienstand zeigt bei den Gruppen Franchisenehmer und sonstige Selbständige ein annähernd identisches Bild. Lediglich die Gruppe der Interessenten verfügt über einen geringeren Anteil von Verheirateten bzw. von in einer eheähnlichen Gemeinschaft Zusammenlebenden.

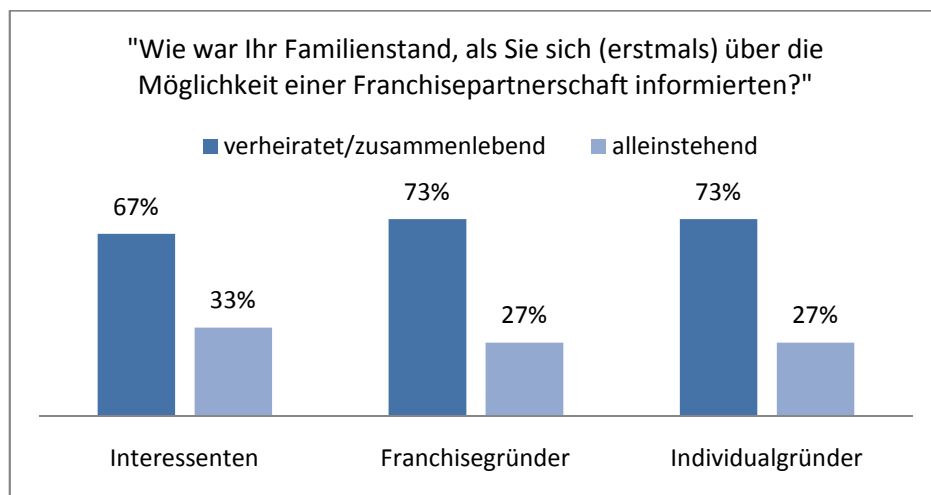


Abb 30: Familienstand der Teilnehmer

Das Ergebnis unterstützt die in der Gründungsforschung verbreitete These, dass verheiratete Gründungsinteressierte sich eher selbständig machen als unverheiratete.³⁷⁵ Allerdings scheint der Familienstand nach den hier analysierten Daten keinerlei Einfluss

³⁷⁵ Vgl. GARTNER, S. 118 f.

auf die Entscheidung zu haben, ob die Selbständigkeit mit oder ohne Franchisesystem realisiert wird.

5.1.1.6 Migrationshintergrund

Hat die Herkunft der potenziellen Franchisegründer einen Einfluss auf deren Entscheidung für oder gegen Franchising? Zunächst lässt sich feststellen, dass der „Migranten-Anteil“ über die drei betrachteten Gruppen hinweg zwischen 10 und 13 Prozent liegt. Dieser Wert weicht nicht wesentlich vom Ausländeranteil aller deutschen Neugründungen ab, nach KfW-Monitor ist gut jeder zehnte Gründer (10,8 Prozent) in Deutschland ausländischer Herkunft. Die KfW belegt zudem, dass ausländische Gründer nicht weniger häufig, sondern mit 94 Prozent sogar häufiger als deutsche Gründer (90 Prozent) Informations- und Beratungsstellen in Anspruch nehmen.³⁷⁶ Es gibt also keinen Grund zur Annahme, dass initiat als Beratungsunternehmen unterdurchschnittlich oft von ausländischen Gründern kontaktiert würde, somit liegt die Migrantenquote von 13,4 Prozent bei den Interessenten im erwarteten Bereich:

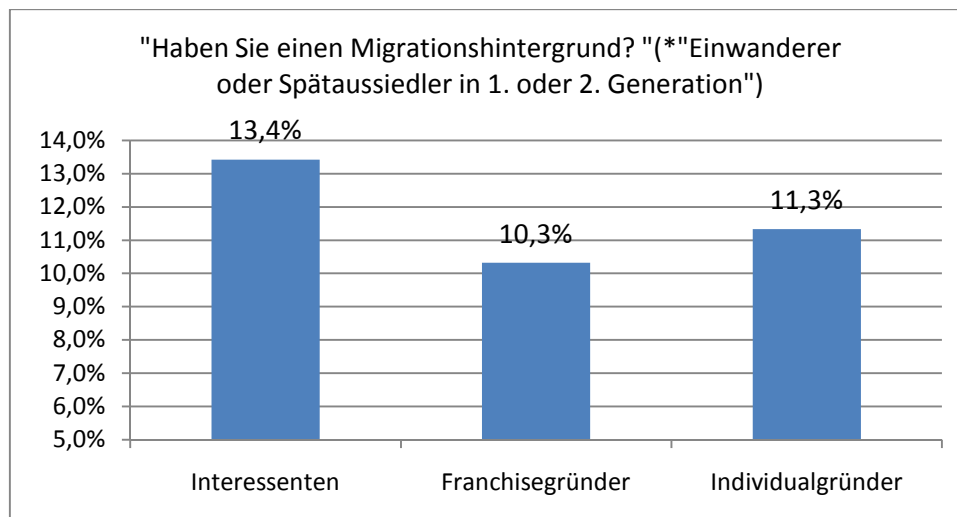


Abb 31: Migrationshintergrund - ein Einflussfaktor?

Mit einem Migrantenanteil von 10,3 Prozent sind Ausländer in der Gruppe der Franchisenehmer im Vergleich zum Bundesdurchschnitt leicht unterrepräsentiert. Im Vergleich zu den 13,4 Prozent Ausländeranteil in der Gruppe der Interessenten zeigt sich, dass Migranten zwar häufig Interesse an Franchising zeigen, jedoch letztlich

³⁷⁶ Vgl. KfW RESEARCH (2007), S. 5 ff.

unterdurchschnittlich häufig den Schritt in die Franchisepartnerschaft wagen. Der Anteil der Migranten an der Gruppe der Individualgründer ist mit 11,3 Prozent höher und sehr nahe an den von der KfW erhobenen 10,8 Prozent.

Betrachtet man in einem nächsten Schritt die Herkunftsregionen der Migranten, so decken sich diese weitestgehend mit den bundesweiten Erkenntnissen des KfW Research.³⁷⁷

	Interessenten		Franchisegründer		Individualgründer		SUMME	
	n	in %	n	in %	n	in %	n	in %
Italien	0	0%	3	19%	0	0%	3	3%
Türkei	11	19%	5	31%	4	18%	20	21%
Russland	6	11%	1	6%	1	5%	8	8%
Asien	4	7%	1	6%	0	0%	5	5%
Afrika	3	5%	0	0%	2	9%	5	5%
sonstige	33	58%	6	38%	15	68%	54	57%
Gesamt	57		16		22		95	

Tab 15: Herkunftsregionen der Migranten

Am häufigsten vertreten sind nach KfW bundesweit Migranten türkischer Herkunft (22 Prozent), gefolgt von „sonstigen Ländern“, unter die in der vorliegenden Erhebung vor allem auch Länder aus Osteuropa fallen. Diese Länder waren in Summe recht häufig vertreten, allerdings ist die Datenbasis für einen Gruppenvergleich auf Länderbasis nicht ausreichend. Genannt wurden zahlreiche Länder, darunter beispielsweise Polen, Niederlande, England, Marokko, Algerien, Spanien, Rumänien, Albanien, Kasachstan, Tschechische Republik, Weißrussland, Mazedonien, Bosnien, Iran, Südamerika, Lettland, Sri Lanka, "Schlesien" und das "Sudetenland".

5.1.2 Gründungsphase 2: Werdende Gründer

Das Gründungsengagement im weitesten Sinne, also beispielsweise die Aufnahme einer mehr oder weniger systematisierten Suche nach einem Franchisekonzept, markiert in dem hier zur Strukturierung der Statistik gewählten Modell den Schritt vom potenziellen Gründer zum werdenden Gründer. Diese Gründungsphase ist der hier im Wesentlichen betrachtete Abschnitt des gesamten Gründungsprozesses, so dass dazu zahlreiche Fragen gestellt und Ergebnisse aufgezeigt werden können. Zunächst werden einige grundsätzliche Ergebnisse bezüglich der Franchise-spezifischen Orientierung und zu den

³⁷⁷ Vgl. KfW RESEARCH (2007), S. 5.

Informationsquellen von werdenden Gründern präsentiert. Anschließend wird der Einfluss von Franchisegeber und Gründer jeweils separat betrachtet.

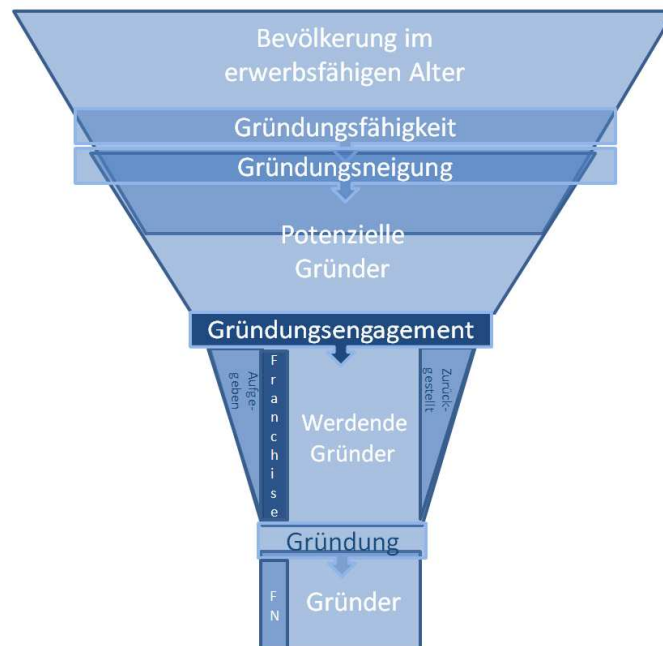


Abb 32: Gründungsphase 2 - Werdende Gründer

5.1.2.1 Informationsquellen der Gründungsinteressierten

Die Teilnehmer der Umfrage wurden nach der primären Informationsquelle gefragt, durch die sie auf Franchising bzw. auf die konkrete Franchisemöglichkeit aufmerksam wurden. Die Ergebnisse spiegeln den Trend zur Information über Online-Medien wider: 43 Prozent aller Teilnehmer nannten Informationen im Internet als primäre Informationsquelle. Klassische Kommunikationskanäle der Franchisewirtschaft wie beispielsweise Stellenanzeigen in Printmedien oder Existenzgründer-Messen verlieren im Vergleich zum Internet an Bedeutung.

„Wie wurden Sie auf das Thema „Franchising“ aufmerksam?“

Informationsquelle	n	in %
Werbung/Presse	107	14%
Stellenanzeige eines Franchisesystems	64	8%
Existenzgründer-Messe	79	10%
Freunde/Bekannte/Familie	76	10%
Informationen im Internet	336	43%
als Kunde eines Franchise-Outlets	19	2%
Sonstiges	106	13%
Gesamt	787	

Tab 16: Primäre Informationsquellen

Ob die primären Informationskanäle der Gründer einen direkten Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen eine Franchisegründung haben, lässt sich aus den Daten nicht ableiten. Die aktiven Franchisenehmer scheinen ihre Informationen mehr auf Empfehlungen bzw. Beratung durch Dritte zu stützen, die Entscheidung für die Franchisegründung scheint eher selten auf konkreter Werbung oder Stellenanzeigen des Franchisegebers zu basieren. Hier muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass insbesondere in Bezug auf die Informationsquelle die Datenbasis von initiat zu einer Verzerrung führen kann. Die Option „Sonstiges“ wurde von Franchisegründern mit hoher Wahrscheinlichkeit als ‚Beratung durch die Firma initiat‘ interpretiert, die teilweise den potenziellen Gründer im Rahmen der Gründungsberatung erstmalig für das Thema Franchising sensibilisiert. Hierdurch könnten andere, primär zu analysierende Informationsquellen in der Gruppe der Franchisegründer unterrepräsentiert sein.

Letztlich kann als Ergebnis jedoch festgehalten werden, dass Werbung, PR-Arbeit und auch Stellenanzeigen keine besondere Anziehungskraft auf Franchisegründer auszuüben scheinen. Das Internet bestätigt sich für Franchisegründer als relevantes Medium.

Informationsquellen	Interessenten		Franchisegründer		Individualgründer		SUMME	
	n	in %	n	in %	n	in %	n	in %
Informationen im Internet	177	42%	66	44%	93	47%	336	44%
Werbung/Presse	57	14%	12	8%	38	19%	107	14%
Sonstiges	57	14%	31	21%	18	9%	106	14%
Existenzgründer-Messe	43	10%	13	9%	23	12%	79	10%
Freunde/Bekannte/Familie	39	9%	21	14%	16	8%	76	10%
Stellenanzeige eines Franchisesystems	44	11%	8	5%	12	6%	64	8%
als Kunde eines Franchise-Outlets	14	3%	2	1%	3	2%	19	2%
	417		151		200		768	

Tab 17: Informationsquellen von Gründern

5.1.2.2 Gründe, warum bislang noch nicht gegründet wurde

Bei den Antworten auf die Frage „Warum haben Sie sich bislang nicht selbständig gemacht?“ ergab sich folgendes Bild:

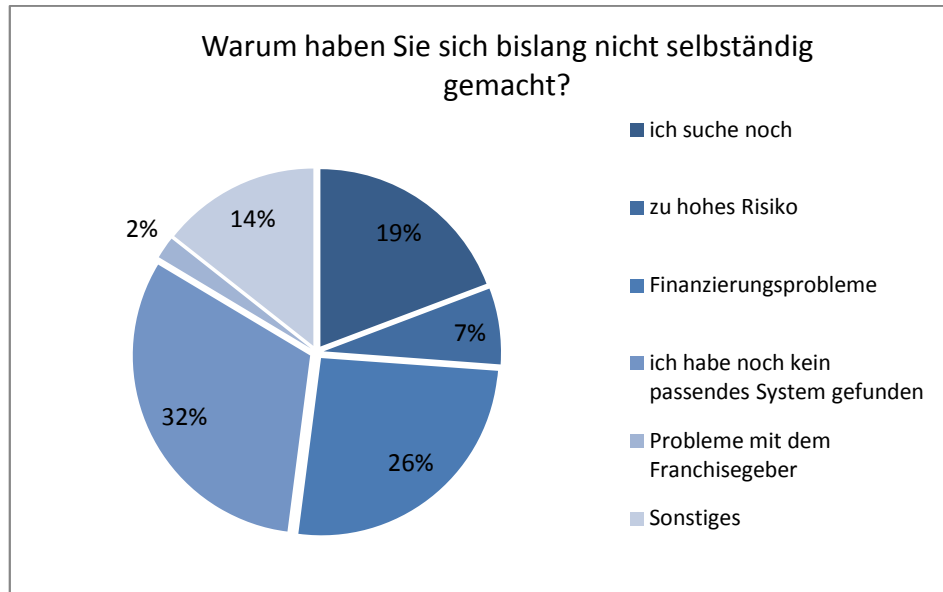


Abb 33: Gründe für Nicht-Gründung

Bei gut einem Drittel der Befragten wurden demnach Franchise-spezifische Gründe aufgeführt, bislang den Schritt in die Selbständigkeit nicht vollzogen zu haben. Die Suche nach dem auf die eigenen Vorstellungen und Rahmenbedingungen passenden Franchisesystem stellt mit 32 Prozent die größte Hürde dar, was bei der Vielzahl der existierenden Systeme verwundern sollte.

Hier scheinen die existierenden Informations-plattformen – vornehmlich im Internet – und auch die Informationspolitik der Franchise-geber nicht effektiv zu sein, die Angebote werden eventuell nicht zielgruppenrecht und attraktiv dargeboten. Gleichzeitig stellt sich die Frage, welche Bewertungskriterien von potenziellen Franchisenehmern herangezogen werden, um Angebote als „passend“ oder eben nicht passend zu beurteilen.

So könnte man vermuten, dass aktive Franchisepartner sich nicht zuletzt für das Franchising entschieden haben, um ein möglichst geringes Risiko einzugehen und wirtschaftliche Sicherheit zu erlangen. Im Rahmen der Umfrage wurden die Teilnehmer aufgefordert die Kriterien, welche für sie persönlich Franchising als Gründungsform attraktiv machen, nach Wichtigkeit für Ihre Entscheidung zu sortieren. Es wurden hierbei acht Kriterien (sowie „sonstiges“) vorgegeben.

Wie die Übersicht der Ergebnisse auf der folgenden Seite verdeutlicht, finden sich die oben aufgeführten Annahmen hinsichtlich des Ziels der Risikovermeidung und der wirtschaftlichen Sicherheit – insbesondere für die Gruppe der Franchiseinteressenten - nicht zwingend bestätigt:

„Warum interessierten / interessieren Sie sich für den Eintritt in ein Franchisesystem?“

Entscheidungskriterien pro Franchising	Interessenten		Franchisenehmer		Individualgründer	
	N =	in %	N =	in %	N =	in %
mehr Eigenständigkeit	206	48%	39	25%	56	28%
erprobtes Konzept	117	27%	70	45%	75	37%
wirtschaftliche Sicherheit	44	10%	12	8%	29	14%
besseres Einkommen	22	5%	3	2%	6	3%
bekannte Marke	19	4%	12	8%	18	9%
geringes Risiko	11	3%	8	5%	9	4%
geringe eigene Erfahrung	6	1%	5	3%	6	3%
geringe Kaufmännische Kenntnisse	3	1%	2	1%	2	1%
sonstiges		0%	3	2%		0%
SUMME	428	100%	154	100%	201	100%

Tab 18: Wesentliche Kriterien, die für Franchising sprechen

Wie die Tabelle zeigt, sind ‚erprobtes Konzept‘ und ‚mehr Eigenständigkeit‘ die mit Abstand wesentlichen Kriterien, die nach Ansicht der Befragten für eine Gründung im Franchising sprechen. Auffällig ist dabei, dass ‚mehr Eigenständigkeit‘ zunächst kein Franchise-spezifischer Mehrwert einer selbständigen Tätigkeit ist, sondern durch jede Form der Selbständigkeit (zumindest in der Vorstellung vieler Existenzgründer) erreicht werden kann.

Betrachtet man die genannten Kriterien gesondert für die einzelnen Gruppen, so fallen deutliche Unterschiede in der Einschätzung der Franchise-spezifischen Vorteile auf. Wie untenstehende Graphik zeigt, gaben 48 Prozent der Interessenten an, dass „mehr Eigenständigkeit“ für Sie der Hauptgrund sei, sich für Franchising zu interessieren. Klassische Annahmen, wonach für Interessenten die wirtschaftliche Sicherheit (10 Prozent), ein geringes Risiko (3 Prozent) oder eine bekannte Marke (5 Prozent) wesentliche Treiber seien, sich mit Franchising zu beschäftigen, bestätigen sich nicht.

Interessenten	
Kriterien	in %
mehr Eigenständigkeit	48%
erprobtes Konzept	27%
wirtschaftliche Sicherheit	10%
besseres Einkommen	5%
bekannte Marke	4%
geringes Risiko	3%
geringe eigene Erfahrung	1%
geringe Kaufmännische Kenntnisse	1%
sonstiges	0%
SUMME	100%

Tab 19: Warum Franchising? - Antwort der Interessenten

Bei den aktiven Franchisenehmern überwog rückblickend das „erprobte Konzept“ als Hauptgrund, sich einem Franchisesystem anzuschließen. Auch hier spielte aber „mehr Eigenständigkeit“ für immerhin 26 Prozent der befragten Franchisenehmer die entscheidende Rolle. Geringe eigene Erfahrung (3 Prozent) oder geringe kaufmännische Kenntnisse (1 Prozent) mit den Erfahrungen und Unterstützungsleistungen des Franchisegebers zu kompensieren, war nur für einen sehr kleinen Teil der Franchisenehmer ein Hauptbeweggrund.

Franchisenehmer	
Kriterien	in %
erprobtes Konzept	45%
mehr Eigenständigkeit	25%
wirtschaftliche Sicherheit	8%
bekannte Marke	8%
geringes Risiko	5%
geringe eigene Erfahrung	3%
besseres Einkommen	2%
sonstiges	2%
geringe Kaufmännische Kenntnisse	1%
SUMME	100%

Tab 20: Warum Franchising? - Antwort der Franchisenehmer

Die Gruppe der Individualgründer bewertet die Vorteile von Franchising ähnlich wie die der Franchisegründer. Die Vorteile von Franchising in Hinblick auf „wirtschaftliche Sicherheit“ (14 Prozent), „geringes Risiko“ (5 Prozent) und auch „bekannte Marke“ (9 Prozent) werden durchaus wahrgenommen als wesentliches Entscheidungskriterium,

haben jedoch bei dieser Gruppe (bislang) nicht dazu geführt, sich für eine Selbständigkeit im Franchising zu entscheiden. Überraschend ist, dass auch diese Gruppe im Franchising zu immerhin 28 Prozent als Hauptentscheidungskriterium „mehr Eigenständigkeit“ gesucht hat. Es wäre durchaus möglich, dass diese Eigenständigkeit letztlich eher in der Selbständigkeit ohne Franchisegeber besser umsetzbar erschien und sich diese Gruppe daher ohne Franchising in die Selbständigkeit begeben hat.

Individualgründer	
Kriterien	in %
erprobtes Konzept	37%
mehr Eigenständigkeit	28%
wirtschaftliche Sicherheit	14%
bekannte Marke	9%
geringes Risiko	4%
besseres Einkommen	3%
geringe eigene Erfahrung	3%
geringe Kaufmännische Kenntnisse	1%
sonstiges	0%
SUMME	100%

Tab 21: Warum Franchising? - Antwort der Individualgründer

Grundsätzlich lässt sich für die werdenden Gründer festhalten, dass diese sich schwerpunktmäßig über das Internet informieren, jedoch die Suche nach dem ‚passenden System‘ eine deutliche Hürde darstellt, um letztlich den Schritt in die Selbständigkeit als Franchisenehmer zu wagen. Hinzu kommen ‚Probleme mit dem Franchisegeber‘ und auch ‚Finanzierungsprobleme‘, Faktoren welche in den kommenden Kapiteln noch detaillierter untersucht werden.

Hinsichtlich der wesentlichen Entscheidungskriterien der werdenden Gründer, sich für Franchising als Gründungsform zu entscheiden, konnte festgestellt werden, dass die Risikominimierung und der Ausgleich eigener Schwächen nicht stark im Fokus der Befragten stehen. Das ‚erprobte Konzept‘ ist zwar der meistgenannte Treiber – insbesondere in der Gruppe der tatsächlich aktiven Franchisenehmer – um letztlich einen Franchisevertrag zu unterzeichnen. Jedoch ist die Eigenständigkeit für alle drei Gruppen ein wesentliches Entscheidungskriterium und wiegt stärker als die Risikominimierung durch Franchising. Hier kann ein Ansatzpunkt für eine effektivere Kommunikation der Franchisewirtschaft liegen, denn eventuell wird Franchising von werdenden Gründern teilweise als „zu starres Korsett“ empfunden. Dass die Rolle des Franchisenehmers im Vergleich zum anderen Selbständigen durch gewisse Systemvorgaben und Restriktionen

seitens des Franchisegebers geprägt ist, bleibt unbestritten. Trotzdem hat der Franchisenehmer typischerweise – gerade im direkten Vergleich zur abhängigen Beschäftigung – weitreichende unternehmerische Freiräume, die es ggf. besser zu verdeutlichen gilt. Vor dem Hintergrund des in Kapitel 5.1.1 aufgezeigten relativ schlechten Informationsstandes der Gründungswilligen über Franchising erscheint die Information über die unternehmerischen Chancen und Möglichkeiten des einzelnen Franchisenehmers ein Schlüssel zu sein, die Gründungsquote werdender Gründer im Franchising zu erhöhen.

5.1.3 Einfluss des Franchisegebers

Nachdem nun allgemeine Einflussfaktoren in der Phase 2 (Werdende Gründer) des Gründungsprozesses beleuchtet wurden, sollen im Folgenden die spezifischen Einflüsse der Franchisegeber-Seite untersucht werden. Wie in Kapitel 3 gezeigt werden konnte, wurden diese Einflüsse in den bisherigen empirischen Untersuchungen vernachlässigt und im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, ein klareres Bild der Franchisegeber-Perspektive auf den Entscheidungsprozess der werdenden Gründer (und damit potenziellen Franchisepartner) zu zeichnen. Hierbei wird direkt auf die Erkenntnisse aus der Erhebung unter 32 Franchisegebern zurückgegriffen, welche zu Einstellungen, Auswahlkriterien und Tools befragt wurden, die im Rahmen ihrer Partnergewinnung eine wesentliche Rolle spielen.

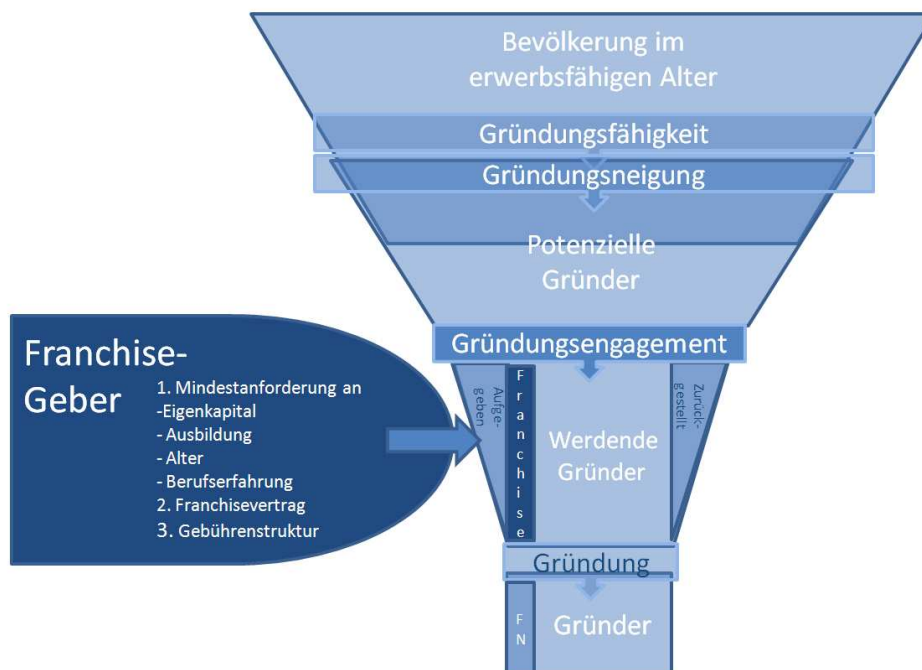


Abb 34: Einfluss des Franchisegebers auf werdende Gründer

5.1.3.1 Partnergewinnung aus Sicht des Franchisegebers

Wie in Kapitel 4 beschrieben wurde ein Rücklauf von 32 Fragebögen deutscher Franchisegeber erreicht. Diese stellen sich nach der Anzahl der Franchisepartner wie folgt dar:

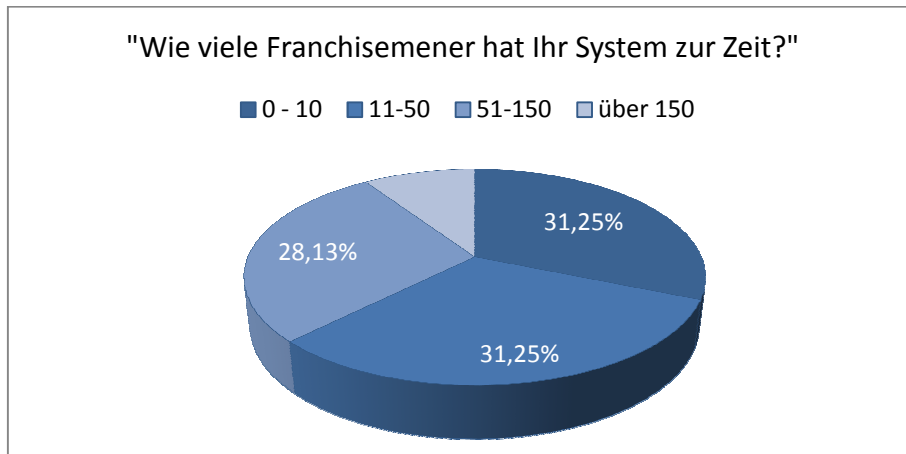


Abb 35: Teilnehmer an der Franchisegeberumfrage nach Systemgröße³⁷⁸

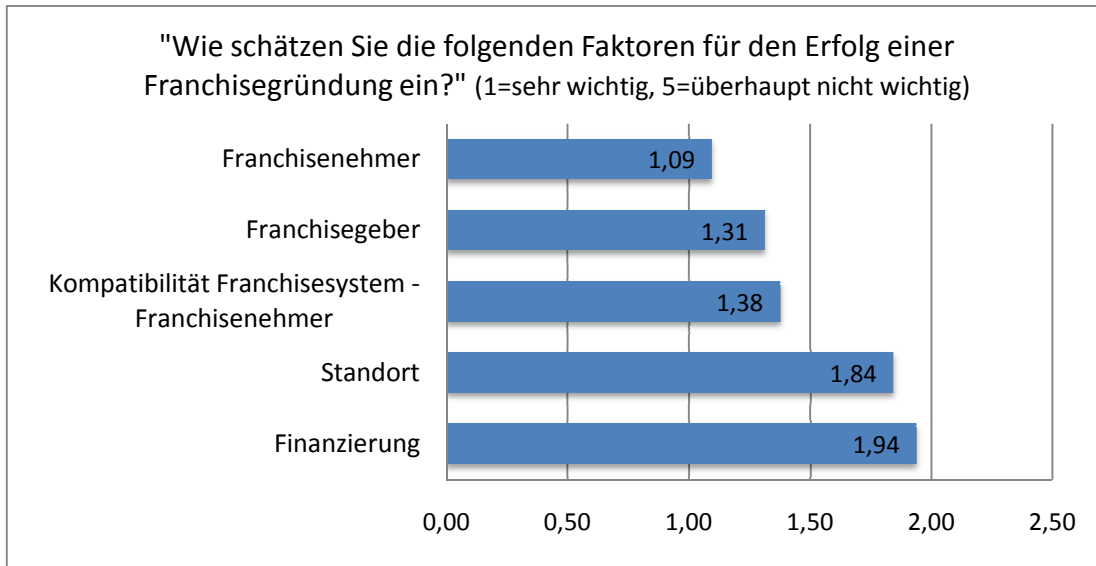
Es handelt sich um Franchisegeber von unterschiedlichster Größe und damit verbunden auch unterschiedlich ausgeprägten Wachstumsbestrebungen, sowie mit mehr oder weniger professionalisierten Partnergewinnungsprozessen.

Befragt nach der Wichtigkeit der Gewinnung qualifizierter Franchisenehmer stützen die Antworten jedoch ganz deutlich die These, dass der Franchisegeber wesentlichen Einfluss auf den Gründungsverlauf der einzelnen Gründungsinteressierten nimmt. Zunächst wurden die Franchisegeber nach der Einstufung unterschiedlicher Faktoren für den Unternehmenserfolg ihres Franchise-Systems befragt, wobei unterschieden wurde nach den Faktoren

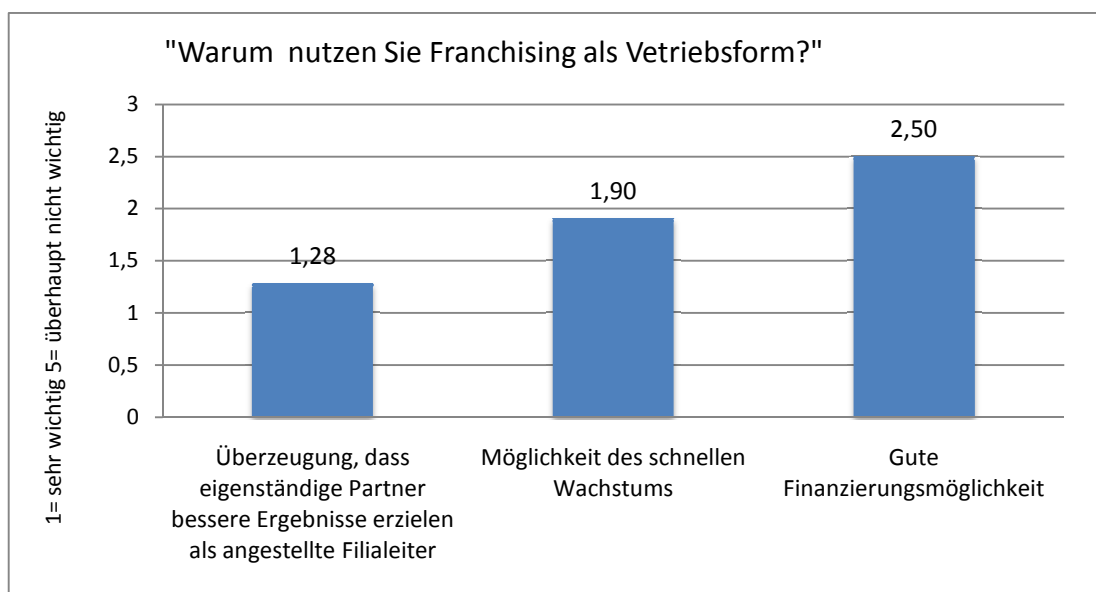
- Franchisenehmer
- Franchisegeber
- Kompatibilität Franchisesystem – Franchisenehmer
- Standort
- Finanzierung

Das Ergebnis bestätigt eindeutig, dass der Franchisenehmer von den Franchisegebern als der wesentliche Erfolgsfaktor eingestuft wird, noch vor dem Franchisegeber selbst und den anderen Faktoren. 1,00 steht dabei für „sehr wichtig“, 2,00 für „wichtig“ bis zu 5,00 für „überhaupt nicht wichtig“.

³⁷⁸ Für eine Liste der namentlich bekannten Franchisegeber im Rahmen dieser Arbeit sowie weitere Kennzahlen zu den Systemen siehe auch ANLAGE 2.

Abb 36: Erfolgsfaktoren von Franchisegründungen³⁷⁹

Franchisegeber beschäftigen sich daher aus Eigeninteresse intensiv damit, erfolgreiche Franchisenehmer für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Dies deckt sich mit den Antworten der Franchisegeber auf die Frage, warum sie sich für Franchising als Vertriebsform entschieden haben. Vor schnellem Wachstum und der durch Franchising gegebenen Finanzierungsmöglichkeit steht für die Franchisegeber die Überzeugung im Vordergrund, „dass eigenständige Partner bessere Ergebnisse erzielen als angestellte Filialeiter.“³⁸⁰

Abb 37: Motivation für Franchising als Vertriebsform³⁸¹

³⁷⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an BAUMANN (2007).

³⁸⁰ BAUMANN (2007), S. 17.

³⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an BAUMANN (2007).

Eine weitere wesentliche Erkenntnis aus der Franchisegeber-Umfrage: im Durchschnitt gehen für eine Franchisenehmer-Position beim Franchisegeber 35 Bewerbungen ein. Es lässt sich – wie aufgrund der heterogenen Gruppe von Franchisegebern - eine hohe Schwankungsbreite beobachten, von einem bis 150 Bewerber auf einen Franchisenehmer. Die Zahlen untermauern einerseits die bei der Beschreibung des Samples aufgestellte These des ‚Blockbuster-Phänomens‘. Andererseits bestätigt die nachfolgende Graphik, dass von Seiten der meisten Franchisegeber ein Selektionsprozess implementiert werden muss, um passende Bewerber zu identifizieren. Weniger als ein Drittel der Franchisesysteme gibt an, weniger als 6 Bewerbungen pro zu besetzender Franchisenehmer-Position zu erhalten.

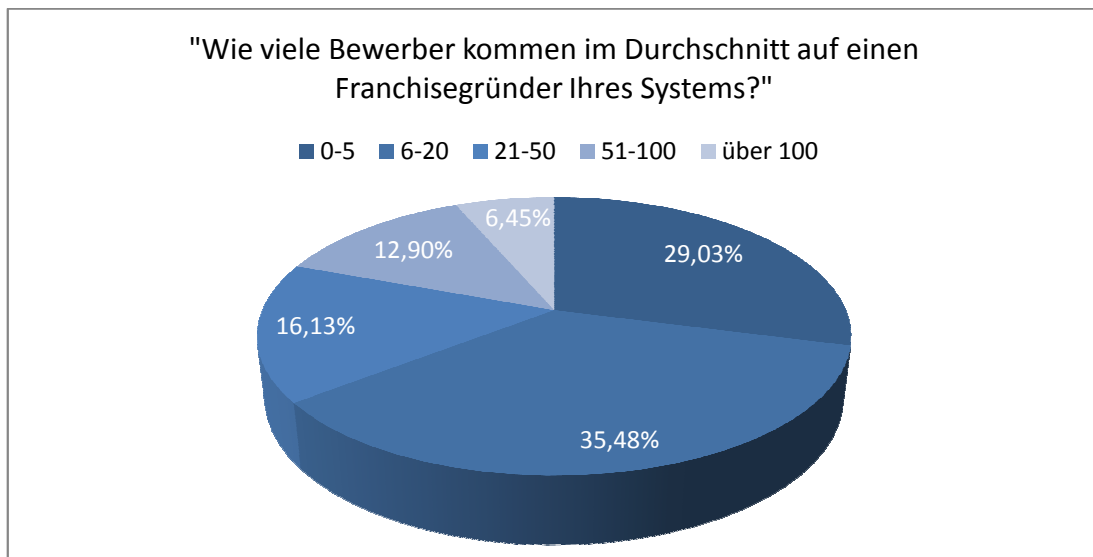


Abb 38: Anzahl der Bewerber pro Franchisevertrag³⁸²

5.1.3.2 Auswahlprozess der Franchisegeber

Wie bereits aufgezeigt vergehen zwischen dem Beginn der Suche nach dem geeigneten Franchise-System und der Entscheidung für eine Franchisepartnerschaft durchschnittlich 8,23 Monate. Dies unterstreicht, wie lange sich beide Seiten mit den Vor- und Nachteilen einer künftigen Zusammenarbeit auseinandersetzen. Hierzu werden unterschiedliche Instrumente auf Seiten der Franchisegeber im Rahmen des Selektionsverfahrens genutzt, welche in Hinblick auf die ihnen beigemessene Bedeutung im Selektionsprozess bzw. im Gründungsprozess der werdenden Franchisenehmer untersucht wurden.

³⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an BAUMANN (2007).

Betrachtet man die Zusammenfassung der Antworten von Franchisegebern auf die Frage, wie wichtig die unterschiedlichen Tools in ihrem Auswahlprozess sind, so werden vor allem Interviews und Bewerbungsunterlagen als relevante „Tools“ genannt. Hospitanzen bzw. Probearbeiten sowie Einschätzungen durch externe Berater und natürlich „Bauchgefühl“ runden die Entscheidungsgrundlage für oder gegen einen neuen Franchisenehmer ab. Kaum genutzt werden psychologische Tests sowie das Einholen von Informationen über den Interessenten via Internet; Assessment-Center werden fast durchgängig als „unwichtig“ bezeichnet.

„Wie überprüfen Sie die Kompatibilität zwischen Franchisesystem und Franchisenehmer und wie wichtig schätzen Sie die verwendeten Verfahren ein?“

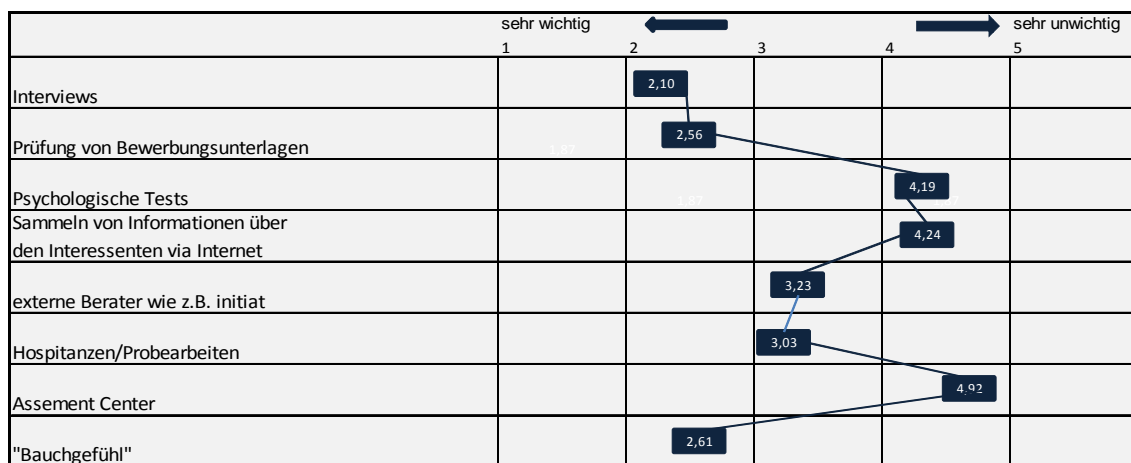


Abb 39: Tools der Franchisegeber für die Partnerauswahl

Somit bestätigt sich die Einschätzung der Experten von initiat, welche die fast ausnahmslose Fokussierung der Franchisegeber auf Interviews, Bewerbungsunterlagen bzw. Lebensläufe sowie auch das ‚Bauchgefühl‘ bereits beschrieben hatten.

Auch die Franchisenehmer (diese Frage wurde im Rahmen beider hier durchgeführten empirischen Studien analog gestellt) bewerten die persönlichen Gespräche mit dem Franchisegeber als wesentliches Instrument, um die „Kompatibilität“ zwischen dem Franchisesystem und ihren Vorstellungen abzuprüfen, also das „passende System“ zu finden, wie weiter oben bereits beschrieben. Als sehr wichtig werden jedoch auch einige andere Tools bewertet, welche durch die Franchisegeber entsprechend professionell angeboten bzw. gemanagt werden sollten.

„Im Folgenden sind einige Verfahren aufgeführt, mit denen Gründer prüfen können, inwieweit Sie zu dem ausgewählten Franchise-System passen. Wie wichtig waren die einzelnen Verfahren für Sie?“

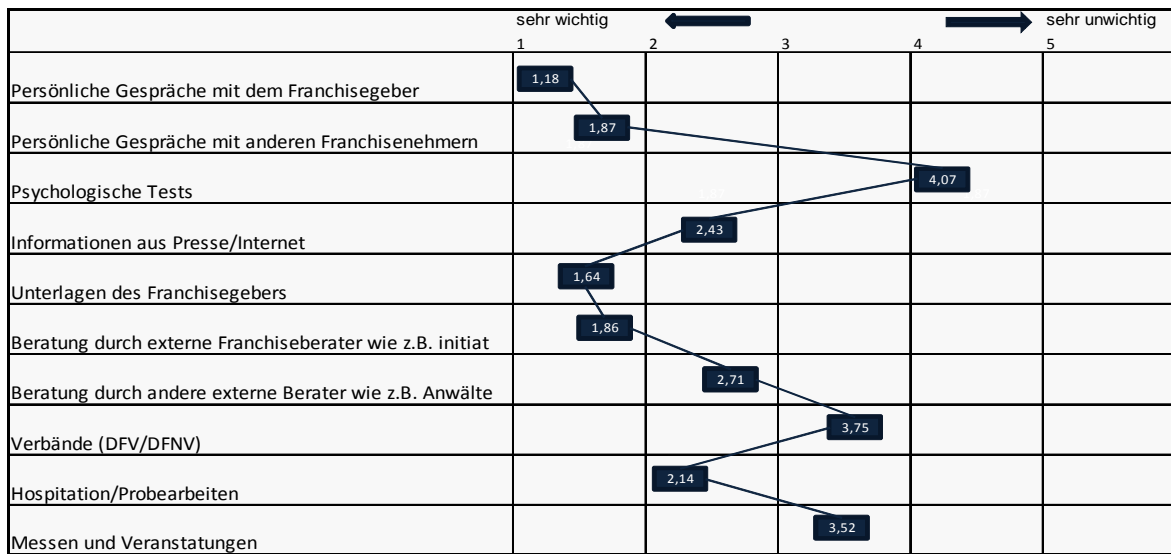


Abb 40: Bewertung der Tools zur Systemprüfung durch Franchisegründer

An zweiter Stelle werden von den Befragten interessanterweise die Unterlagen des Franchisegebers genannt, welche offenbar intensiv geprüft werden und eine maßgebliche Entscheidungsgrundlage darstellen. Dies betrifft einerseits das Marketing-Material, also zum Beispiel spezielle Broschüren für potenzielle Franchisepartner oder auch Businessplanvorlagen. Andererseits spielen hier auch offizielle Dokumente im Rahmen der vorvertraglichen Aufklärung eine Rolle, welche (z.B. nach Empfehlung des DFV) dem künftigen Franchisepartner vor Vertragsunterzeichnung auszuhändigen sind. Hier sind die Organisation des Franchisegebers, die bisherige Entwicklung des Franchisesystems sowie betriebswirtschaftliche Kennzahlen bestehender Franchisenehmer offenzulegen.

Wenngleich es in Deutschland – anders als in den USA oder einigen anderen Europäischen Ländern³⁸³ – kein kodifiziertes Franchiserecht gibt, welches diesen „Disclosure-Process“ gesetzlich regelt, so kommt dieser schriftlichen Aufklärung auch in Deutschland offenbar eine wesentliche Rolle zu. Franchisegeber sind daher gut beraten, hier auf professionelle, plausible und verständliche Dokumentation entsprechenden Wert zu legen.

³⁸³ In den USA ist beispielsweise von jedem Franchisegeber jährlich ein sogenanntes „Uniform Franchise Offering Circular“ (UFOC) zu erstellen, dessen Inhalte von der „North American Securities Administrators Association“ (NASAA) vorgegeben sind. Ohne die jährliche Hinterlegung dieser Informationen ist der Betrieb eines Franchisesystems in den USA nicht zulässig und die UFOC's jedes Franchisesystems sind Bewerbern im Bewerbungsprozess zu übergeben. Vor dem Hintergrund der hier vorgelegten Untersuchungsergebnisse scheint diese Transparenz mit zum Erfolg des Franchisings in den USA beizutragen, wenngleich sie aufgrund des administrativen Aufwands den Betrieb eines Franchisesystems für den Franchisegeber deutlich erschwert.

Mit durchschnittlich 1,87 wird die Möglichkeit bewertet, mit aktiven Franchisenehmern des Systems zu sprechen und vor dem Hintergrund dieser Erfahrungsberichte die Aussagen des Franchisesegebers zu überprüfen. Dieser Validierungs-Prozess ist insofern vom Franchisesegeber selbst nur schwer zu steuern, als dass in der Regel die Franchisenehmer bzw. deren Niederlassungen mit Inhaber und Kontaktadressen über die Website des Franchisesystems zu finden sind. Trifft nun der Franchiseinteressent bei seinen Recherchen zufällig auf diejenigen Partner des Systems, welche aus subjektiven Gründen heraus nicht glücklich mit ihrer Entscheidung bzw. mit ihrem wirtschaftlichen oder persönlichen Erfolg sind, so kann dies den Entscheidungsprozess des Interessenten maßgeblich beeinflussen, wenn nicht sogar zu einem massiven Vertrauensverlust und damit zum Abbruch der Gespräche führen.

Mit durchschnittlich 1,86 wird dem externen Rat durch Franchiseberater die dritt wichtigste Rolle im Rahmen der Systembewertung zugeschrieben. Wenngleich dieser spezielle Faktor aufgrund der Datenbasis (Datenbank einer professionellen Franchiseberatung, bei der die Befragten sämtlichst Beratung in Anspruch genommen haben) einen gewissen Bias aufweisen kann, so ist dieser Faktor aus Franchisesebersicht dringend zu berücksichtigen. Die Franchisebranche zeichnet sich aufgrund der hohen Anzahl von Franchisesystemen und der sich daraus ergebenden Unübersichtlichkeit des Angebots durch eine Vielzahl von Gründungsberatern aus, welche die Beratung von Franchisegebern mehr oder weniger intensiv als eine Kernkompetenz vermarkten. Nicht immer findet ein direkter Kontakt zwischen Beratern und Franchisesegebern statt, so dass die Berater ihre Informationen über das Franchisesystem auf indirektem Wege erhalten. Ein Franchisesegeber, der Wert legt auf eine objektive Darstellung seines Systems durch externe Berater, ist daher gut beraten, aktiv die Zusammenarbeit mit solchen Beratungsanbietern zu suchen und objektiv und umfassend über sein Franchisesystem zu informieren.³⁸⁴ So ist es beispielsweise dem Geschäftsmodell von Initiat und einigen weiteren Franchiseberatungen inhärent, dass sie sich auf eine Auswahl von Franchisesystemen beschränken, welche sie nach eigenen Kriterien auswählen, professionell prüfen und dann entsprechend aktiv in der Gründungsberatung empfehlen. Sind Franchisesegeber in diesem „Beratungs-Portfolio“ nicht enthalten, so ergibt sich im Rahmen einer externen Beratung ein Potenzial für Verunsicherung des Interessenten. Der Berater kennt das spezielle Franchisesystem nicht im Detail und empfiehlt ggf. eher hiervon Abstand zu nehmen, als dem Existenzgründer einen Rat auf Basis lückenhafter Informationen zu erteilen. Auch

³⁸⁴ Die Ergebnisse der Franchisesegeber-Umfrage belegen, dass Franchisesegeber die Wichtigkeit dieser Zusammenarbeit scheinbar unterschätzen, sie wird mit einem Wert von 3,23 als weniger wichtig für den Entscheidungsprozess empfunden.

besteht für den konkreten Franchisegeber die Gefahr, dass ein anderer Franchisegeber der gleichen Branche eine enge Zusammenarbeit mit dem Berater pflegt und der Interessent somit auf dieses spezielle (Konkurrenz-) System hin beraten wird. Vermittlungshonorare zwischen dem Berater und den Franchisegebern sind hier üblich, so dass Berater ein gesteigertes Interesse haben können, die „Portfolio-Systeme“ zu empfehlen – oder aber von unbekanntem Systemen eher abzuraten.

Als wichtig für den Entscheidungsprozess angesehen wird zudem die Information in der einschlägigen Presse, die Beratung mit Anwälten (was die Bedeutung des Franchisevertrages in der Entscheidungsphase unterstreicht) und die Möglichkeit, in Form von kurzen Hospitanzen den täglichen Arbeitsablauf eines Franchisenehmers kennen zu lernen. Auch dies gilt es von Franchisegeber-Seite entsprechend zu berücksichtigen und Möglichkeiten für potenzielle Franchisenehmer zu schaffen, welche diesen Einblick ermöglichen, beispielsweise über einen regelmäßig aktualisierten Pressespiegel, eine Kooperation mit spezialisierten Franchiseanwälten oder natürlich ein Hospitanzprogramm bei besonders professionell geführten Franchisebetrieben.

5.1.3.3 Wesentliche Auswahlkriterien von Franchisegebern

Die meisten Franchisegeber suchen nicht nach speziellen fachlichen Qualifikationen, sondern es stehen eher das benötigte Eigenkapital und die sogenannten „Soft Skills“ bei der Auswahl der Franchisenehmer im Vordergrund.³⁸⁵

Zwar gibt es Systeme, die nach sehr speziellen Eigenschaften bei Franchisenehmern suchen, z.B. nach ausgebildeten Physiotherapeuten, Kosmetikerinnen oder Handwerkern mit speziellen Qualifikationen. Nach AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY ist dies jedoch eher die Ausnahme, der durchschnittliche Franchisegeber sucht demnach keine Partner mit speziellen Fachkenntnissen, sondern orientiert sich bei der Auswahl eher an Eigenschaften wie Vertriebsorientierung, der finanziellen Ausstattung und der Motivation.³⁸⁶ Dies bestätigt die Annahme, dass eine spezielle Branchenerfahrung oder –fokussierung von Franchisegeber-Seite in der Regel nicht zwingende Voraussetzung ist und sich somit für werdende Franchisegründer Chancen auch außerhalb der bisherigen Karriere- und Branchenschwerpunkte ergeben.

³⁸⁵ Vgl. hierzu auch AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006).

³⁸⁶ Vgl. AHLERT/BROCK/EVANSCHITZKY (2006), S. 39.

Gleichzeitig werden Franchisegeber sicherlich gewisse „harte Faktoren“ definieren, welche ihnen bei einem künftigen Franchisenehmer besonders wichtig sind bzw. welche vielleicht sogar zwingende Voraussetzung sind für die Aufnahme der Bewerbungsgespräche. Im Rahmen der Franchisegeberumfrage wurde daher nach der Einschätzung gewisser Eigenschaften der zukünftigen Franchisenehmer gefragt, speziell nach der bevorzugten Berufsgruppe, der bevorzugten Schulbildung, sowie der bevorzugten Altersgruppe. In Hinblick auf diese „harten Faktoren“ konnten folgende Anforderungen bzw. Präferenzen der Franchisegeber bei der Auswahl von potenziellen Franchisenehmern identifiziert werden:

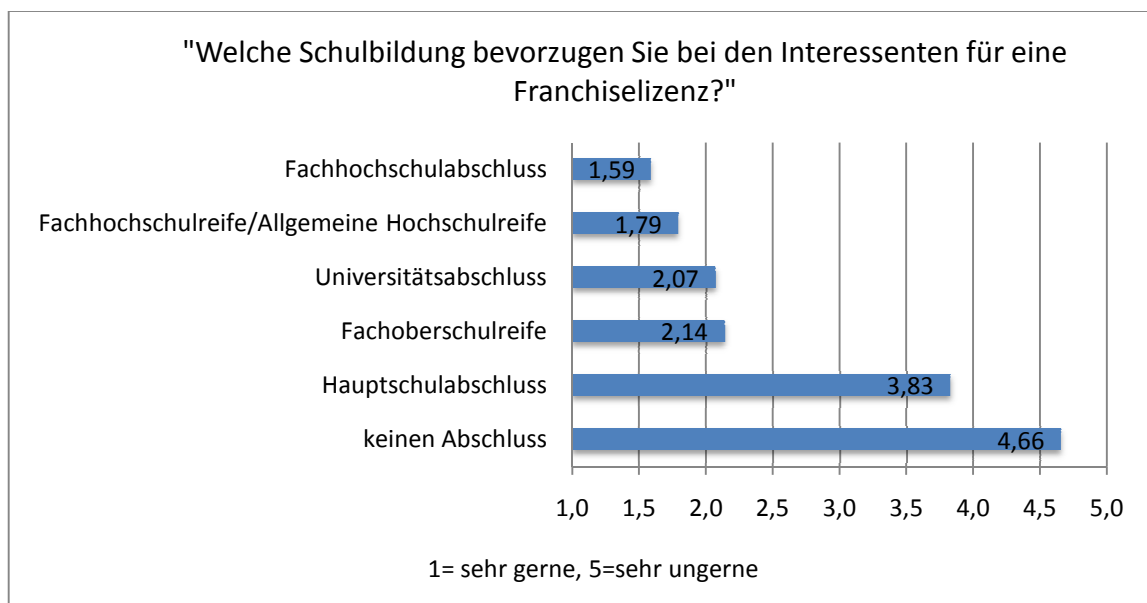


Abb 41: Auswahlkriterium Schulbildung

Beim Auswahlkriterium höchster Bildungsabschluss zeigt sich, dass die bevorzugte Schulbildung ein Fachhochschulabschluss ist. Der Universitätsabschluss ist nur der drittbekannteste Abschluss. Analog zum Arbeitsmarkt zeigt sich jedoch, dass potenzielle Franchisenehmer mit Hauptschulabschluss „eher ungerne“ gesehen sind, Bewerber ohne offiziellen Schulabschluss mit einem Wert von 4,66 sogar „sehr ungerne“. Insofern übt der Franchisegeber hier eine mehr oder weniger deutliche Selektionsfunktion aus. Anfragen von (zumindest offiziell) weniger qualifizierten Bewerbern werden teilweise ignoriert oder ohne persönliches Gespräch mit dem Interessenten eine Absage erteilt. Formal weniger qualifizierten Franchiseinteressierten dürfte es vor diesem Hintergrund schwerfallen, Zugang zu attraktiven Systemen zu finden, auch wenn die unternehmerische Eignung und die Qualifikation (z.B. über entsprechende Berufserfahrung) erworben wurden und das notwendige Gründungskapital vorhanden ist.

Auch hinsichtlich des Alters von künftigen Franchisenehmern sind klare Tendenzen zu einer speziellen Altersgruppe festzustellen. Die mit Abstand beliebteste Gruppe sind die 31-40 Jährigen, gefolgt von den 41-50 Jährigen. Die folgende Graphik verdeutlicht die Präferenzen der Franchisegeber hinsichtlich des Alters von Bewerbern:

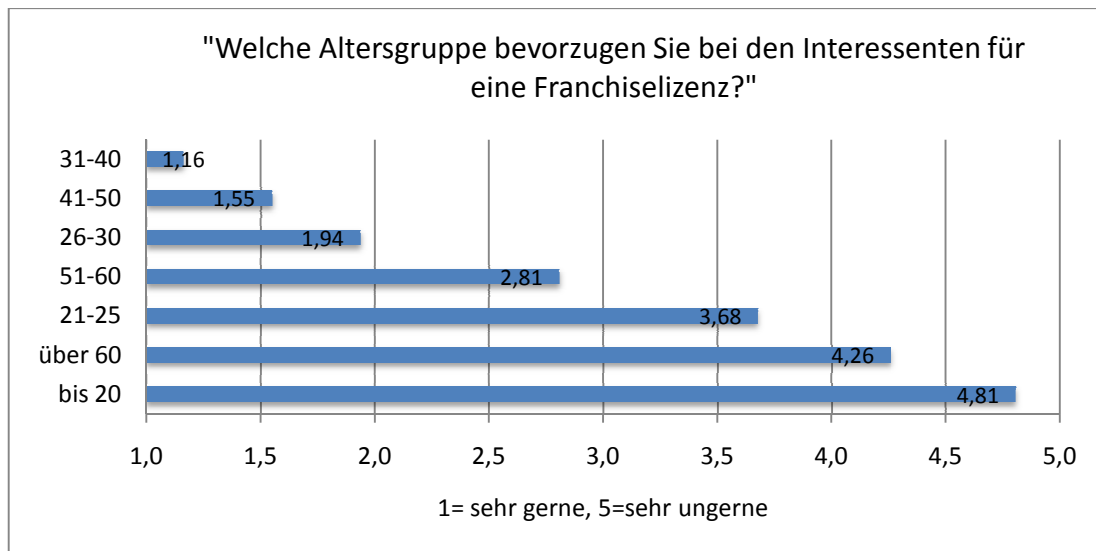


Abb 42: Auswahlkriterium Alter

Insbesondere jüngere Interessenten unter 26 Jahren, aber auch Bewerber über 60 Jahren werden von den Franchisegebern im Durchschnitt „sehr ungerne“ als künftige Partner gesehen. Völlig chancenlos dürften bei den meisten der Franchisegeber Gründungswillige im Alter von bis zu 20 Jahren sein, die Ergebnisse der Umfrage sprechen hier für eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass eine Bewerbung solcher Franchiseinteressenten allein aufgrund des Faktors „Alter“ scheitern muss.

Als drittes Kriterium wurden die Franchisegeber gebeten, die Tätigkeit der Interessenten zum Zeitpunkt der Bewerbung nach Attraktivität zu bewerten. Hier wird deutlich, dass Franchisegeber Kandidaten bevorzugen, welche entweder bereits selbständig bzw. freiberuflich tätig sind (1,70) oder sich in einer festen Anstellung befinden (1,87).

(Fach-) Arbeiter werden eher neutral gesehen, wohingegen sich die Tätigkeit als Hausfrau /-mann, Arbeitslosigkeit, eine Tätigkeit als Beamter und auch ein Studium eher negativ auf die Attraktivität von Bewerbern auswirken. Die folgende Graphik verdeutlicht die starke Präferenz für die Gruppen der Selbständigen und Angestellten:

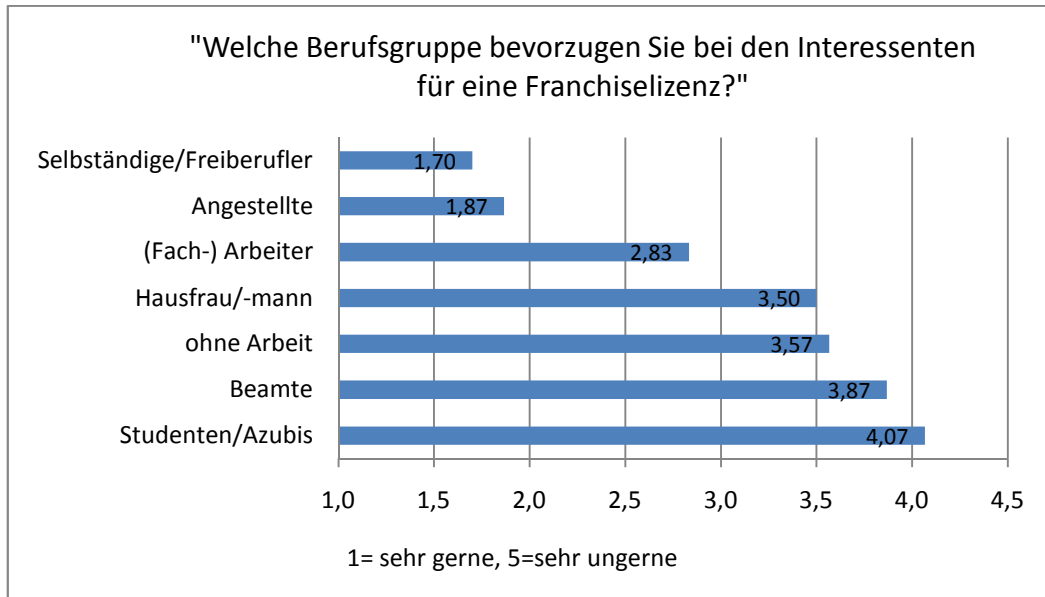


Abb 43: Auswahlkriterium Berufsgruppe

Die klare Präferenz der Franchisegeber für Selbständige bzw. Freiberufler könnte dazu führen, dass „Serial Entrepreneurs“ überproportional häufig unter aktiven Franchisenehmern zu finden sind. Wie später noch aufgezeigt wird, ist der Anteil der Existenzgründer mit vorheriger Erfahrung in der Selbständigkeit in der Gruppe der aktiven Franchisenehmer genauso hoch wie in der Gruppe der anderen Selbständigen und der Interessenten. Ein eher überraschendes Ergebnis, gilt doch Franchising eher als „geführte Selbständigkeit“ und damit als ein geeigneter Weg für eher unerfahrene Existenzgründer, welche im Franchisegeber den Ratgeber suchen, um Anfängerfehler zu vermeiden.

Ergänzend zu der konkreten Einstufung dieser oben untersuchten Kriterien wurden die Franchisegeber in einem nächsten Schritt nach einer vergleichenden Beurteilung der Wichtigkeit dieser Auswahlkriterien gefragt. Das Ergebnis in folgender Abbildung zeigt, dass die meisten Faktoren als ähnlich wichtig eingeschätzt werden. Management-erfahrung (2,34) ist mit geringem Abstand das wichtigste Kriterium, gefolgt von der Schulbildung und der bisherigen Tätigkeit (jeweils 2,44), sowie der Führungserfahrung (2,53) des Interessenten.

Weniger Bedeutung wird der Erfahrung mit der Selbständigkeit (2,81) und Erfahrung in der speziellen Branche (2,88) beigemessen. Mit 4,13 wird das Geschlecht des Interessenten als irrelevant bewertet. Die relativ niedrige Frauenquote in der Gruppe der Franchisenehmer ist insofern, zumindest auf Basis dieser eventuell durch „political

correctness“ verfärbten Aussagen, nicht durch Präferenzen der Franchisegeber zu erklären.

„Wie wichtig sind die folgenden Faktoren bei der Auswahl Ihrer Franchisenehmer?“

Faktoren bei der Franchisenehmerauswahl	Wichtigkeit von 1 (sehr wichtig) bis 5 (sehr unwichtig)
Managementenerfahrung des Interessenten	2,34
Schuldbildung des Interessenten	2,44
Berufsgruppe, in der der Interessent zuletzt tätig war	2,44
Personalführungserfahrung des Interessenten	2,53
Erfahrung des Interessenten mit der Selbständigkeit	2,81
Branchenerfahrung des Interessenten	2,88
Geschlecht des Interessenten	4,12

Tab 22: Wichtige Faktoren der Franchisenehmerauswahl³⁸⁷

5.1.3.4 Finanzielle Anforderungen durch Franchisegeber

Neben den Anforderungen an die persönlichen Qualifikationen stellen die Anforderungen an die finanzielle Ausstattung und Bonität der künftigen Franchisenehmer einen wesentlichen Einflussfaktor auf den Gründungsprozess werdender Franchisegeber dar. Die Franchisegeber wurden daher bezüglich des Eigenkapital- und Fremdkapitalbedarfs befragt, der für Franchisenehmer ihres Systems mit der Gründung durchschnittlich verbunden ist.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, geben 10 Prozent der Franchisegeber einen Eigenkapitalbedarf von bis zu 10.000 Euro an. Bei der überwiegenden Mehrheit (59 Prozent) ist ein Eigenkapital von 11.000 bis 25.000 Euro einzusetzen. 24 Prozent der Franchisesysteme fordern einen Einkapitaleinsatz von 26.000 bis 50.000 Euro, sieben Prozent sogar 51.000 Euro oder mehr.

³⁸⁷ Darstellung aus BAUMANN (2007), Franchisegeberumfrage: Frage 7

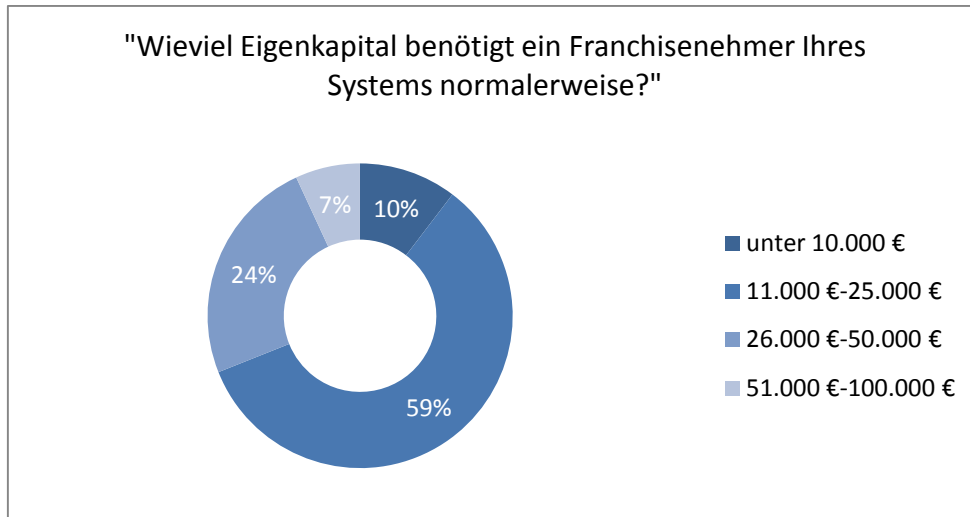
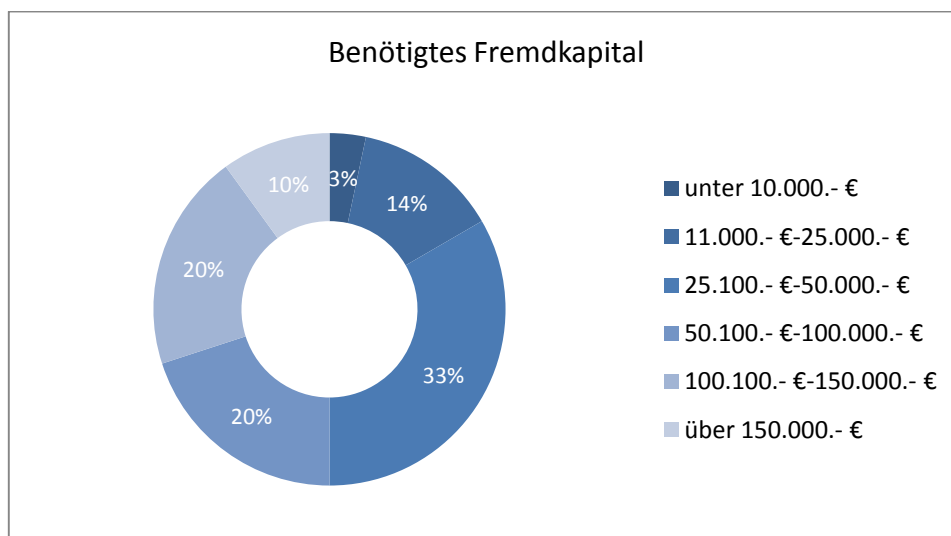


Abb 44: Benötigtes Eigenkapital

Hinzu kommt in 97 Prozent der befragten Franchisesysteme die Aufnahme von Fremdkapital durch den Franchisegründer von 11.000 Euro oder mehr, in der Spitze werden über 150.000 Euro an Darlehen benötigt (10 Prozent der Systeme).

Abb 45: Benötigtes Fremdkapital³⁸⁸

In Summe bestätigt sich hiermit, dass Franchisegründungen mit einem – im Vergleich zu vielen Individualgründungen – relativ hohen Kapitaleinsatz verbunden sind und dass Franchisegeber ein gewisses Eigenkapital zwingend voraussetzen, um einen Interessen-

³⁸⁸ Werte wurden abgeleitet als Differenz der Antworten auf „Wie hoch sind die durchschnittlichen Gesamtinvestitionen bei Ihrem System?“ und "Wieviel Eigenkapital benötigt ein Franchisenehmer Ihres Systems normalerweise?"

ten als Partner zu akzeptieren. Der Mittelwert der von Franchisegebern genannten Gesamtinvestitionen rund 86.200 Euro, der Median bei 55.000 Euro.

Auffallend ist hierbei, dass Franchisesysteme die mit einem relativ niedrigen Gesamtkapitalbedarf realisierbar sind, eine höhere Eigenkapitalquote fordern. Während bei Gesamtinvestitionen bis 30.000 Euro die durchschnittliche Eigenkapitalquote 48 Prozent beträgt, liegt die Eigenkapitalquote bei einem Gesamtkapitalbedarf von über 150.000 Euro durchschnittlich nur noch bei 20 Prozent.

Gesamtkapitalbedarf	davon Eigenkapital	davon Fremdkapital
über 150.000 Euro	20%	80%
100.001 - 150.000 Euro	27%	73%
50.001 - 100.000 Euro	32%	68%
30.001 - 50.000 Euro	36%	64%
unter 30.000 Euro	48%	52%

Tab 23: Eigenkapital im Verhältnis zum Fremdkapital

Es liegt die Vermutung nahe, dass hinter diesen Eigenkapitalanforderungen nicht das bloße Interesse der Franchisegeber an einer „gesunden Finanzierungsstruktur“ der künftigen Partner steckt. Vielmehr dürften die Anforderungen an die Barmittel künftiger Partner aus Franchisegeber-Sicht eine wesentliche Selektionsfunktion erfüllen. Weniger kapitalintensive Gründungen ließen sich sicher auch mit weniger als 48 Prozent Eigenkapital sinnvoll und nachhaltig finanzieren. Die Anforderung scheint daher tatsächlich eher darauf abzuzielen, dass potenzielle Franchisenehmer in ihrem bisherigen Berufsleben ein gewisses Vermögen haben bilden können und bereit sind, dieses „eigene Geld“ in das neue Geschäft zu investieren.

Von Kritikern wird die Fokussierung der Franchisegeber auf das verfügbare Eigenkapital potenzieller Partner oft dahingehend interpretiert, dass Franchisegeber sich nicht wirklich für fähige, qualifizierte Franchisenehmer interessieren, sondern vielmehr einzig und allein für deren Eintrittsgebühren. Betrachtet man jedoch die Wichtigkeit, welche die Franchisegeber in der hier durchgeführten Erhebung dem einzelnen Franchisenehmer für den eigenen geschäftlichen Erfolg beimessen, so erscheint diese Kritik wenig haltbar. Es scheint eher so zu sein, dass sich aus der Erfahrung der Franchisewirtschaft der Wille

zum Einsatz substanzieller eigener Finanzmittel als ein guter Indikator für unternehmerische Eignung herausgestellt hat. Franchisegeber scheinen zumindest teilweise auf diese Größe zu vertrauen und nutzen nur sehr vereinzelt komplexere Tools im Rahmen ihrer Auswahlverfahren, beispielsweise psychologische Tests oder Assessment-Center.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Franchisegeber klare Präferenzen haben bezüglich des Profils und auch bezüglich der finanziellen Möglichkeiten künftiger Partner und hiermit sicher wesentlichen Einfluss nehmen auf den Entscheidungsprozess von Franchiseinteressenten. Weitere Faktoren, die im Rahmen des Gründungsprozesses von Franchisegeberseite wirken, sind sicherlich in der konkreten vertraglichen und betriebswirtschaftlichen Ausgestaltung des Franchiseangebots zu sehen. Bekanntermaßen sind Franchise- bzw. Lizenzverträge oft relativ umfangreiche Vertragswerke, welche dem Franchisenehmer eine ganze Reihe von Verpflichtungen auferlegen, die er für eine mehr oder weniger lange Laufzeit akzeptieren muss. Der Vertrag stellt daher oftmals eine „Hürde“ für eine möglicherweise von beiden Seiten angestrebte Partnerschaft dar.

Ebenso werden auch die konkrete Ausgestaltung der Gebührenstruktur und die damit verbundenen Leistungen des Franchisegebers ausschlaggebend sein für die letztliche Entscheidung des potenziellen Gründers für oder gegen die Franchisepartnerschaft. Wie bereits in Kapitel 3.5.6 aufgezeigt, liegt die Eintrittsgebühr der deutschen Franchisesysteme in 2009 bei durchschnittlich rund 11.500 Euro und ist damit in den letzten zwei Jahren deutlich gestiegen. Hinzu kommen in der Regel laufende Franchisegebühren (teils monatlich fix, teilweise umsatzabhängig) sowie Marketing- bzw. Werbegebühren. Nur wenn dieses Angebot vom potenziellen Franchisegründer als fair empfunden wird und er diesem einen hohen Nutzen zuschreibt, wird er den Weg in die Franchisepartnerschaft letztlich vollziehen.

5.1.4 Einfluss des (potenziellen) Franchisenehmers

Nachdem nun der Einfluss des Franchisegebers auf die Gründungsentscheidung beleuchtet wurde, wird im Folgenden das eigentliche Untersuchungsobjekt der Arbeit beschrieben: die Charakteristika der werdenden (Franchise-)Gründer und deren Verteilung in den betrachteten Gruppen.

Diese Charakteristika werden im Rahmen der induktiven Statistiken in Kapitel 5.2 eingehender untersucht. An dieser Stelle soll zunächst eine qualitative Darstellung der Untersuchungsergebnisse vorangestellt werden. Die Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die in Kapitel 3 gebildeten Hypothesen wird dann abschließend in Kapitel 5.2 vorgenommen.

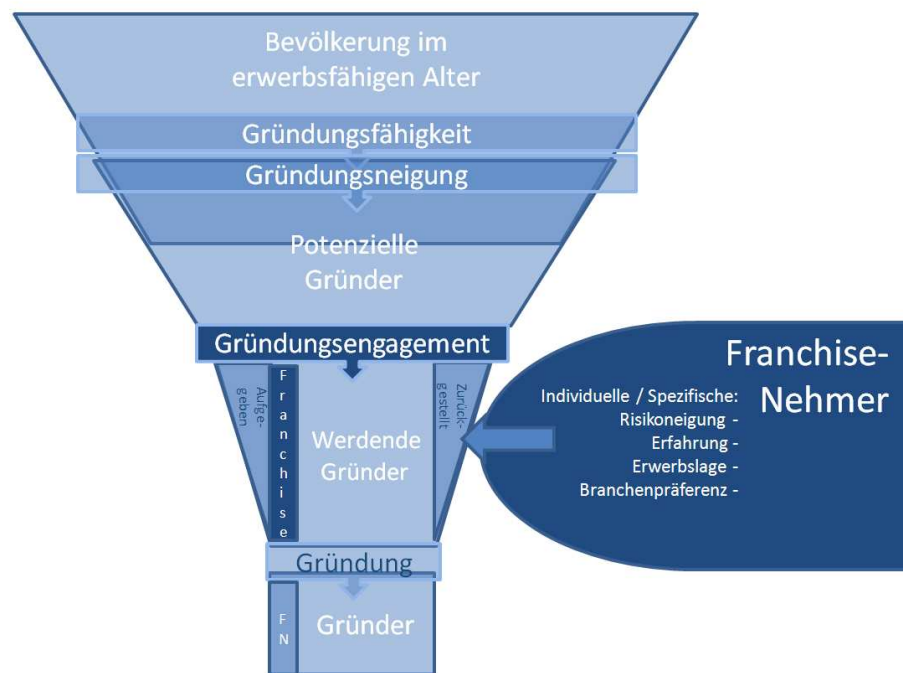


Abb 46: Einflussfaktoren durch die werdenden Gründer

5.1.4.1 Sozio-demographische Merkmale

Das Alter der Teilnehmer bestätigt den in der Literatur beschriebenen, umgekehrt U-förmigen Verlauf.³⁸⁹ Die Gründungsaktivität nimmt bis zu einem bestimmten Alter zu und

³⁸⁹ Vgl. KADEN (2007), S. 22.

anschließend wieder ab, wobei der Wendepunkt in der Regel zwischen 35 und 45 Jahren liegt.³⁹⁰

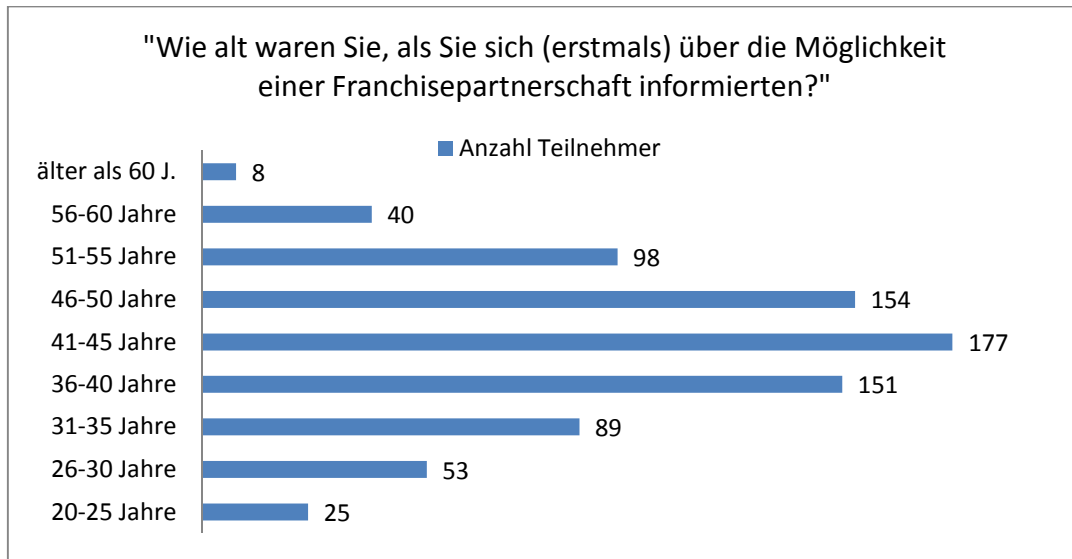


Abb 47: Alter der Befragungsteilnehmer

Das Alter der einzelnen Gruppen ergibt ein differenzierteres Bild. Bei allen drei Gruppen ist jeweils für sich betrachtet der umgekehrte U-förmige Verlauf erkennbar. Allerdings tritt der Wendepunkt bei den Franchisegebern mit 45 Jahren ein, bei den Individualgebern hingegen erst bei 50 Jahren. Bei den Gründungsinteressenten ist der Wendepunkt bereits mit 40 Jahren erreicht.

Altersgruppe	Interessenten		Franchisegründer		Individualgründer		SUMME	
	n=	in %	n=	in %	n=	in %	n	in %
20-25 Jahre	19	4,4%	1	0,6%	5	2,4%	25	3,2%
26-30 Jahre	30	6,9%	7	4,5%	16	7,8%	53	6,7%
31-35 Jahre	52	12,0%	21	13,6%	16	7,8%	89	11,3%
36-40 Jahre	95	22,0%	28	18,2%	28	13,7%	151	19,1%
41-45 Jahre	85	19,7%	41	26,6%	50	24,4%	176	22,3%
46-50 Jahre	69	16,0%	33	21,4%	52	25,4%	154	19,5%
51-55 Jahre	58	13,4%	14	9,1%	24	11,7%	96	12,1%
56-60 Jahre	21	4,9%	7	4,5%	12	5,9%	40	5,1%
älter als 60 J.	3	0,7%	2	1,3%	2	1,0%	7	0,9%
Gesamt	432	100%	154	100%	205	100%	791	

Tab 24: Altersgruppen nach Status

Franchising scheint demnach ganz besonders Existenzgründer im mittleren Alter (30-50 Jahre) anzusprechen. Wie bereits auf Basis der Alterspräferenzen der Franchisegeber zu

³⁹⁰ Vgl. WERNER/FAULENBACH (2008), S. 1.

vermuten war, ist Franchising in der Altersklasse unter 26 Jahren kaum vertreten und auch in der Gruppe der unter 31-jährigen im Vergleich zu Individualgründungen unterrepräsentiert.

5.1.4.2 Persönlichkeitseigenschaften (Risikoneigung)

Eine der wesentlichen Fragen, deren Beantwortung mit dieser Untersuchung angestrebt wurde, ist die nach einer eventuell spezifischen Risikoneigung von Franchisegegründern im Vergleich zu Individualgegründern und Franchiseinteressenten. Aufgrund der dem Franchise zugeschriebenen relativen Sicherheit³⁹¹ wäre davon auszugehen, dass werdende Gründer sich besonders dann für Franchising entscheiden werden, wenn sie sich durch eine überdurchschnittlich hohe Risikoaversion auszeichnen und somit Sicherheit als wesentliches Entscheidungskriterium bewerten.

Im Folgenden werden die Antworten der Befragten auf die insgesamt fünf Items, die auf die Risikoneigung abzielten, graphisch dargestellt. Es wurde jeweils nach der Zustimmung zu einer Aussage gefragt. Bei den Antworten zu Items 1 und 2 fällt auf, dass die Gruppe der Franchisegegründer zwar eine höhere Zustimmung äußert als die der Interessenten, jedoch die Gruppe der Individualgegründer eine noch ausgeprägtere Risikoneigung dokumentiert.

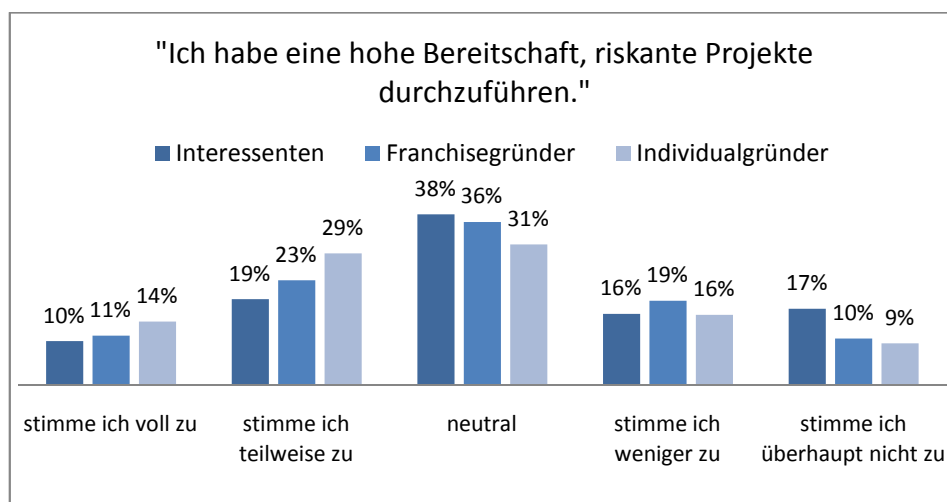


Abb 48: Risikoneigung – Frage 1

³⁹¹ Der DFV titelt beispielsweise in seiner Franchise-Depesche Juni 2009: „Franchise-Systeme bieten besondere Vorteile und Sicherheiten für Gründer“, siehe o.V. (2009).

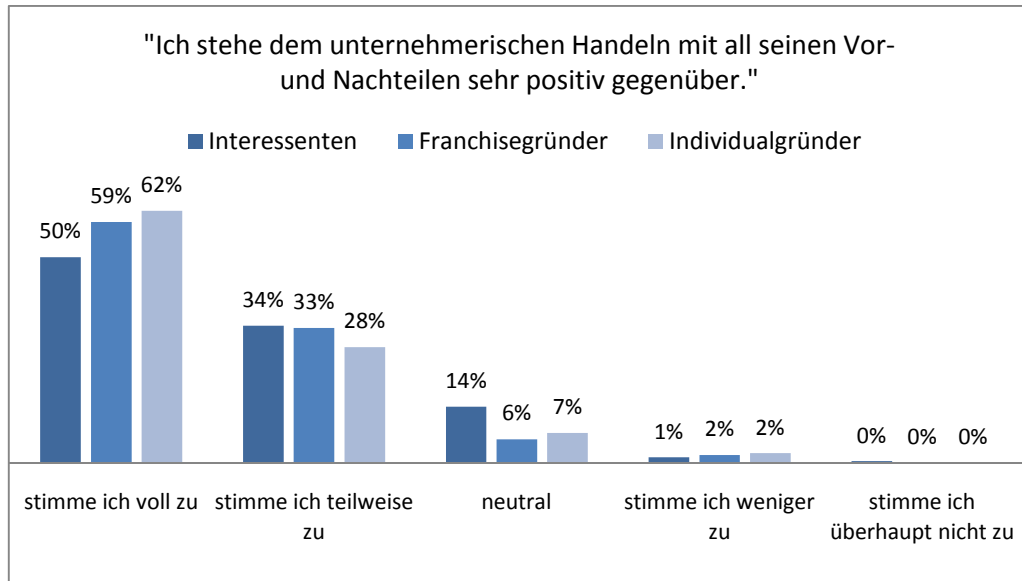


Abb 49: Risikoneigung – Frage 2

Zunächst überrascht das Ergebnis zu Item 3, denn mit 69 Prozent stimmen die Franchisegründer hier weniger häufig voll zu als beide Vergleichsgruppen. Dass Nachforschungen vor der Entscheidung von Franchisenehmern als weniger wichtig eingeschätzt werden als von den Individualgründern, lässt sich so interpretieren, dass sich Franchisegründer in gewissen Bereichen auf den Franchisegeber bzw. (in vorliegendem Sample) auf die Aussagen des Franchiseberaters von initiat verlassen und weniger Notwendigkeit sehen, die Aussagen des Franchisegebers eingehend zu hinterfragen, indem sie z.B. eigene Marktforschung anstellen.

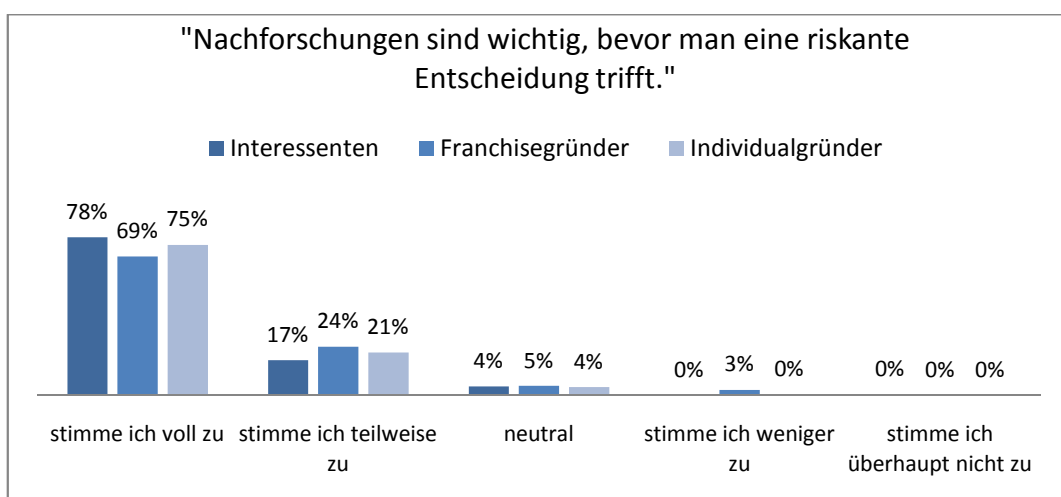


Abb 50: Risikoneigung – Frage 3

Frage 4 zielt auf die Einschätzung ab, ob man Risiken nur in vertrauten Bereichen eingehen sollte, also beispielsweise in einer Branche oder mit einem Produkt, das man

aus Erfahrung gut kennt. Auch wenn die Unterschiede nur relativ gering sind, so zeigt sich doch, dass die Franchisenehmer hier weniger Zustimmung äußern als die beiden anderen Gruppen, was die Möglichkeit widerspiegelt, sich als Franchisenehmer auch in komplett unbekanntem Wirtschaftsbereichen erfolgreich selbständig zu machen, indem man das Erfahrungswissen des Franchisegebers nutzt.

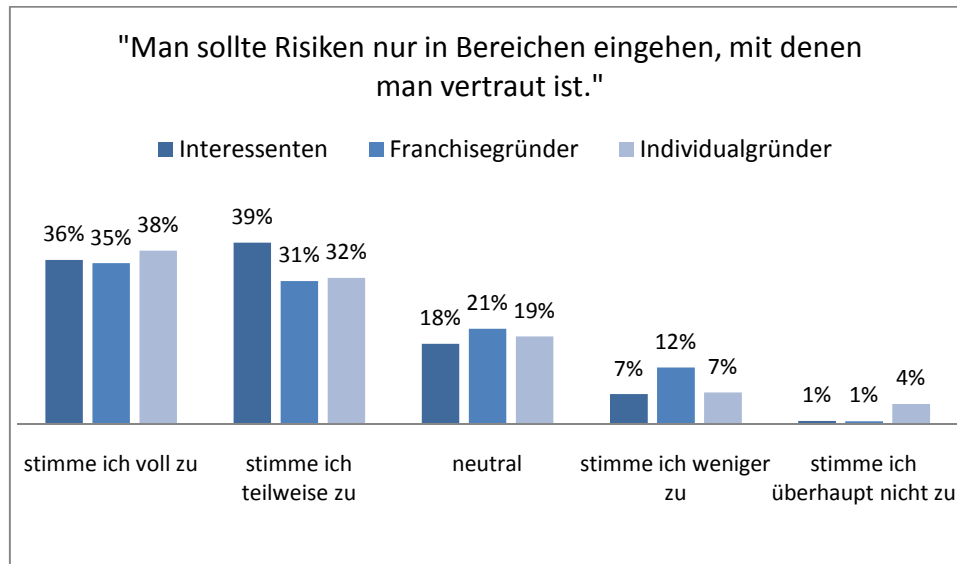


Abb 51: Risikoneigung – Frage 4

Die Antworten auf die letzte Frage zeigen über alle Gruppen hinweg, dass sich (potenzielle) Existenzgründer in der Regel nicht als „Spielernatur“ sehen und nur kalkulierbare Risiken eingehen wollen. Nur zwei Prozent der Franchisenehmer und vier Prozent der Individualgründer stimmen der Aussage voll zu.

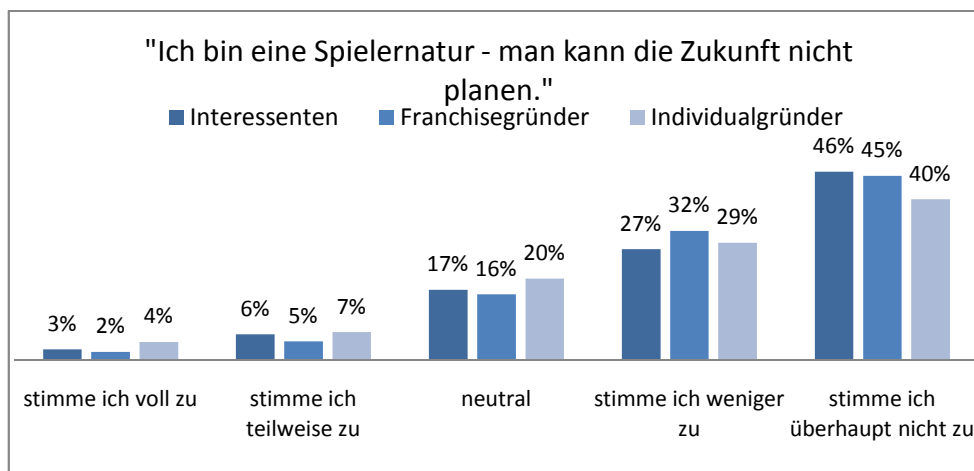


Abb 52: Risikoneigung – Frage 5

Wenngleich also die Antworten auf die Fragen bezüglich der Risikoneigung keinen Hinweis auf eine deutlich höhere Risikoaversion bei Franchisenehmern geben, so

unterscheidet sich der Wille zur Aufnahme von Fremdkapital sehr deutlich. Wie folgende Abbildung verdeutlicht, hatten 19 Prozent der Franchisegründer zum Zeitpunkt der Gründung keine Bereitschaft, Fremdkapital zur Finanzierung des Gründungsvorhabends aufzunehmen. Nur drei Prozent der Individualgründer hatten nicht vor, Fremdkapital aufzunehmen.

„Suchen Sie ein Franchisesystem, dass Sie a) *ohne Aufnahme von Darlehen starten können* oder b) *mit Aufnahme von Darlehen/Kapital starten müssten*“

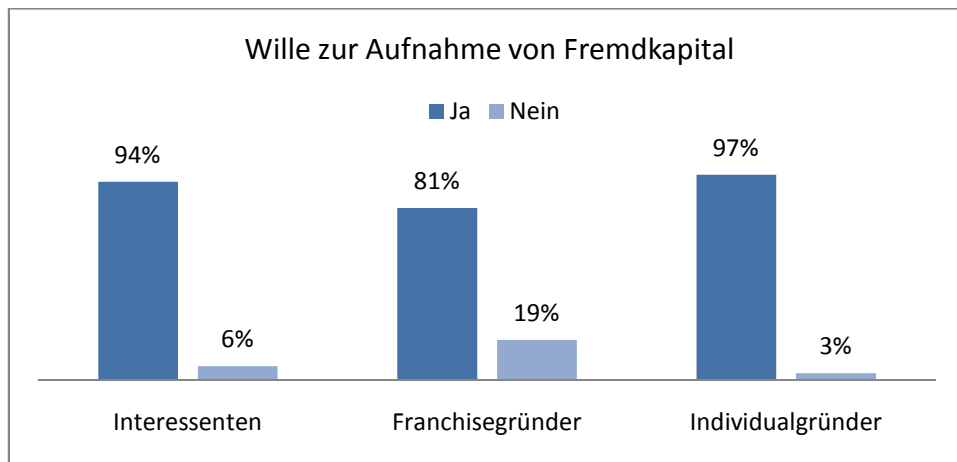


Abb 53: Wille zur Aufnahme von Fremdkapital

Dies könnte auf eine zumindest teilweise ausgeprägtere Risikoaversion bei Franchisenehmern hinweisen, da Existenzgründer mit der Aufnahme von Fremdkapital in der Regel über die eigenen finanziellen Möglichkeiten hinaus Risiken eingehen. Fehlende Bereitschaft einen Bankkredit für die Existenzgründung aufzunehmen ist insofern ein Hinweis auf fehlende Risikobereitschaft in dieser Hinsicht.

5.1.4.3 Humankapital (Bildung, Erfahrung)

Im Rahmen der Franchisegeberumfrage konnte festgestellt werden, dass Anforderungen der Franchisegeber neben dem Einbringen von Eigenkapital vor allem auf das Humankapital der künftigen Franchisenehmer abzielen. Humankapital, welches für eine Existenzgründung allgemein und insbesondere von Franchisegeber-Seite offenbar als förderlich angesehen wird, wurde dabei anhand der Variablen „Höchster Bildungsabschluss“, „Berufserfahrung in Jahren“ sowie „Management- bzw. Führungserfahrung“ operationalisiert. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

Grundsätzlich geben 99 Prozent aller Interessenten und Franchisenehmer und sogar 100 Prozent der Individualgründer an, über einen Schulabschluss zu verfügen. Ein Hauptschulabschluss als niedrigster Abschluss ist wiederum am wenigsten häufig vertreten, gefolgt von der Fachoberschulreife. Die Gruppe derjenigen Teilnehmer, die mindestens über (Fach-)Abitur und ergänzend ggf. über einen (Fach-) Hochschulabschluss verfügt, liegt in allen drei Gruppen bei über 60 Prozent.

„Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?“

Höchster Bildungsabschluss	Interessenten		Franchisegründer		Individualgründer		SUMME	
	n	in %	n	in %	n	in %	n	in %
kein Abschluss	3	1%	2	1%	1	0%	6	1%
Hauptschulabschluss	56	13%	10	7%	20	10%	86	11%
Fachoberschulreife	55	13%	21	14%	24	12%	100	13%
Fachhochschulreife/ Allgemeine Hochschulreife	104	24%	31	20%	44	21%	179	23%
Fachhochschulabschluss	77	18%	27	18%	46	22%	150	19%
Universitätsabschluss	81	19%	46	30%	42	20%	169	22%
Sonstiges	52	12%	16	10%	28	14%	96	12%
Gesamt	428		153		205		786	

Tab 25: Höchster Bildungsabschluss nach Gruppen

Betrachtet man die Teilnehmer mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss gesondert, so zeigt sich, dass der Anteil dieser höher qualifizierten Teilnehmer in den Gruppen der Franchisegründer (48 Prozent) und auch der Individualgründer (42 Prozent) höher ist als in der Gruppe der Interessenten. Hier findet offensichtlich ein gewisser (Selbst-) Selektions-Prozess statt, bei dem die höher qualifizierten Gründungswilligen eher den Schritt in die Selbständigkeit wagen als die formal weniger qualifizierten. Dass der Anteil bei den Franchisenehmern nochmals deutlich über dem der Individualgründer liegt, könnte mit den Präferenzen der Franchisegeber zusammenhängen, wie sie weiter vorne erläutert wurden. Folgende Abbildung verdeutlicht die Unterschiede:

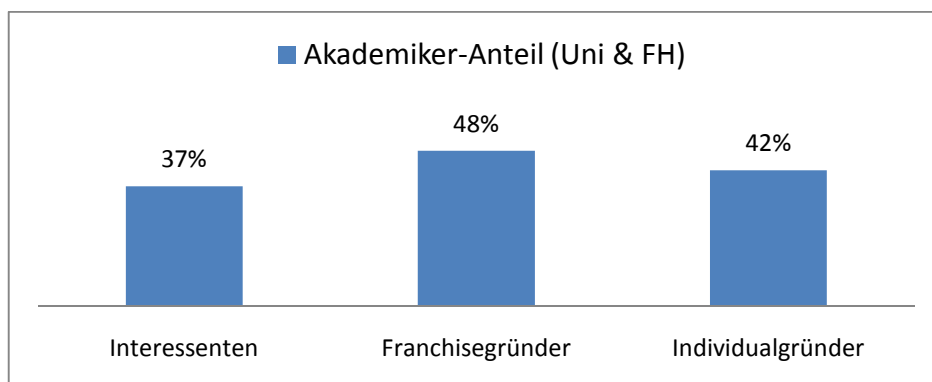


Abb 54: Akademiker-Anteil nach Gruppen

Ein ähnliches Bild ergibt sich, betrachtet man die durchschnittliche Berufserfahrung der drei Gruppen. Mit im Schnitt 17,69 Jahren Berufserfahrung verfügen die Franchisenehmer über rund 1 ½ Jahre mehr Erfahrung als die Interessenten und auch die Individualgründer.

„Wie lange waren Sie berufstätig, bevor Sie sich mit einer Selbständigkeit als Franchisepartner erstmals beschäftigt haben?“

Gruppe	n=	Durchschnittliche Berufserfahrung (in Jahren)
Interessenten	432	16,00
Franchisegründer	154	17,69
Individualgründer	208	16,20

Tab 26: Durchschnittliche Berufserfahrung in Jahren

Befragt nach bisherigen Führungs- und Managementenerfahrung, so geben allerdings die Franchisenehmer mit 82 Prozent weniger häufig an, bereits solche relevanten Erfahrungen in ihrem Berufsleben gemacht zu haben; dieser Anteil liegt mit 90 Prozent bei den Individualgründern deutlich höher und auch 85 Prozent der Interessenten geben an, über Managementenerfahrung zu verfügen.

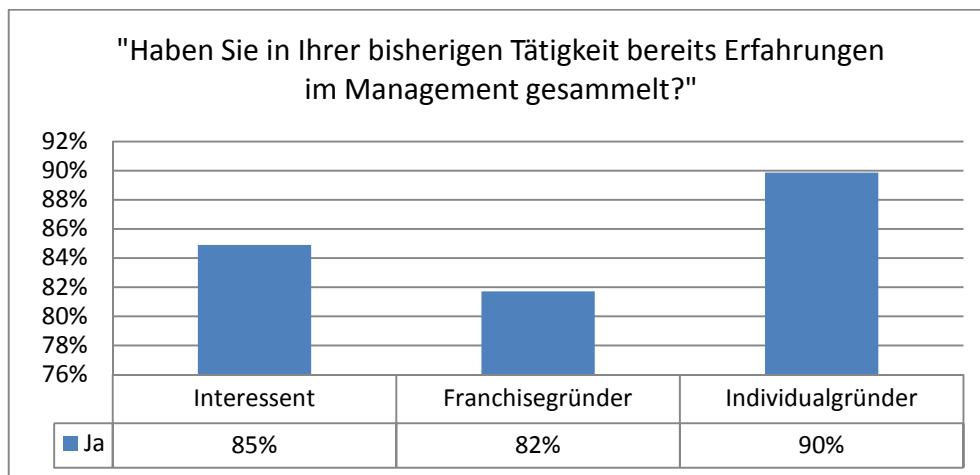


Abb 55: Vorhandene Managementenerfahrung nach Gruppen³⁹²

Diese Ergebnisse müssen jedoch vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass das Konstrukt Management- und auch Führungserfahrung schwer konkretisierbar und daher subjektiv unterschiedlich eingefärbt sein kann. So kann ein weniger qualifizierter Teil-

³⁹² Managementenerfahrung definiert über „Mitarbeiterführung“ und „Ergebnisverantwortung“

nehmer durchaus die operative Anleitung von Aushilfskräften als Führungsaufgabe verstehen, wohingegen ein hoch qualifizierter Teilnehmer seine beschränkten Delegationsmöglichkeiten auf einige wenige Mitarbeiter noch nicht als Management-erfahrung wertet. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass der Anteil der formell höher qualifizierten Teilnehmer in der Gruppe der Franchisenehmer besonders hoch war und diese zum Zeitpunkt der Gründung über durchschnittlich mehr Berufserfahrung verfügt als die anderen Gruppen. Management- und Führungserfahrung sind allerdings bei Franchisenehmern unterrepräsentiert, was durchaus mit der gängigen Interpretation von Franchise als Kompensation eigener Schwächen übereinstimmt.

5.1.4.4 Soziales Kapital (Persönliche Netzwerke)

Um den Einfluss des Sozialen Netzwerkes auf die Gründungswahrscheinlichkeit untersuchen zu können, wurden die Teilnehmer befragt, wie sie ihr Netzwerk im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt bewerten. Hierbei wurde zwischen Netzwerkbeziehungen zu Freunden, zur Familie und dem beruflichen Netzwerk unterschieden.

„Im Vergleich zu anderen, wie groß schätzen Sie Ihr soziales Umfeld / Ihre Kontakte ein?“

Einschätzung des eigenen Netzwerkes	Interessenten		Franchisegründer		Individualgründer		SUMME	
	n	in %	n	in %	n	in %	n	in %
größer	250	20%	76	17%	145	24%	471	20%
eher größer	392	31%	124	28%	193	32%	709	30%
gleich	404	32%	170	38%	165	27%	739	32%
eher kleiner	196	15%	63	14%	89	15%	348	15%
kleiner	38	3%	17	4%	17	3%	72	3%
Gesamt	1280		450		609		2339	

Tab 27: Einschätzung des eigenen Netzwerkes (Familie, Freunde, berufl. Netzwerk)

Die Gruppe der Individualgründer schätzt ihr persönliches und berufliches Netzwerk größer ein als die Gruppe der Interessenten und deutlich größer als die Gruppe der Franchisenehmer. Während 24 Prozent der Individualgründer ihr Netzwerk als größer einschätzen als der Bevölkerungsdurchschnitt, so sind es bei den Franchisenehmern nur 17 Prozent. Von 38 Prozent der Franchisenehmer wird das eigene Netzwerk als durchschnittlich bewertet. Bei den Individualgründern sind dies nur 27 Prozent. Fasst man die Antworten „eher kleiner“ und „kleiner“ zusammen, so zeigt sich, dass zwischen den Gruppen hier kein Unterschied besteht – in Summe sind jeweils 18 Prozent der Meinung, ihr Netzwerk in Summe sei eher kleiner oder kleiner als das eines Durchschnittsbürgers.

Die nachfolgende Abbildung, welche sich ausschließlich auf das „berufliche Netzwerk“ bezieht, untermauert das oben beschriebene Ergebnis.

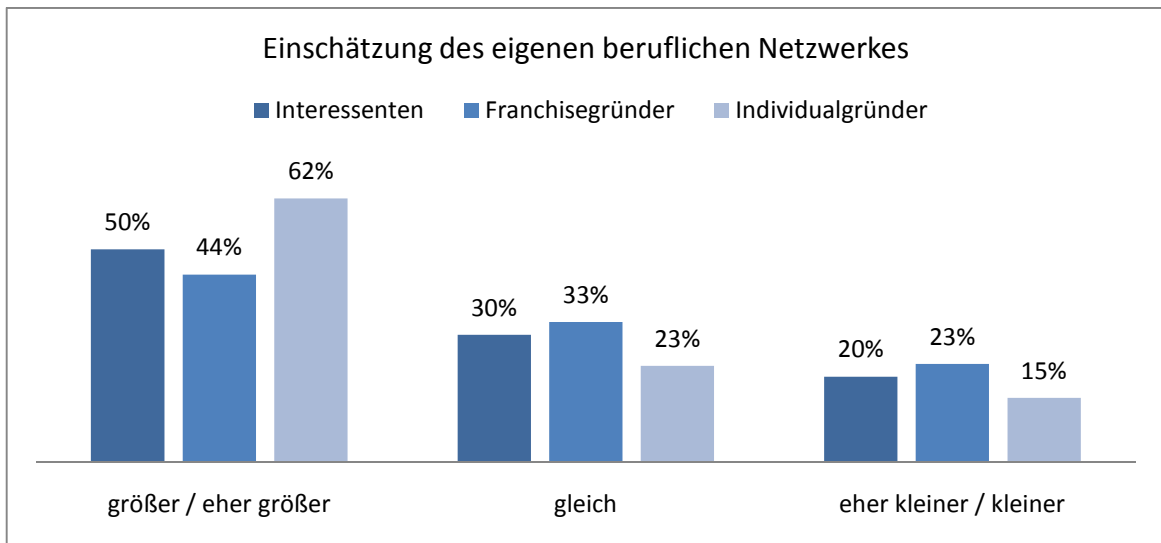


Abb 56: Kleineres berufliches Netzwerk von Franchisenehmern

Eine kumulierte Betrachtung der beiden Antwortmöglichkeiten „eher größer“ und „größer“ zeigt: die Individualgründer bewerten mit 62 Prozent ihr berufliches Netzwerk deutlich häufiger als überdurchschnittlich im Vergleich zum Durchschnittsbürger, gegenüber 50 Prozent der Interessenten und lediglich 44 Prozent der Franchisenehmer.

Das Ergebnis bestätigt einerseits die in der Gründungsforschung vorherrschende Theorie, dass die Gründungsentscheidung durch das Vorhandensein oder die Aktivierungsmöglichkeiten von sozialen Netzwerken positiv beeinflusst wird. Nur eine Minderheit der Teilnehmer aller Gruppen hält das eigene Netzwerk für unterdurchschnittlich entwickelt, rund die Hälfte aller Teilnehmer schätzt das eigene Sozialkapital als überdurchschnittlich groß ein.

Die Tatsache, dass sich die Franchisenehmer trotz des vergleichsweise schwach empfundenen Netzwerkes selbständig gemacht haben, lässt sich dadurch erklären, dass sich die Franchisenehmer eine Kompensation des vergleichsweise schwachen Sozialen Netzwerkes durch das Franchisesystem erhoffen. Insgesamt könnte das Ergebnis ein erster Hinweis darauf sein, dass die Hypothese „Franchisegründer verfügten über ein kleineres vorhandenes bzw. wahrgenommenes Netzwerk als Individualgründer“, durchaus Bestand haben könnte.

Die Unterschiede in Hinblick auf das berufliche Netzwerk von Franchise- und Individualgründern können auch vor dem Hintergrund der Gründungsfinanzierung durch „Bootstrapping“ interpretiert werden.

Die sogenannte Bootstrap Finanzierung lässt sich als strategiebestimmende Gründungsfinanzierung bzw. „low budget model“ einordnen.³⁹³ Neben dem Gründerkapital spielen hier nicht-traditionelle Finanzierungsarten, beispielsweise über „Family and Friends“ eine entscheidende Rolle bei der Finanzierung des Gründungsvorhabens. Zugang zu solchen Finanzierungsmitteln über ein ausgeprägtes Netzwerk kann somit bei begrenzten eigenen Finanzmitteln ein Einflussfaktor für die Umsetzung einer Gründungsidee sein.

Inwieweit der Bootstrap-Ansatz im Rahmen von Franchisegründungen umsetzbar erscheint kann kontrovers diskutiert werden. Während auch Franchisegründer ebenso wie Individualgründer sicherlich in der Start-Up Finanzierung auf nicht-klassische Finanzierungsarten z.B. in Form von Familiendarlehen zurückgreifen können, so bleibt Franchisenehmern aufgrund der Anforderungen des Franchisesystems mit hoher Wahrscheinlichkeit die Umsetzung einer Bootstrap-Strategie im engeren Sinne einer „durch Ressourcenknappheit erzwungene eng festgezurte Vorgehensweise (...) in der Realisierung des Gründungsvorhabens“³⁹⁴ weitestgehend verwehrt. Franchisegeber geben in der Regel gewisse Standards vor, beispielsweise in Form von Mindestbesetzung des Betriebes mit Personal oder Mindestinvestition in Marketing vom ersten Tag an. Auch bei der Geschäftsausstattung bleibt wenig Spielraum für den Franchisegründer, die Kosten zunächst beispielsweise durch Verwendung gebrauchter Investitionsgüter bewusst niedrig zu halten, da oftmals Abnahmeverpflichtungen für Mobiliar und Technik von Systemlieferanten in den Franchiseverträgen enthalten sind.

Die von Bhide entwickelten sieben Regeln des Bootstrappings³⁹⁵ lassen sich im Franchising nur bedingt umsetzen, insbesondere in Hinblick auf eine Fokussierung auf positiven Cash-Flow auch durch die Wahrnehmung von nicht zum Kerngeschäft passenden Geschäftsmöglichkeiten. Franchisegeber drängen im Sinne eines einheitlichen Marktauftritts aller Franchisebetriebe auf eine absolute Fokussierung der Tätigkeit auf das vom Franchisegeber zur Verfügung gestellte Geschäftsmodell. Dies spiegelt sich in Einzelhandels- oder Gastronomie-Konzepten in einem weitestgehend vorgegebenen

³⁹³ Vgl. hierzu NATHUSIUS (2001), S. 31 ff.

³⁹⁴ NATHUSIUS (2001), S. 36.

³⁹⁵ Vgl. Bhide (1992).

Warensortiment ebenso wieder wie in Verboten des Verkaufs von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Dienstleistungen in Service-Franchises.

Insgesamt erscheint die Gründungsfinanzierung von Franchisegründungen aufgrund der vertraglichen Rahmenbedingungen und dem durch den Franchisegeber vorgegebenen „Dienstleistungspakets“ eher strategie-erfüllenden Charakter zu haben, während sie im Bereich der Individualgründungen durchaus auch strategie-bestimmend sein kann („strategy follows finance“).

Mit Blick auf die ausgeprägteren Netzwerke der Individualgründer ließe sich schlüssig argumentieren, dass dieser Unterschied durchaus Einfluss auf die Entscheidung gegen eine Franchisegründung haben kann.

5.1.4.5 Arbeitslosigkeit

In der Gruppe der Franchisegründer waren 35 Prozent vor der Aufnahme der Selbständigkeit arbeitslos gemeldet und 17 Prozent von Arbeitslosigkeit bedroht, weniger als die Hälfte kann somit im Sinne der GEM Definition als Opportunity Entrepreneur bezeichnet werden³⁹⁶.

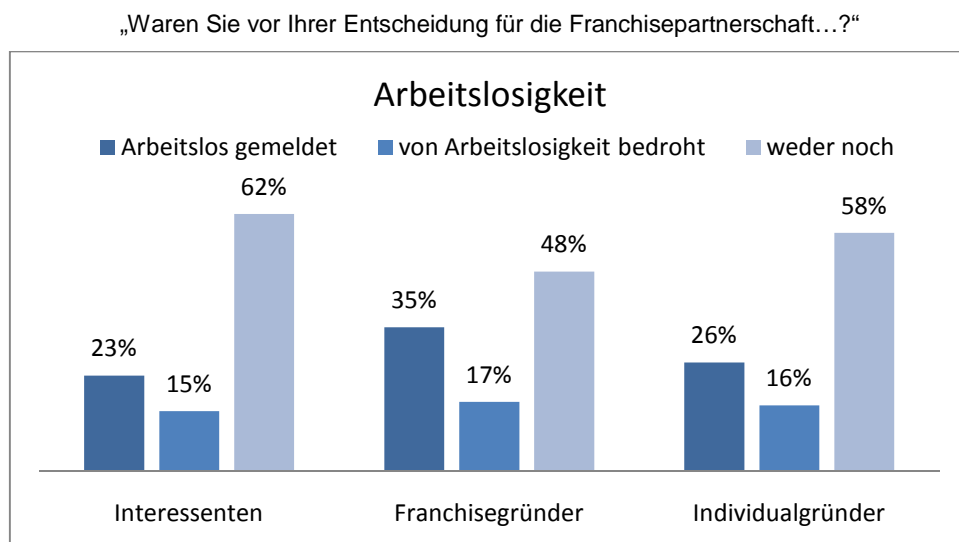


Abb 57: Arbeitslosigkeit

Vergleicht man die Antworten auf die Frage nach Arbeitslosigkeit mit den Antworten bezüglich des Beschäftigungsstatus zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung, so stellt man eine leichte Diskrepanz fest; hier geben lediglich 28 Prozent der Franchisenehmer

³⁹⁶ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.

an, zum Zeitpunkt der Gründung „ohne Beschäftigung“ gewesen zu sein, wie die folgende Tabelle zeigt.

Gruppe	ohne Beschäftigung	in %
Interessenten	71	17%
Franchisenehmer	43	28%
Individualgründer	30	15%

Tab 28: Status der Interessenten zum Zeitpunkt der Entscheidung

Auf Basis beider Fragen weist die Gruppe der Franchisenehmer jedoch den höchsten Anteil von Teilnehmern auf, die sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbständig gemacht haben. In folgender Graphik werden die beiden Antwortmöglichkeiten („Arbeitslos gemeldet“ und „Von Arbeitslosigkeit bedroht“) kumuliert dargestellt:

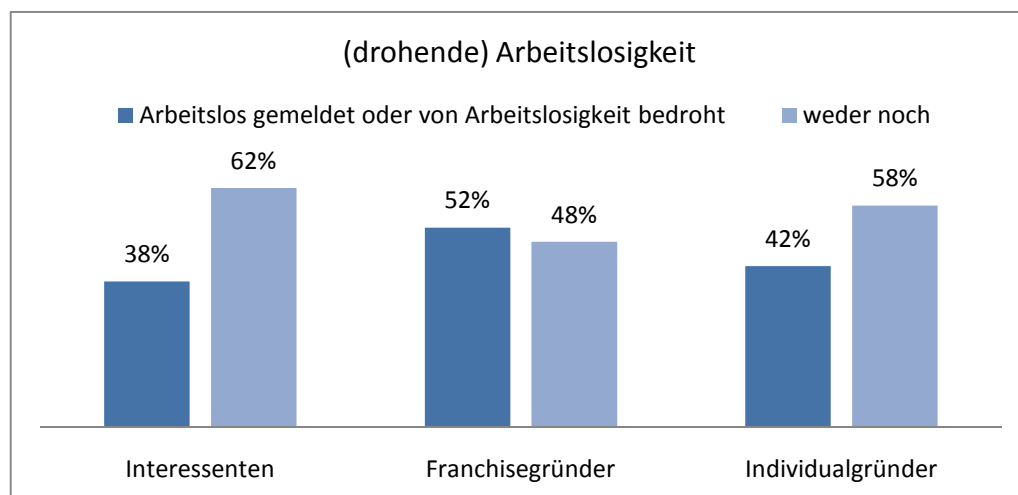


Abb 58: (drohende) Arbeitslosigkeit

Ob dies zu einer statistisch belastbaren Aussage und damit zur Bestätigung der Hypothese ausreicht, dass Franchisegründungen überdurchschnittlich häufig aus der (drohenden) Arbeitslosigkeit heraus erfolgen, wird in Kapitel 5.2 zu überprüfen sein.

5.1.4.1 Finanzielle Ressourcen

Wie im Rahmen der Hypothesenbildung und auch auf Grundlage der Franchisegeberumfrage bereits erläutert, kann in der Ausstattung der werdenden Gründer mit Eigenkapital sowie in den geplanten Investitions- bzw. Finanzierungsvolumina ein wesentlicher

Einflussfaktor auf den Gründungsprozess vermutet werden. Die Antworten bezüglich des (geplanten bzw. realisierten) Eigenkapitaleinsatzes zeigen, dass Franchisenehmer bei Gründungen mit sehr geringem Eigenkapitaleinsatz (<5.000 und <10.000 Euro) im Vergleich zu den Gruppen der Interessenten und auch der Individualgründer unterrepräsentiert sind. Während jeweils rund die Hälfte der Teilnehmer dieser Gruppen mit solch geringem Eigenkapitaleinsatz arbeitet (bzw. zu arbeiten plant), sind es bei den Franchisenehmern lediglich 39 Prozent.

In Übereinstimmung mit den Anforderungen der Franchisegeber-Seite bewegt sich die Mehrheit der Franchisenehmer in einem Bereich von mindestens 20.000 Euro Eigenkapital, welches in das Gründungsvorhaben investiert wurde, wobei 9 Prozent sogar 100.000 Euro und mehr an eigenen Mitteln eingebracht haben.

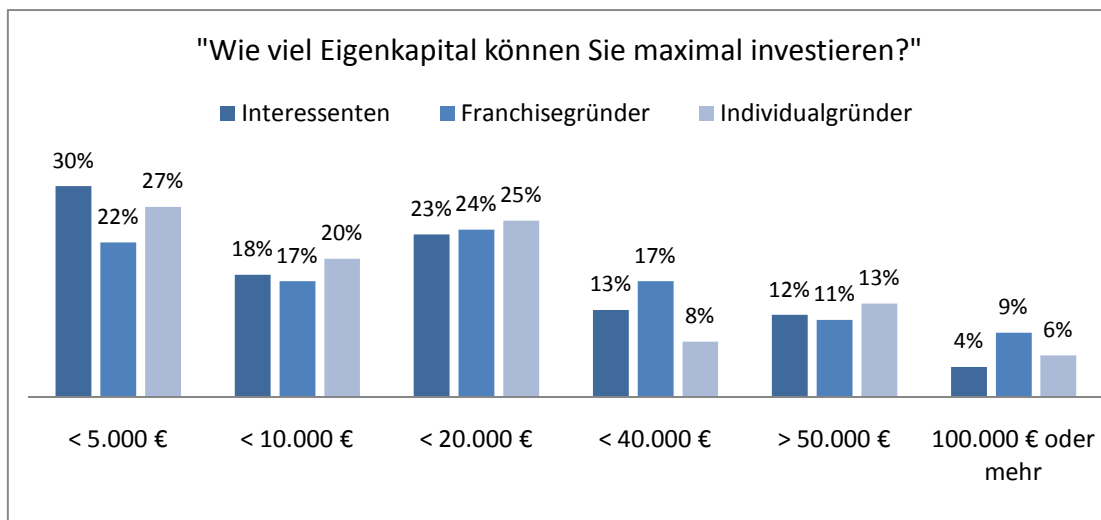
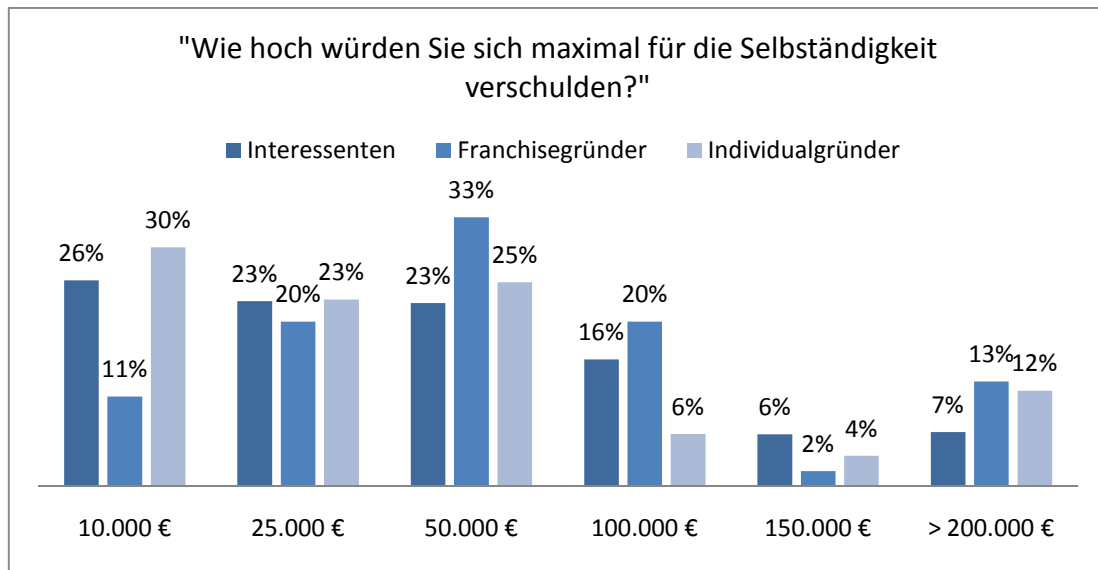


Abb 59: Maximaler Eigenkapital-Einsatz

Die Verschuldungsbereitschaft macht den oben skizzierten Unterschied noch deutlicher: während über die Hälfte (53 Prozent) der Individualgründer nur bis 25.000 Euro Verschuldung planen bzw. realisiert haben, nahm weniger als ein Drittel (31 Prozent) der Franchisenehmer solch vergleichsweise geringes Fremdkapital auf. Mit 53 Prozent arbeitet die Mehrzahl der Franchisenehmer mit einer Maximalverschuldung zwischen 50.000 und 100.000 Euro. Nur 31 Prozent der Individualgründer bewegen sich in diesem Planungsbereich.

Abb 60: Maximale (geplante) Verschuldung³⁹⁷

5.1.4.2 Vorherige Selbständigkeit („Serial Entrepreneur“)

Die Frage, ob die Teilnehmer zuvor einmal selbständig waren, zeigt ein unerwartetes Ergebnis. In allen drei Gruppen geben jeweils 36 Prozent der Teilnehmer an, über Erfahrungen aus einer vorherigen Selbständigkeit zu verfügen. Insofern scheint vorherige Selbständigkeit im untersuchten Sample weder einen Einfluss auf die Gründungsentscheidung generell noch auf die Entscheidung für oder gegen ein Franchisesystem im Speziellen zu haben.

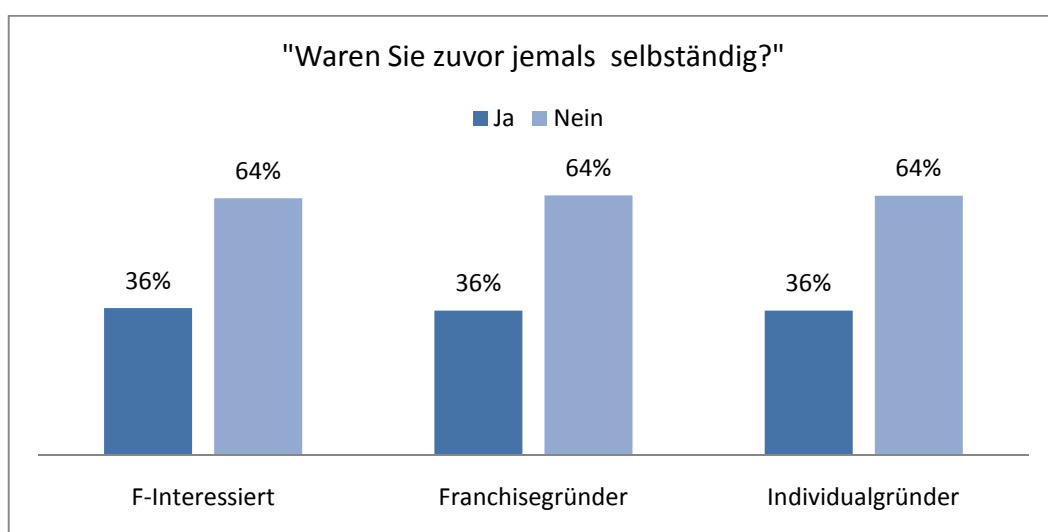


Abb 61: Anteil der „Serial Entrepreneurs“

³⁹⁷ Für aktive Gründer lautete die Frage analog: „Wie viel Kredit haben Sie insgesamt etwa aufgenommen?“

5.1.4.3 Branchenfokussierung

Franchising eröffnet den Zugang zu Branchen, in denen man bislang noch wenig oder keine Erfahrungen gesammelt hat, weil man sich ja gerade das branchenspezifische Knowhow, Zugang zu Lieferanten etc. über das Franchise-System einkauft. So suchen erwartungsgemäß Franchisenehmer weniger gezielt in einer spezifischen Branche und nur zu 40 Prozent in einer speziellen Branche, im Vergleich zu jeweils 48 Prozent bei Interessenten und Individualgründern, die gezielt Gründungsideen in einer Branche prüfen.

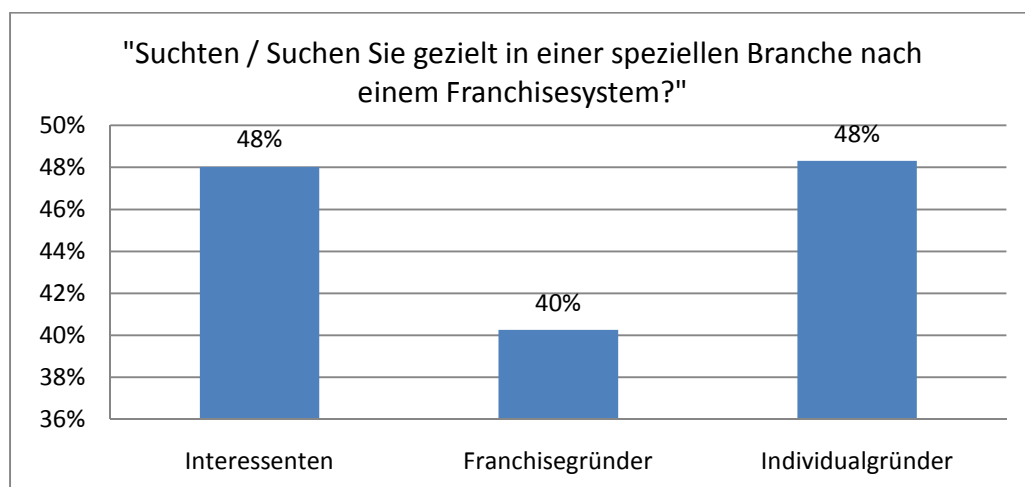


Abb 62: Gezielte Suche nach Gründungschancen in speziellen Branchen

Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen von PURDY/STANWORTH, wonach 48 Prozent der potenziellen Franchisenehmer in ihrer Untersuchung eine spezielle „Ziel-Branche“ angaben, 16 Prozent sich auf zwei Branchen fokussierten, 12 Prozent auf drei Branchen und nur 16 Prozent sehr offen waren für Konzepte in vier oder mehr Branchen.³⁹⁸

Es zeigt sich auch, dass Franchisenehmer – sofern sie gezielt in einer Branche suchen – sich weniger häufig auf die Branche beschränken, in der sie bereits im Laufe ihres bisherigen Berufslebens Erfahrung gesammelt haben. Während 90 Prozent der Individualgründer in „ihrer Branche“ geblieben sind, waren es bei den Franchisenehmern nur 79 Prozent. Hier hat also jeder Fünfte gezielt einen Branchenwechsel geplant und im Rahmen einer Franchisegründung realisieren können.

³⁹⁸ Vgl. PURDY/STANWORTH (1994).

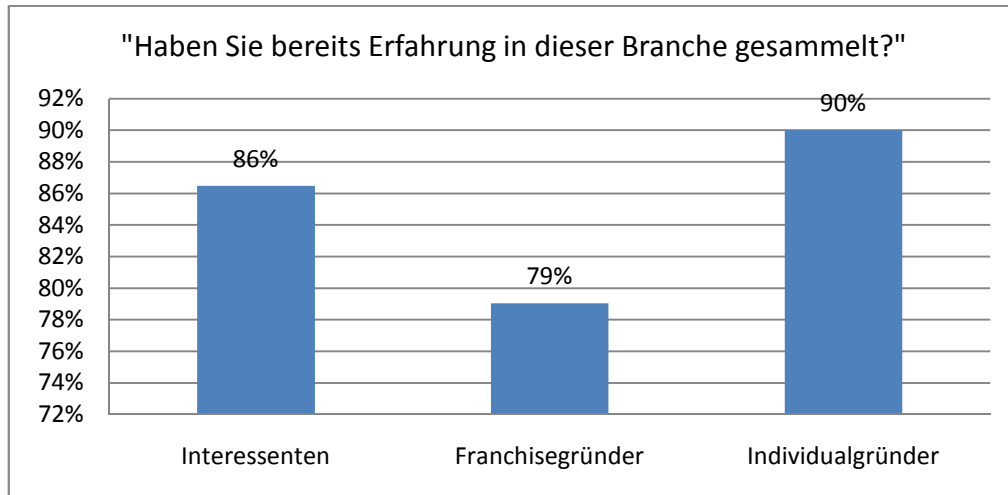


Abb 63: Branchenerfahrung

Ein wesentlicher Erklärungsansatz kann darin gesehen werden, dass Franchise-Systeme nicht in allen Branchen vertreten sind, die von den Gründungsinteressierten als attraktiv betrachtet werden und daher im Fokus der Suchprozesse stehen. Befragt man diejenigen Teilnehmer, die ihre Suche auf eine spezielle Branche fokussieren, so stehen die Branchen Beratung, Einzelhandel und Gastronomie (speziell bei den Interessenten) im Fokus.

„Wenn ja, in welcher Branche?“

Branchen	Interessenten		Franchisegründer		Individualgründer		SUMME	
	n	in %	n	in %	n	in %	n	in %
Beratung	68	25%	16	28%	41	32%	125	27%
Einzelhandel	66	24%	21	37%	25	19%	112	24%
Gastronomie	74	27%	8	14%	16	12%	98	21%
Handwerk	23	8%	7	12%	21	16%	51	11%
Telekommunikation	14	5%	3	5%	9	7%	26	6%
Touristik/Freizeit	18	7%	2	4%	5	4%	25	5%
Finanzen	11	4%	0	0%	12	9%	23	5%
Gesamt	274		57		129		460	

Tab 29: Branchenfokussierung nach Branchen

Aufgrund der gesetzlichen Restriktionen im Handwerksbereich ist es nicht überraschend, dass hier die Fokussierung der Individualgründer deutlich stärker ist als die der (Franchise-)Interessenten und Franchisenehmer. Bislang ist die Anzahl der Handwerks-Franchises noch sehr gering, da Zulassungen über die Handwerksrolle teilweise der Idee des Franchisings entgegenstehen. Überraschend gering ist der Anteil der Franchisegründer, die in der Gastronomie ihre berufliche Heimat gefunden haben, gerade im direkten Vergleich mit gut einem Drittel der Interessenten, die angeben hier ihre Suche nach Geschäftsideen zu fokussieren. Wenngleich „Mc Donald's“ als das in Deutschland bekannteste Franchisesystem und die Gastronomie insgesamt nach wie vor bei vielen

Franchiseinteressenten im Fokus stehen, so hat sich die Mehrheit der Franchisegründer im Einzelhandel (34 Prozent), mit Beratungsdienstleistungen (26 Prozent) oder in anderen Branchen (31 Prozent) selbständig gemacht, was den Gesamttrend der Franchisebranche hin zu Dienstleistungssystemen widerspiegelt.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Charakteristika der Franchiseinteressenten und ihre spezifische Ausstattung mit Human-, Sozial- und Eigenkapital sicher der wesentliche Treiber in der Phase 2 des Gründungsprozesses sind. Es konnte aufgezeigt werden, dass sich hier teilweise deutliche Unterschiede zwischen der Gruppe der aktiven Franchisegründer und den Vergleichsgruppen der Interessenten sowie der Individualgründer beobachten lassen. Bevor in Kapitel 5.2 diese Unterschiede auf statistische Relevanz bezüglich der Hypothesen geprüft werden, soll im Folgenden als Abschluss der deskriptiven Statistiken die letzte Phase des Gründungsprozesses beleuchtet werden, die eigenliche Gründung.

5.1.5 Gründungsphase 3: (Franchise-)Gründer

Als letzter Prozessschritt des Gründungsprozesses werden nun die Gründung selbst und einige damit zusammenhängende Einflussparameter betrachtet, namentlich die Bankenfinanzierung sowie die Auswahlkriterien der Gründer bei der Auswahl eines konkreten Franchisesystems. Außerdem soll – auch wenn es bei der vorliegenden Arbeit explizit nicht um eine Betrachtung von Erfolgsfaktoren und die Vorteilhaftigkeit von Franchising geht - zumindest kurz auf die Zufriedenheit und den Erfolg der befragten aktiven Franchisenehmer eingegangen werden.

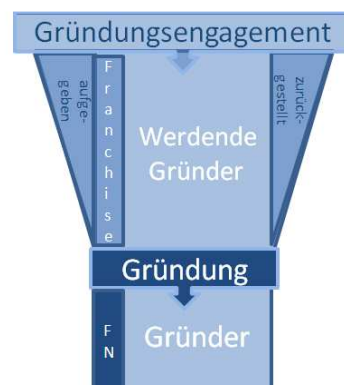


Abb 64: Prozessphase 3 - Gründung

5.1.5.1 Gründungsfinanzierung von Franchisegründungen

Von Franchisegeberseite wird oft angeführt, dass die Franchisepartnerschaft nicht zuletzt auch für die Gründungsfinanzierung hilfreich sein kann, da Banken auf Erfahrungen mit anderen Franchisenehmern des Systems zurückgreifen und somit das Risiko besser einschätzen können. Dies kann gerade in Zeiten der Finanzkrise ein bestechendes Argument sein, zumal der Deutsche Franchiseverband sich inzwischen erfolgreich für erste Versuche spezieller Franchise-Finanzierungen eingesetzt hat. So hat die Deutsche Bank bereits 2007 eine Franchise-Finance Abteilung in Frankfurt gegründet, welche die Franchisebranche betreut und mit vereinfachten Finanzierungsverfahren für Franchisenehmer „geprüfter“ Systeme wirbt.³⁹⁹

Dies kann einer der Gründe sein, warum rund 23 Prozent der Franchisenehmer vor dem Bankgespräch Ihre Chancen auf eine Begleitung durch die Bank als „sehr groß“ einschätzen – und nach dem Bankgespräch sogar 36 Prozent – im Vergleich zu nur acht Prozent der Individualgründer vor und zwölf Prozent nach dem Bankgespräch.

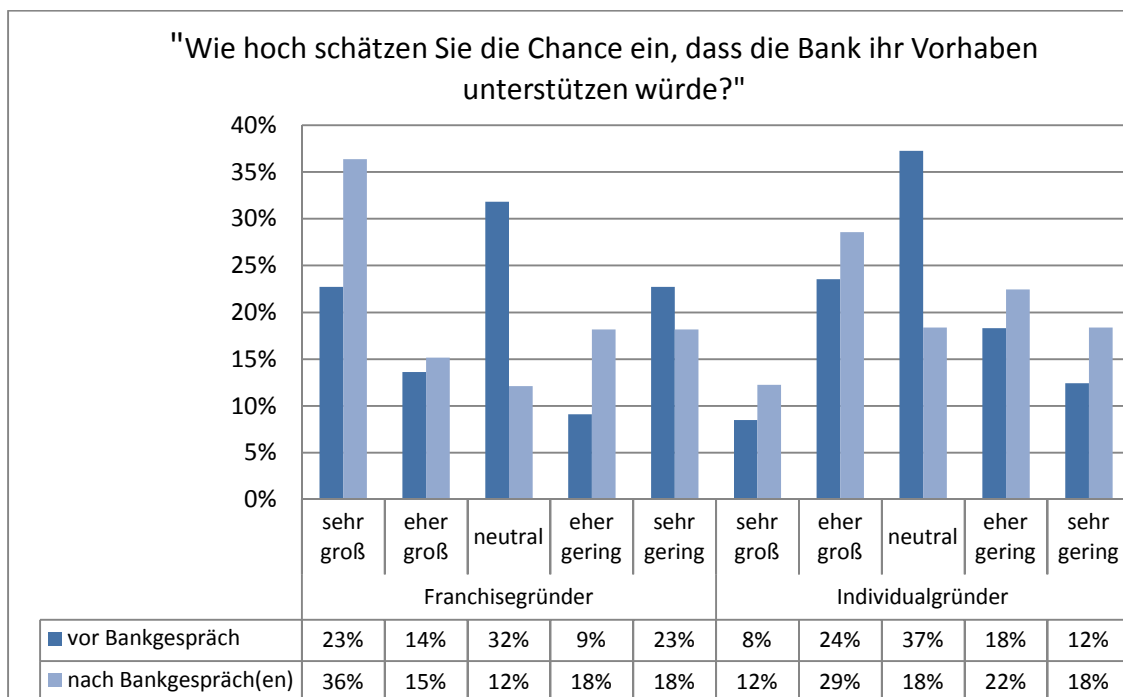


Abb 65: Haben Franchisenehmer bessere Finanzierungsmöglichkeiten?

³⁹⁹ Eine ähnliche Initiative wurde inzwischen auch vom Deutschen Sparkassen- und Giro Verband (DSGV) entwickelt. Franchisegeber stellen dem DSGV zentral betriebswirtschaftliche Daten und Systeminformationen zur Verfügung, welche dann allen Sparkassen über eine zentrale Datenbank als Entscheidungshilfe für lokale Kreditanfragen zur Verfügung gestellt werden.

Noch deutlicher wird die insgesamt optimistische Einstellung der Franchisegründer bezüglich der Bankenfinanzierung und der offenbar positivere Verlauf der Bankgespräche für diese Gruppe, wenn man die Antworten „sehr groß“ und „eher groß“ als „positiv“ und die Antworten „eher gering“ und „sehr gering“ als „negativ“ zusammenfasst.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, bringt das Bankgespräch sowohl bei den Franchise- als auch bei den Individualgründern mehr Klarheit für die Befragten. Der Anteil der Teilnehmer, welche die Finanzierungschancen als „neutral“ bewerten, nimmt mit dem Bankgespräch deutlich ab und sowohl die Anzahl der Teilnehmer mit positiver als auch die mit negativer Einschätzung der Bankchancen nimmt zu. Bei der Gruppe der Franchisenehmer sehen nach dem Bankgespräch rund 51 Prozent der Teilnehmer die Chancen positiv, die Bank von dem Vorhaben zu überzeugen – bei den Individualgründern sind es nur 41 Prozent.

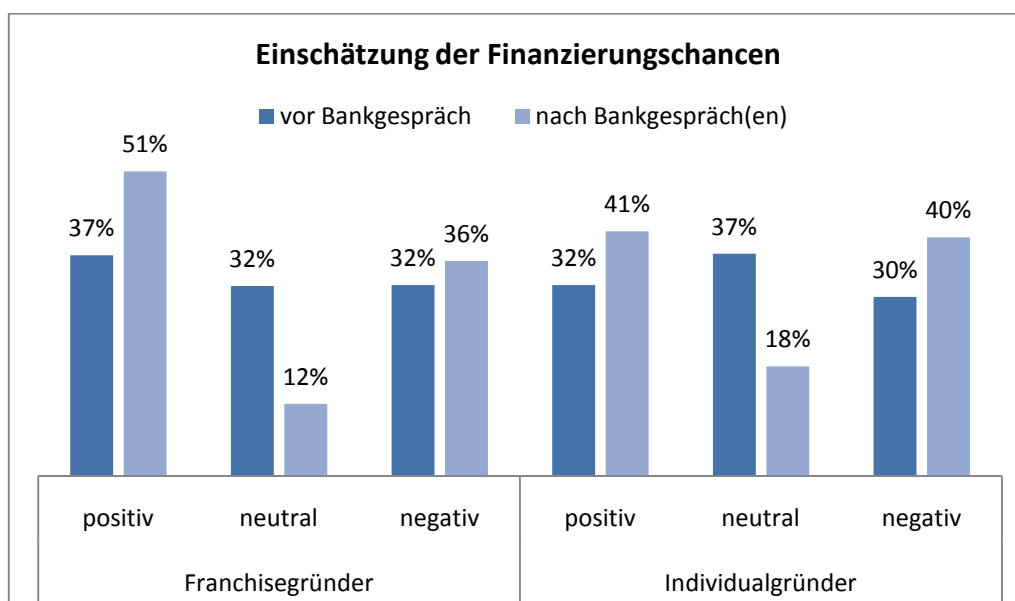


Abb 66: Einschätzung der Chancen bei der Bank - kumuliert

5.1.5.2 Entscheidung für ein konkretes Franchisesystem

Bislang wurde Franchising durchweg als homogenes Konzept betrachtet, also unabhängig vom konkreten Franchisesystem. Letztlich trifft der werdende Gründer vielleicht zunächst eine solch abstrakte Entscheidung für oder gegen Franchising.

Spätestens in der hier beleuchteten, konkreten Gründungsphase wird der Gründer sich jedoch für ein konkretes Franchisesystem entscheiden müssen.⁴⁰⁰

Wenngleich in den meisten Fällen die Franchisesysteme nicht namentlich genannt wurden und eine Einschätzung zahlreicher Franchisesysteme im Rahmen dieser Arbeit nicht leistbar ist⁴⁰¹, so ist doch ein Einblick in die Entscheidungskriterien der Gründer in Bezug auf das konkrete Franchisesystem wichtig für das Gesamtverständnis des Gründungsprozesses, welcher die Entscheidung für ein spezielles Franchisesystem im positiven Fall zwingend umfassen muss. Den Interessenten wurde deshalb die Frage gestellt: „Welche Aspekte sind bei der Wahl des Franchise-Systems für Sie entscheidend?“ und den Franchisenehmern: „Welche Aspekte waren bei der Wahl Ihres Franchisesystems für Sie wie wichtig?“

Die Ergebnisse erscheinen aus Sicht der Franchisewirtschaft interessant. Wie die folgende Tabelle verdeutlicht, geben die aktiven Franchisegründer als wichtigsten Aspekt bei Ihrer Systemauswahl zu 35 Prozent „meine persönlichen Fähigkeiten“, zu 23 Prozent „Begeisterung für die Geschäftsidee“ und zu 14 Prozent „Attraktivität der Branche“ an. An vierter Stelle rangiert mit immerhin neun Prozent „Vertrauen zum Franchisegeber“, gefolgt von den Konditionen, der Bekanntheit des Franchisesystems, den Verdienstmöglichkeiten sowie dem Image des Franchisesystems.

"Welche Aspekte sind bei der Wahl des Franchise-Systems für Sie entscheidend?"

Gewichtung der wesentlichen Aspekte bei der Auswahl eines Franchise-Systems	1. Rang (in % der teilnehmenden Franchisegründer)
meine persönlichen Fähigkeiten	35%
Begeisterung für die Geschäftsidee	23%
Attraktivität der Branche	14%
Vertrauen zum Franchisegeber	9%
Konditionen(Einstiegs- & lfd. Gebühren)	8%
Bekanntheitsgrad des Systems	6%
Verdienstmöglichkeiten	3%
Image des Franchisesystems	2%
Empfehlung von Dritten	0%

Tab 30: Entscheidungskriterien für die Systemauswahl (Franchisenehmer)

⁴⁰⁰ Vgl. hierzu das Modell von Kaufmann in Kapitel 3.2, welches mit diesen Annahmen übereinstimmt.

⁴⁰¹ Siehe für diejenigen Systeme, welche von Franchisenehmern namentlich erwähnt wurden, Anlage 2.

Diese Antworten deuten darauf hin, dass dem „Matching“ zwischen Franchisesystem und Franchisenehmer eine wesentliche Funktion zukommt, um Gründer wirklich bei der Entscheidung für ein Franchisesystem zu unterstützen. Das Franchisesystem soll zu den persönlichen Fähigkeiten passen und auch emotional überzeugend sein, also Begeisterung für das Geschäftsmodell erzeugen. Von Franchisegebern oft im Recruitment-Prozess betonte Entscheidungskriterien wie der Bekanntheitsgrad und das Image des Franchisesystems spielen eine untergeordnete Rolle im Entscheidungsprozess der Gründer. Ebenso sind nach Angabe der Befragten die Verdienstmöglichkeiten kein wesentlicher Faktor, um für oder gegen ein System zu entscheiden.

Diese Wichtigkeit der Entscheidungskriterien bleibt so im Wesentlichen bestehen, auch wenn man die Top-3 der genannten Entscheidungskriterien kumuliert betrachtet und nach der prozentualen Häufigkeit der Nennung sortiert. Mit 68 Prozent wird „Begeisterung für die Geschäftsidee“ am häufigsten unter den Top-3 Entscheidungskriterien genannt, gefolgt von „persönlichen Fähigkeiten“ (65 Prozent), „Attraktivität der Branche“ (42 Prozent), „Vertrauen zum Franchisegeber“ (41 Prozent), den „Konditionen“ (25 Prozent), „Verdienstmöglichkeiten“ (24 Prozent), der „Bekanntheit“ (17 Prozent), sowie dem „Image“ (15 Prozent) des Franchisesystems und an letzter Stelle der „Empfehlung von Dritten“ (3 Prozent).

Top-Entscheidungskriterien (Franchisegründer)	Rang 1	Rang 2	Rang 3	SUMME
Begeisterung für die Geschäftsidee	23%	26%	19%	68%
meine persönlichen Fähigkeiten	35%	14%	16%	66%
Attraktivität der Branche	14%	14%	14%	41%
Vertrauen zum Franchisegeber	9%	16%	16%	42%
Konditionen (Einstiegs- & lfd. Gebühren)	8%	7%	10%	25%
Verdienstmöglichkeiten	3%	9%	12%	24%
Bekanntheitsgrad des Systems	6%	7%	4%	17%
Image des Franchisesystems	2%	5%	8%	15%
Empfehlung von Dritten	0%	2%	1%	3%

Tab 31: Top Entscheidungsaspekte bei der Wahl des Franchise-Systems

5.1.5.3 Zufriedenheit und Erfolg der aktiven Franchisenehmer

Wie bereits in Kapitel 4 erörtert, waren die aktiven Franchisenehmer, die an der Umfrage teilgenommen haben, im Durchschnitt nicht länger als zwei Jahre aktiv, die genaue Verteilung zeigt die folgende Tabelle.

Selbständigkeit als Franchisenehmer	< 1 Jahr	1-2 Jahre	2-3 Jahre	> 3 Jahre
n	11	53	26	7
in %	11%	55%	27%	7%

Tab 32: Dauer der Selbständigkeit in Jahren

Damit kann das Sample als geeignet angesehen werden, um die bislang diskutierten, gründungsspezifischen Fragen zu beantworten, da die eigene Franchisegründung bei den meisten Teilnehmern noch nicht sehr lange her ist. Für die Überprüfung des Erfolges der Franchisenehmer ist es hingegen nach ein bis zwei Jahren teilweise noch zu früh. Nichtsdestotrotz wurden auch drei Fragen zur Zufriedenheit der Franchisenehmer mit ihrer Gründungsentscheidung und zur Einschätzung ihres wirtschaftlichen Erfolges in die Umfrage integriert, um in gewisser Weise das Gesamtbild über den Gründungsprozess dieser Personen abzurunden.

Zunächst lässt sich feststellen, dass 61 Prozent der Franchisenehmer ihre Entscheidung uneingeschränkt als richtig bewerten. 22 Prozent waren zum Zeitpunkt der Befragung unentschlossen über die Richtigkeit der Gründungsentscheidung als Franchisenehmer, 17 Prozent waren der Ansicht die falsche Entscheidung getroffen zu haben.

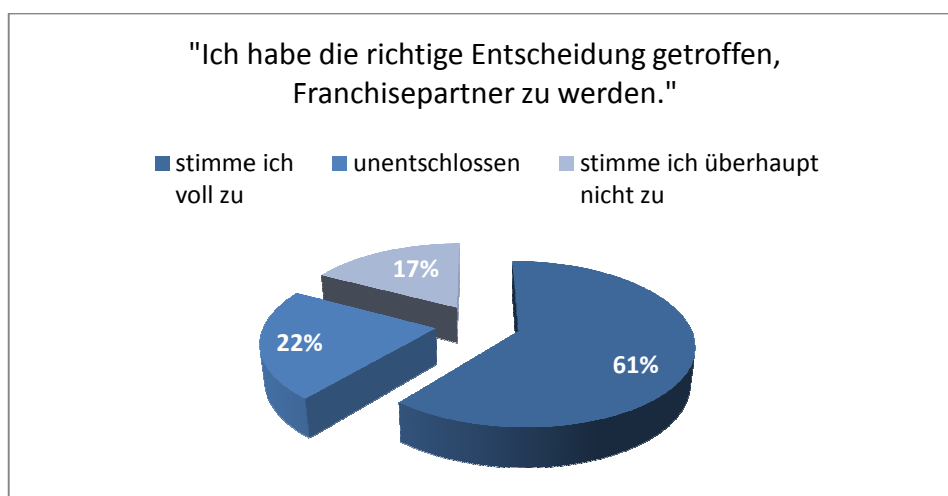


Abb 67: Zufriedenheit der Franchisenehmer mit ihrer Entscheidung (1)

Bezüglich des konkreten Franchisesystems konnten nur 46 Prozent der Teilnehmer bestätigen, dass sie sich wieder für dieses System entscheiden würden. 26 Prozent waren unentschlossen und 28 Prozent würden sich nicht wieder für dasselbe Franchisesystem entscheiden, also immerhin mehr als jeder vierte Teilnehmer.

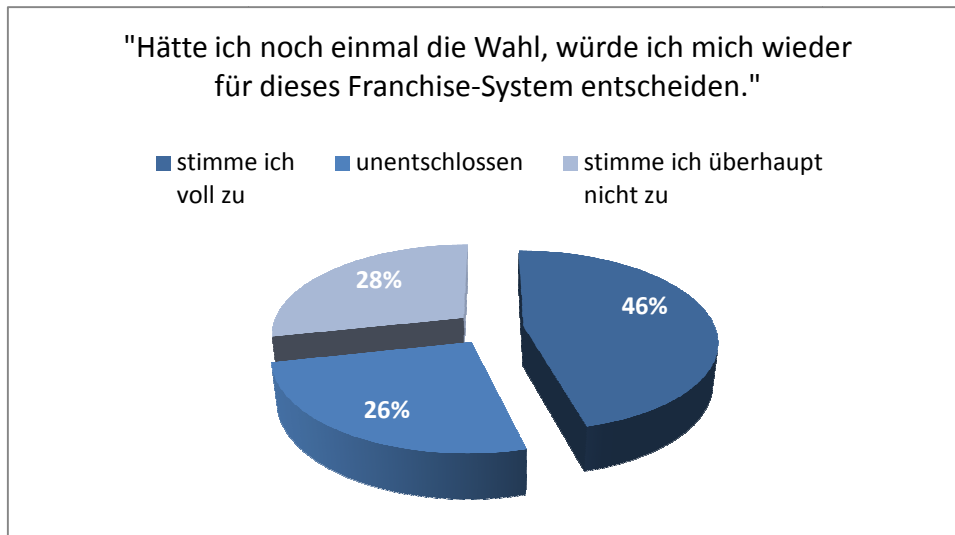


Abb 68: Zufriedenheit der Franchisenehmer mit ihrer Entscheidung (2)

Diejenigen, die Unzufriedenheit äußern bezüglich ihrer grundsätzlichen Gründungsentcheidung als Franchisenehmer, sind durchweg auch mit dem Franchisegeber unzufrieden. Hier scheint sich zu bewahrheiten, was bereits weiter oben erarbeitet wurde, dass nämlich das Finden des „passenden“ Franchisesystems einen wesentlichen Engpass für potenzielle Franchisegründer darstellt. Die Zufriedenheitswerte verdeutlichen aber auch, dass eine generelle Betrachtung von Franchising als Gründungsform der Realität nicht gerecht wird. Vielmehr hat die Wahl des konkreten Franchisegebers und dessen Performance offensichtlich auf die Zufriedenheit der Gründer mit Ihrer Entscheidung einen wesentlichen Einfluss.

Fragt man die Teilnehmer nach einer Selbsteinschätzung ihres bisherigen geschäftlichen Erfolgs, so ergibt sich folgendes Bild: nur 23 Prozent der Teilnehmer schätzen sich als äußerst erfolgreich ein, jedoch auch nur 15 Prozent als überhaupt nicht erfolgreich. Die überwiegende Mehrheit (62 Prozent) schätzen sich als „mittelmäßig erfolgreich“ ein. Für 85 Prozent der Franchisenehmer ist also die Existenzgründung mit mehr oder weniger Erfolg verlaufen. Die Gruppe derjenigen Teilnehmer, die sich für überhaupt nicht erfolgreich hält, dürfte auf Dauer wohl mehrheitlich nicht im Franchising verbleiben.

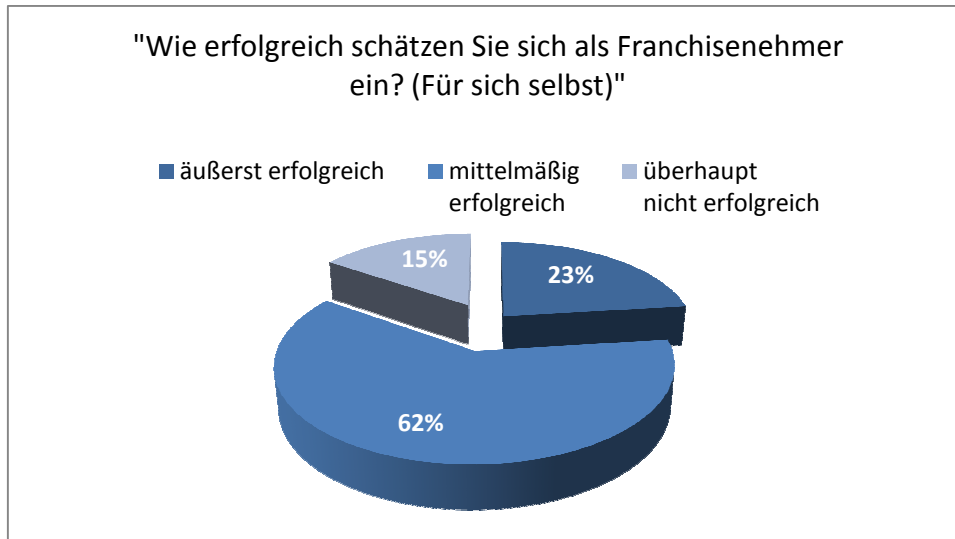


Abb 69: Einschätzung ihres Erfolgs durch die Franchisenehmer

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Rahmen der deskriptiven Statistiken ein besseres Verständnis für die Bedeutung der einzelnen Charakteristika im Gründungsprozess von Franchisenehmern entwickelt werden konnte. Ebenfalls wurde der Einfluss verdeutlicht, der im Franchise-spezifischen Gründungsprozess von der Franchisegeberseite ausgeht, was wesentlich ist für die Interpretation der Ergebnisse der folgenden induktiven Statistiken. Das in Kapitel 3 entwickelte Gründungsmodell hat sich als sinnvoll für die Strukturierung der unterschiedlichen Faktoren erwiesen und der Vergleich der aktiven Franchisenehmer mit den Gruppen von Individualgründern und Interessenten zeigt teilweise deutliche Unterschiede, teilweise wiederum große Übereinstimmungen zwischen den Gruppen.

Um letztlich die hier untersuchte Forschungsfrage zu beantworten und die Hypothesen zu überprüfen, bedarf es nun einer tiefergehenden statistischen Analyse der betrachteten Charakteristika, welche im Rahmen der induktiven Statistiken im folgenden Kapitel unternommen wird.

5.2 Induktive Statistiken - Auswertung und Interpretation

Mit Hilfe der folgenden Kontingenzanalysen soll der statistische Zusammenhang zwischen den einzelnen potenziellen Einflussfaktoren und der Entscheidung für eine Franchise-gründung überprüft werden. Diese Überprüfung erfolgt, indem die in Kapitel 3 formulierten Arbeitshypothesen (H1-H9) im Rahmen von Hypothesentests durch die empirischen Beobachtungen zu falsifizieren versucht werden.

Hierzu muss eine Differenzierung der Hypothesen vorgenommen, d.h. eine Nullhypothese und eine Alternativhypothese gebildet werden. Die erste postuliert Unabhängigkeit der Merkmalsausprägungen, letztere dagegen Abhängigkeit. Wird die Hypothese der Abhängigkeit (Alternativhypothese) nicht bestätigt, so bedeutet dies jedoch nicht, dass Abhängigkeit ausgeschlossen werden kann. Einzig die Nullhypothese (keine Abhängigkeit) lässt sich durch einen statistischen Test widerlegen, womit die Alternativhypothese (Abhängigkeit) dann zwangsläufig angenommen würde.

Als Signifikanzniveau α wird durchgängig eine Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent (0,05) festgelegt. Liegt die Fehlerwahrscheinlichkeit über 5 Prozent, so kann man die Nullhypothese nicht mit genügender Sicherheit ablehnen und muss annehmen, dass sich die Varianzen der beiden Stichproben nicht wesentlich voneinander unterscheiden.

Die Hypothesentests werden so strukturiert, dass jeweils zunächst die Gruppen der Franchisegründer und Franchiseinteressenten, anschließend die Gruppen der Franchise-gründer und Individualgründer auf signifikante Unterschiede hinsichtlich der einzelnen Variablen untersucht werden. Für die nominal skalierten Variablen bzw. für all jene, bei denen ein metrisches Skalenniveau unterstellt werden kann, werden im Rahmen der Hypothesentests die arithmetischen Mittel erfasst und auf signifikante Unterschiede geprüft. Hierfür kann ein t-Test herangezogen werden.

Sind - wie im vorliegenden Fall - (jeweils) nur zwei Stichproben miteinander zu vergleichen, führen der t-Test für unabhängige Stichproben und die einfaktorielle Varianzanalyse zu identischen Ergebnissen⁴⁰², so dass hier eine Varianzanalyse als Methodik verwendet wird. Je nachdem, ob Homogenität der Varianzen der überprüften Gruppen bezüglich der Variable unterstellt werden kann oder nicht, finden hierzu die

⁴⁰² Man kann sagen, der t-Test stellt einen Spezialfall bzw. eine Unterform der Varianzanalyse dar. Für die Beziehung zwischen der hier ausgewiesenen F-Verteilung und der t Statistik gilt: $F = t^2$.

Verfahren ANOVA (ANalysis Of VAriance) oder ein Testverfahren nach Welch bzw. Brown-Forsythe Anwendung.⁴⁰³ Für dichotom bzw. ordinal skalierte Variablen werden die Kontingenzanalysen mit Hilfe eines χ^2 -Tests durchgeführt.

Um neben der Frage, ob ein Einfluss auf die Franchise-Gründungsentscheidung besteht oder nicht, auch die Frage danach zu beantworten, wie groß dieser Einfluss einzuschätzen ist, werden im Folgenden neben der Signifikanz auch Zusammenhangsmaße bestimmt. Diese bezeichnen ein standardisiertes Maß für die Angabe der (relativen) Größe eines Effektes und können einen gewissen Hinweis auf die praktische Relevanz von signifikanten Ergebnissen geben. Als Maße werden Phi / Cramers V^{404} und Cohen's d^{405} genutzt, wobei für die Interpretation der Werte Folgendes als ungefähre Richtschnur gilt: ein Wert $< 0,2$ bezeichnet einen eher schwachen Effekt, ein Wert um $0,5$ einen mittleren und Werte $> 0,8$ einen starken Effekt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Statistik mit dem Ziel einer leserfreundlichen Darbietung in Form kurzer tabellarischer Zusammenfassungen der wesentlichen Parameter dargestellt. Die kompletten SPSS-Outputs werden in Anhang 3 beigefügt und umfassen neben den hier ausgewählten statistischen Maßen weitere Ergebnisse, die jedoch für die Interpretation bzw. Falsifizierung der Hypothesen nicht ausschlaggebend sind.

⁴⁰³ Zur Überprüfung der Gleichheit der Varianzen (Homoskedastizität) wird der sog. Levene-Test verwendet. Dieser Signifikanztest prüft die Nullhypothese, dass alle Gruppenvarianzen gleich sind, wobei die Alternativhypothese lautet, dass mindestens ein Gruppenpaar ungleiche Varianzen aufweist (Nullhypothese: $H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_p^2$ Alternativhypothese $H_1 : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$ für mindestens ein Gruppenpaar i, j mit $i \neq j$). Auch hier wird ein Signifikanzniveau von $0,05$ angenommen, so dass ein Signifikanzwert unter $0,05$ auf überzufällige bzw. signifikante Unterschiede in den Varianzen der Gruppen hinweist und die Nullhypothese der Varianzgleichheit abgelehnt werden kann.

⁴⁰⁴ Für 2×2 - Kreuztabellen sind Cramers V und Phi identisch, weil gilt: $\varphi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}$ und $V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(k-1)}}$, wobei k die Anzahl der Zeilen oder Spalten bezeichnet. Cramers V wird daher nur für $H3$ genutzt.

⁴⁰⁵ Aufgrund der Tatsache, dass nicht von Homogenität der Varianzen in den untersuchten Gruppen ausgegangen werden kann, ist die Aussagekraft von Cohen's d gegebenenfalls eingeschränkt.

5.2.1 Sozio-Demographische Merkmale

Die Hypothesen lauteten:

H1a: Franchisegründer befinden sich zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung häufiger im mittleren Alter als Franchiseinteressenten.

H1b: Franchisegründer befinden sich zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung häufiger im mittleren Alter als Individualgründer.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen wurde zunächst eine Dummyvariable als Binärvariable gebildet, wobei „mittleres Alter“ (definiert als Zugehörigkeit zur Altersgruppe zwischen 26 und 40 Jahren)⁴⁰⁶ als 1 und alle Altersangaben kleiner 26 und größer 40 als 0 betrachtet werden. Für Hypothese 1a und 1b wird jeweils ein Gruppenvergleich in Form einer Kreuztabelle erstellt, dann in einem nächsten Schritt ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt sowie das Zusammenhangsmaß (hier: Phi) bestimmt:

Überprüfung von Hypothese 1a:

Wie alt waren Sie, als Sie sich (erstmal) über die Möglichkeit einer Franchisepartnerschaft informierten?

	Interessenten		Franchisegründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	
Jünger oder älter	174	40,5%	48	31,2%	222
"Mittleres Alter" (26-40)	256	59,5%	106	68,8%	362
Gesamt	430	100,0%	154	100,0%	584

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	4,159 ^a	1	0,041
Phi	0,084		0,041

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 58,54.

Tab 33: Induktive Statistiken – Hypothese 1a

⁴⁰⁶ Die Definition von „mittlerem Alter“ wurde einerseits aufgrund der durch die Franchisegeber genannten Alterspräferenzen, andererseits auf Basis von spezifischen Überlegungen zur Gründung im Franchising gebildet, die im Rahmen der Hypothesenbildung erläutert wurden (siehe Kap. 3.5.1). Wie in Kap. 5.3.1.2 dargestellt, bevorzugen Franchisegeber klar die Altersgruppe zwischen 31 und 40 Jahren. Entgegen der theoretischen Überlegungen in Kap. 3.5.1 folgt an zweiter Stelle die Altersgruppe von 41 bis 50 Jahren, die Bewerber zwischen 26 und 30 Jahren sind erst dritte Präferenz der Franchisegeber. Bewahrheitet hat sich die Annahme, dass Bewerber ab 51 und unter 26 Jahren eher ungern gesehen sind, über 60 und bis 20 Jahre sogar sehr ungern.

Die Kreuztabelle zeigt eine Prozentsatzdifferenz von 9,3%, d.h. die befragten Franchisegründer befinden sich deutlich häufiger im mittleren Alter als die Interessenten. Der Signifikanzwert von Pearson's χ^2 -Test beträgt 4,1%. Bei dem hier gewählten Signifikanzniveau von 5% ist die Nullhypothese hier also abzulehnen, es kann für die Gruppen der Franchisegründer und Franchiseinteressenten insgesamt von einem signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Gründungsentscheidung bezüglich Franchising ausgegangen werden.

Das Zusammenhangsmaß Phi jedoch liegt bei 0,084 und somit deutlich unter 1, was auf einen nur schwachen Zusammenhang zwischen Zugehörigkeit zur Gruppe „Mittleres Alter“ und der Entscheidung für eine Franchisegründung hinweist.

Überprüfung von Hypothese 1b:

Für die Gruppen der Franchisenehmer und der Individualgründer liegt der Signifikanzwert von Pearson's χ^2 -Test bei 61,8%, d.h. es kann für die Gruppen nicht von einem signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Gründungsentscheidung bezüglich Franchising ausgegangen werden.

Wie alt waren Sie, als Sie sich (erstmal) über die Möglichkeit einer Franchisepartnerschaft informierten?

	Franchisegründer		Individualgründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	n
Jünger oder älter	48	31,2%	69	33,7%	117
"Mittleres Alter" (26-40)	106	68,8%	136	66,3%	242
Gesamt	154	100,0%	205	100,0%	359

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	0,248 ^a	1	0,618
Phi	0,026		0,618

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 58,54.

Tab 34: Induktive Statistiken – Hypothese 1b

Die Hypothese H1a kann somit bestätigt werden, H1b muss jedoch verworfen werden, da kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Franchisenehmern und Individualgründern festzustellen ist.

⇒ **H1a wird bestätigt:**

Franchisegründer befinden sich zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung häufiger im mittleren Alter als Franchiseinteressenten.

5.2.2 Risikoneigung

Die Hypothesen zur Risikoneigung lauten:

H2a: Franchisegründer weisen eine niedrigere Risikoaversion auf als Franchiseinteressenten.

H2b: Franchisegründer weisen eine höhere Risikoaversion auf als Individualgründer.

Wie in Kapitel 4 beschrieben, wurde die Operationalisierung der Risikoneigung als Replikation der folgenden 5 Items aus AHLERTS Fragebogen von 2006 vorgenommen:

Item1: „Ich habe eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen.“

Item2: „Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.“

Item3: „Nachforschungen sind wichtig, bevor man eine riskante Entscheidung trifft.“

Item4: „Ich stehe dem unternehmerischen Handeln mit all seinen Vor- und Nachteilen sehr positiv gegenüber.“

Item5: „Ich bin eine Spielernatur - man kann die Zukunft nicht planen.“

Um die Antworten statistisch sinnvoll nutzen zu können, musste zunächst für die Fragen 2 und 3 eine Umkodierung vorgenommen werden, da hier die Risikoneigung in umgekehrter Wirkungsrichtung abgefragt wurde. Die Variablen wurden bei der Auswertung so kodiert, dass ein hoher Wert für *Risikoaversion* steht.

Cronbachs Alpha ergab zudem, dass ein Aggregieren der fünf Items zu einem Konstrukt „Einstellung zu Geschäftsrisiken“ nicht zulässig ist. Für alle fünf Items liegt Cronbachs Alpha bei 0,431, was nach gängiger wissenschaftlicher Interpretation bedeutet, dass die Items nicht aggregiert betrachtet werden sollten. Eine disaggregierte Betrachtung der einzelnen fünf Fragen/Items liefert hier belastbare Ergebnisse, jedoch ist mit einem Verlust an Übersichtlichkeit und Klarheit zu rechnen.

Wie die folgenden Zusammenfassungen verdeutlichen, wurde die Überprüfung der Hypothesen 2a und 2b - je nach Ergebnis des Levene-Tests - teilweise mit dem Verfahren der Oneway ANOVA, teilweise mit dem robusten Testverfahren nach Brown-Forsythe vorgenommen.

Überprüfung von Hypothese 2a:

Bei Items 3 und 4 sind signifikante Unterschiede zwischen Interessenten und Franchisegebern zu beobachten, wobei in beiden Fällen Franchisenehmer eine signifikant niedrigere Risikoaversion aufweisen als die Gruppe der Interessenten.

Item	LEVENE-Test	ONEWAY ANOVA		Brown-Forsythe	
	Signifikanz	F	Signifikanz	Statistik	Signifikanz
Item 1	0,391	2,460	0,117		
Item 2	0,003			2,502	0,115
Item 3	0,000			5,108	0,025
Item 4	0,026			6,280	0,013
Item 5	0,248	0,303	0,582		

Tab 35: Induktive Statistiken – Hypothese 2a

Überprüfung von Hypothese 2b:

Zwischen Franchisenehmern und Individualgebern ist wiederum kein signifikanter Unterschied festzustellen, wobei Item 5 mit einer Signifikanz von 0,058 nur knapp über der hier gewählten Irrtumswahrscheinlichkeit liegt.

Item	LEVENE-Test	ONEWAY ANOVA		Brown-Forsythe	
	Signifikanz	F	Signifikanz	Statistik	Signifikanz
Item 1	0,261	2,083	0,150		
Item 2	0,929	0,119	0,730		
Item 3	0,006			2,321	0,129
Item 4	0,534	0,000	0,984		
Item 5	0,093	3,614	0,058		

Tab 36: Induktive Statistiken – Hypothese 2b

Die Ergebnisse werden in folgender Tabelle zusammengefasst und um Mittelwerte, Standardabweichung sowie die Effektstärke „d“⁴⁰⁷ ergänzt:

H2

Itemset	Interessenten (N = 428)		Franchisenehmer (N = 154)		Individualgründer (N = 204)		d	ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Risiko(1)_1.2	3,112	1,190	2,942	1,133	-	-	0,147	2,460	0,117
Risiko(1)_2.3	-		2,942	1,133	2,765	1,159	0,154	2,083	0,150

Itemset	Interessenten (N = 353)		Franchisenehmer (N = 122)		Individualgründer (N = 165)		d	Brown-Forsythe/ ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Risiko(2)_1.2	4,249	0,876	4,107	1,066	-	-	0,146	2,502	0,115
Risiko(2)_2.3	-		4,107	1,066	4,133	1,134	0,024	0,119	0,730

Itemset	Interessenten (N = 410)		Franchisenehmer (N = 147)		Individualgründer (N = 196)		d	Brown-Forsythe	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Risiko(3)_1.2	4,810	0,429	4,667	0,623	-	-	0,268	5,08	0,025*
Risiko(3)_2.3	-		4,667	0,623	4,765	0,460	0,180	2,321	0,129

Itemset	Interessenten (N = 427)		Franchisenehmer (N = 154)		Individualgründer (N = 204)		d	Brown-Forsythe/ ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Risiko(4)_1.2	1,674	0,799	1,506	0,698	-	-	0,224	6,280	0,013*
Risiko(4)_2.3	-		1,506	0,698	1,505	0,739	0,002	0,000	0,984

Itemset	Interessenten (N = 428)		Franchisenehmer (N = 154)		Individualgründer (N = 204)		d	ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Risiko(5)_1.2	4,089	1,057	4,143	0,980	-	-	0,053	0,303	0,582
Risiko(5)_2.3	-		4,143	0,980	3,926	1,127	0,205	3,614	0,058

Tab 37: Zusammenfassung Hypothese 2 - Risikoneigung

Hypothese H2a wird demnach zumindest für Items 3 und 4 bestätigt, während zwischen Franchise- und Individualgründern kein signifikanter Unterschied festgestellt werden kann und somit Hypothese H2b verworfen werden muss. Bei beiden signifikanten Effekten handelt es sich allerdings um relativ schwache Zusammenhänge (d=0,268 und d=0,224).

Die Ergebnisse widersprechen tendenziell den Beobachtungen von WILLIAMS, dass das brancheninhärente Geschäftsrisiko die Wahrscheinlichkeit der Entscheidung von

⁴⁰⁷ Es sei nochmals erwähnt, dass die Effektstärke „d“ bei all denjenigen Items nur eingeschränkte Gültigkeit haben kann, bei denen keine Homogenität der Varianzen vorliegt.

Gründern „pro Franchising“ erhöhe.⁴⁰⁸ Dies würde voraussetzen, dass Franchisegründer eine höhere Risikoaversion besitzen bzw. die Franchisepartnerschaft bewusst einsetzen, um eine Risikoteilung mit dem Franchisegeber zu erreichen und um von risikomindernden Effekten des Markennamens und des etablierten Systems zu profitieren.

Da hier insbesondere auch zu Item 2 („Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.“) kein signifikanter Unterschied in den Antworten von Franchise- und Individualgründern zu beobachten ist, scheint für das hier untersuchte Sample ein anderes Risikoprofil bei den Franchisegründern beobachtbar als dies bei WILLIAMS der Fall war.

Es ist festzuhalten:

⇒ **H2a wird bestätigt:**

Franchisegründer weisen eine niedrigere Risikoaversion auf als Franchiseinteressenten.

5.2.3 Humankapital (Bildung, Erfahrung)

Zum Humankapital wurden die Hypothesen H3 und H4 gebildet, welche im Folgenden separat überprüft werden. Das erste Hypothesenpaar lautet:

H3a: Franchisegründer verfügen über eine höhere formale Bildung als Franchiseinteressenten.

H3b: Franchisegründer verfügen über eine geringere formale Bildung als Individualgründer.

Hypothesen 3a und 3b werden mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests überprüft, wobei zunächst jeweils eine Kreuztabelle bezüglich des höchsten erreichten Bildungsniveaus der Teilnehmer für die zwei überprüften Gruppen erstellt und im Anschluss das Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests sowie das Zusammenhangsmaß Cramers V zusammengefasst werden. Auf eine detaillierte Beschreibung der Kreuztabellen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da hierauf bereits in Kapitel 5.1.4.3 umfassend eingegangen wurde.

⁴⁰⁸ Vgl. WILLIAMS (1998)

Überprüfung von Hypothese 3a:

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Höchster Bildungsabschluss	Interessenten		Franchisegründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	
kein Abschluss	3	0,8%	2	1,5%	5
Hauptschulabschluss	56	15,0%	10	7,3%	66
Fachoberschulreife	55	14,7%	21	15,3%	76
Fach-/ Allgemeine Hochschulreife	102	27,3%	31	22,6%	133
Fachhochschulabschluss	77	20,6%	27	19,7%	104
Universitätsabschluss	81	21,7%	46	33,6%	127
Gesamt	374	100,0%	137	100,0%	511

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	11,642 ^a	5	0,04
Cramer-V	0,151		0,04

a. 2 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,34.

Tab 38: Induktive Statistiken – Hypothese 3a

Die relativ deutlichen Prozentsatzdifferenzen für die Bildungsniveaus „Hauptschulabschluss“ und „Universitätsabschluss“ fallen ins Auge. Während Interessenten mit einer Differenz von 7,7% häufiger einen Hauptschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss angeben, beträgt die Prozentsatzdifferenz für das höchste hier abgefragte Bildungsniveau bei -11,9%, d.h. Interessenten verfügen deutlich seltener über einen solchen Abschluss.

Der Signifikanzwert von Pearson's χ^2 -Test beträgt 0,04. Bei einem Signifikanzniveau von 5% ist die Nullhypothese hier abzulehnen, d.h. es kann für die Gruppen der Franchisegründer und Franchiseinteressenten von einem signifikanten Zusammenhang zwischen höchstem erreichten Bildungsabschluss und Gründungsentscheidung bezüglich Franchising ausgegangen werden.

Cramers V liegt bei einem Wert von nur 0,151, was auf einen eher schwachen Zusammenhang zwischen Bildungsabschluss und der Entscheidung für eine Franchisegründung hindeutet. Dieser Zusammenhang muss auch vor dem Hintergrund relativiert werden, dass z.B. Universitätsabsolventen im Vergleich zu ihrem Anteil an der

Gesamtbevölkerung insgesamt unter Existenzgründern stark überrepräsentiert und Personen ohne Berufsabschluss stark unterrepräsentiert sind.⁴⁰⁹

Überprüfung von Hypothese 3b:

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Höchster Bildungsabschluss	Franchisegründer		Individualgründer		Gesamt n
	n	in %	n	in %	
kein Abschluss	2	1,5%	1	0,6%	3
Hauptschulabschluss	10	7,3%	20	11,3%	30
Fachoberschulreife	21	15,3%	24	13,6%	45
Fach-/ Allgemeine Hochschulreife	31	22,6%	44	24,9%	75
Fachhochschulabschluss	27	19,7%	46	26,0%	73
Universitätsabschluss	46	33,6%	42	23,7%	88
Gesamt	137	100,0%	177	100,0%	314

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	6,253 ^a	5	0,282
Cramer-V	0,141		0,282

a. 2 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,31.

Tab 39: Induktive Statistiken – Hypothese 3b

Die Prozentsatzdifferenzen in der Kreuztabelle zeigen kein eindeutiges Bild hinsichtlich unterschiedlicher Bildungsniveaus der Gruppen. Erwähnenswert erscheint, dass bei den Bildungsniveaus Fachhochschulabschluss (-6,3%) und Universitätsabschluss (9,9%) relativ hohe, jedoch entgegengesetzte Prozentsatzdifferenzen vorliegen. Hier ließe sich z.B. mutmaßen, dass Fachhochschulen eher die praktischen Fertigkeiten zu vermitteln scheinen, die von den Gründern für eine Individualgründung als nützlich wahrgenommen werden. Universitätsabsolventen tendieren hingegen eher zu Franchisegründungen.

Wie bereits für den Faktor „Alter“ liegt der Signifikanzwert von Pearson's χ^2 -Test für die Gruppen der Franchisenehmer und der Individualgründer deutlich über dem gewählten Signifikanzniveau. Er beträgt 28,2% und somit kann für die Gruppen nicht von einem

⁴⁰⁹ Vgl. z.B. KfW GRÜNDUNGSMONITOR 2009, S. 42

signifikanten Zusammenhang zwischen höchstem Bildungsabschluss und Gründungsentscheidung bezüglich Franchising ausgegangen werden. Hypothese H3b ist zu verwerfen.

Das Ergebnis deckt sich mit dem von SARDY/ALON, wonach die Ausbildung von Franchise- und Individualgründern vergleichbar ist, wobei die durchschnittliche Ausbildung der Franchisenehmer eine höhere Standardabweichung ausweist.⁴¹⁰ Auch in vorliegender Untersuchung liegt die Standardabweichung für Franchisegründer mit $sd=1,362$ leicht höher als die der Individualgründer ($sd=1,316$). WILLIAMS war in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis gekommen, dass Franchisenehmer zwar insgesamt über eine bessere Ausbildung und auch über besser bezahlte Arbeitserfahrung, jedoch seltener über eine Hochschulbildung verfügen.⁴¹¹ Speziell für die universitäre Ausbildung widersprechen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit den Daten von WILLIAMS deutlich.

Erneut kann die erste Hypothese des Hypothesenpaars bestätigt werden.

⇒ **H3a wird bestätigt:**

**Franchisegründer verfügen über eine höhere formale Bildung als
Franchiseinteressenten.**

Das zweite das Humankapital betreffende Hypothesenpaar (H4) lautet:

*H4a: Franchisegründer verfügen über mehr Berufserfahrung als
Franchiseinteressenten.*

H4b: Franchisegründer verfügen über weniger Berufserfahrung als Individualgründer.

Bezüglich der Berufserfahrung liegen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Varianzen der Gruppen vor⁴¹², so dass hier eine einfaktorielle Varianzanalyse mit ONEWAY ANOVA zur Überprüfung der Hypothesen Anwendung findet:

⁴¹⁰ Vgl. SARDY/ALON (2007)

⁴¹¹ Vgl. WILLIAMS (1998)

⁴¹² Der Levene-Test ergibt für den Gruppenvergleich Interessenten / Franchisegründer einen Signifikanzwert von 0,504; für die Gruppen Individualgründer / Franchisegründer beträgt dieser 0,374. Die Nullhypothese, dass alle Gruppenvarianzen gleich sind, kann somit angenommen werden.

Überprüfung von Hypothese 4a:**ONEWAY ANOVA**

Wie lange waren Sie berufstätig, bevor Sie sich mit einer Selbständigkeit als Franchisepartner erstmals beschäftigt haben?

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	316,872	1	316,872	3,165	0,076

Tab 40: Induktive Statistiken – Hypothese 4a

Überprüfung von Hypothese 4b:**ONEWAY ANOVA**

Wie lange waren Sie berufstätig, bevor Sie sich mit einer Selbständigkeit als Franchisepartner erstmals beschäftigt haben?

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	83,389	1	83,389	0,836	0,361

Tab 41: Induktive Statistiken – Hypothese 4b

Zusammenfassend können beide Hypothesen falsifiziert werden. Wie die folgende Übersicht mit Mittelwerten und Standardabweichungen zeigt, verfügen Franchisegründer im Durchschnitt nicht über weniger, sondern über mehr Berufserfahrung als die anderen beiden Gruppen. Statistisch signifikant ist dieser Unterschied jedoch nicht, so dass die Hypothesen zu verwerfen sind.

H4

Itemset	Interessenten (N = 422)		Franchisenehmer (N = 152)		Individualgründer (N = 199)		ONEWAY ANOVA		
	M	SD	M	SD	M	SD	d	F	Signifikanz
Berufserfahrung_1.2	16,242	10,075	17,922	9,812	-	-	0,169	3,165	0,076
Berufserfahrung_2.3	-		17,922	9,812	16,940	10,118	0,099	0,836	0,361

Tab 42: Zusammenfassung Hypothese 4 - Berufserfahrung

Im Vergleich mit vorigen wissenschaftlichen Arbeiten deckt sich dieses Ergebnis nicht mit den Erkenntnissen aus dem Ausland: Nach WILLIAMS⁴¹³ verfügen Franchisegründer generell über signifikant mehr Arbeitserfahrung als unabhängige Unternehmensgründer. Nach SARDY/ALON verfügen Franchisenehmer über weniger Erfahrung aus vorigen Tätigkeiten.⁴¹⁴

⁴¹³ WILLIAMS (1998), S.117: „salaried work experience and business experience are important determinants of the franchise decision (...)”.

⁴¹⁴ Vgl. SARDY/ALON (2007).

5.2.4 Soziales Kapital (Persönliche Netzwerke)

Die Hypothesen zum Sozialkapital lauten:

H5a: Franchisegründer verfügen über ein größeres wahrgenommenes Netzwerk als Franchiseinteressenten.

H5b: Franchisegründer verfügen über ein kleineres wahrgenommenes Netzwerk als Individualgründer.

Analog zum Vorgehen bezüglich der Risikoneigung wurde zunächst eine Reliabilitätsstatistik durchgeführt, d.h. es wurde geprüft ob eine Zusammenfassung der Fallbearbeitung für die drei Items zulässig ist. Cronbachs Alpha ergibt einen Wert von 0,583 und besagt auch hier, dass die drei Items nicht zusammengefasst betrachtet werden sollten. Zwar gibt es in der Literatur keine einheitlich definierte „Grenze“, aber eine Zusammenfassung wird üblicherweise erst ab einem Wert $>0,6$ vorgenommen.

Somit werden die Items zum Thema Netzwerk im Folgenden einzeln betrachtet. Signifikante Unterschiede lassen sich hier bezüglich des *beruflichen Netzwerkes* zwischen Franchisenehmern und Individualgründern aufzeigen. Die Individualgründer schätzen ihr berufliches Netzwerk signifikant größer ein als die Franchisenehmer. Auch die Effektstärke „d“ deutet darauf hin, dass dieser Zusammenhang bedeutsam zu sein scheint.

Da bezüglich keiner der drei überprüften Variablen signifikante Unterschiede zwischen den Varianzen der Gruppen vorliegen⁴¹⁵, erfolgt hier die Prüfung der Mittelwertsunterschiede mit dem Verfahren Oneway ANOVA und wird im Folgenden für beide Hypothesen getrennt dargestellt:

⁴¹⁵ Der Levene-Test ergibt für den Gruppenvergleich Interessenten / Franchisegründer Signifikanzwerte von 0,157, 0,515 und 0,605; für die Gruppen Individualgründer / Franchisegründer ergeben sich 0,121, 0,875 sowie 0,520. Die Nullhypothese, dass alle Gruppenvarianzen gleich sind, kann somit für alle Paarvergleiche angenommen werden.

Überprüfung von Hypothese 5a:

„Im Vergleich zu anderen, wie groß schätzen Sie Ihr soziales Umfeld / Netzwerk ein?“

ONEWAY ANOVA

Familie

	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	1,273	1	1,273	1,034	0,310

Freunde / Bekannte

	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	4,369	1	4,369	2,664	0,103

berufliches Netzwerk

	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	0,733	1	0,733	0,648	0,421

Tab 43: Induktive Statistiken – Hypothese 5a

Hypothese H5a ist zu verwerfen; zwischen Franchiseinteressenten und Franchisegründern lässt sich kein signifikanter Unterschied in der Einschätzung des eigenen sozialen Netzwerkes belegen.

Überprüfung von Hypothese 5b:

„Im Vergleich zu anderen, wie groß schätzen Sie Ihr soziales Umfeld / Netzwerk ein?“

ONEWAY ANOVA

Familie

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	1,953	1	1,953	1,558	0,213

Freunde / Bekannte

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,842	1	3,842	1,849	0,175

berufliches Netzwerk

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	10,583	1	10,583	9,144	0,003

Tab 44: Induktive Statistiken – Hypothese 5b

Hier kann bezüglich des Sozialkapitals erstmals die Hypothese (zumindest für ein Item) bestätigt werden, welche sich auf den Unterschied zwischen Franchise- und Individualgründern bezieht:

⇒ **H5b wird (teilweise) bestätigt:**

Franchisegründer verfügen über ein kleineres wahrgenommenes Netzwerk als Individualgründer.

Ergänzend zu den obigen Auswertungen werden im Folgenden nochmals die Ergebnisse der Varianzanalysen zusammen mit den jeweiligen Mittelwerten⁴¹⁶, Standardabweichungen sowie der Effektstärke „d“ dargestellt. Mit einer Effektstärke von $d=0,326$ liegt beim beruflichen Netzwerk ein schwacher bis mittelstarker Effekt vor.

H5

Itemset	Interessenten (N = 425)		Franchisenehmer (N = 151)		Individualgründer (N = 202)		d	ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Netz Familie_1.2	2,449	1,121	2,556	1,075	-	-	0,097	1,034	0,310
Netz Familie_2.3	-	-	2,556	1,075	2,406	1,152	0,135	1,558	0,213

H5

Itemset	Interessenten (N = 425)		Franchisenehmer (N = 151)		Individualgründer (N = 201)		d	ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Netz Freunde_1.2	2,511	1,007	2,709	1,846	-	-	0,133	2,664	0,103
Netz Freunde_2.3	-	-	2,709	1,846	2,498	1,040	0,141	1,849	0,175

H5

Itemset	Interessenten (N = 424)		Franchisenehmer (N = 149)		Individualgründer (N = 203)		d	ONEWAY ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD		F	Signifikanz
Netz Beruf_1.2	2,590	1,053	2,671	1,093	-	-	0,076	0,648	0,421
Netz Beruf_2.3	-	-	2,671	1,093	2,320	1,063	0,326	9,144	0,003

Tab 45: Zusammenfassung Hypothese 5 – Netzwerk

Für die Franchisegeber scheint die Einschätzung des sozialen Netzwerkes durch den Interessenten kein besonders wertvoller Indikator bei der Auswahl potenzieller Franchisenehmer zu sein, da ex-ante keine signifikanten Unterschiede zwischen Interessenten mit hoher Franchise-Gründungswahrscheinlichkeit und solchen mit wenig Aussicht auf die

⁴¹⁶ Zu beachten ist hierbei, dass die Skala negativ kodiert wurde (von „1=größer“ bis „5=kleiner“), d.h. ein kleinerer Mittelwert steht für ein größeres Netzwerk.

tatsächliche Umsetzung eines Franchise-Vorhabens zu erwarten sind. Jedoch lässt sich durchaus argumentieren, dass ein großes berufliches Netzwerk das „Risiko“ mit sich bringt, dass sich der Franchiseinteressent letztlich eher für eine Individualgründung entscheidet. Hierauf wäre demnach bei den Gesprächen mit potenziellen Franchisegründern zu achten.⁴¹⁷

Bezüglich der in Kapitel 5.1 bereits diskutierten Interpretation des Netzwerkes in Hinblick auf „Bootstrapping“ kann hier keine Evidenz für mehr oder weniger Bedeutung von „F&F-Kapital“⁴¹⁸ weder bei Franchise- noch bei Individualgründungen gefunden werden.

Der signifikante Unterschied hinsichtlich des beruflichen Netzwerkes lässt jedoch trotzdem auch aus Finanzierungssicht Rückschlüsse zu. Auch im Franchising sind nicht-traditionelle Finanzierungsarten, z.B. in Form von Kaufpreisstundungen durch den Franchisegeber als Mittel der Fremdfinanzierung nicht komplett unüblich, wenn der Franchisegeber ein besonders ausgeprägtes Interesse am Vertragsabschluss mit einem bestimmten Franchisenehmer hat. Die Finanzierungsmöglichkeiten über individuelle Verhandlungen von Zahlungszielen mit Dienstleistern oder Lieferanten aus dem beruflichen Netzwerk bleiben dem Franchisegründer jedoch in der Regel aufgrund der Rahmenbedingungen verbaut.

Insofern kann das als ausgeprägter empfundene berufliche Netzwerk der Individualgründer durchaus auf eine Tendenz zu Bootstrap-Gründungen (im Sinne einer bewusst akzeptierten Ressourcenknappheit und einer hieran angepassten Vorgehensweise) hindeuten. Eine solche „Bootstrap-Gründung“ profitiert sicherlich in hohem Maße von einem belastbaren beruflichen Netzwerk, sowohl um Anfangskosten über besondere „Deals“ niedrig zu halten als auch im Rahmen erster potenzieller Kunden aus dem Netzwerk.

⁴¹⁷ Wie in den Experteninterviews deutlich wurde, wird die Frage nach dem (beruflichen) Netzwerk von Interessenten derzeit im Rahmen der Franchisenehmergewinnung durch Franchisegeber eher vernachlässigt. Gleichwohl wird in der Franchisewirtschaft das Phänomen des „*Hidden Advisors*“ kolportiert, nach dem Netzwerkkontakte des Bewerbers diesen maßgeblich negativ beeinflussen können. Betrachtet man die Daten aus dieser Perspektive, so könnte sich dieses „Risiko“ hier bestätigt finden: wo ein größeres Netzwerk vorhanden ist, haben sich die Gründer eher gegen Franchising entschieden.

⁴¹⁸ „F&F“ steht hier für „Family and Friends“, d.h. Finanzmittel von Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten des Gründers. Der Fachterminus entwickelte sich mit Entstehen der „New Economy“, vgl. hierzu auch NATHUSIUS, S. 40.

5.2.5 Arbeitslosigkeit

Bezüglich des Faktors „Arbeitslosigkeit“ war in Kapitel 3 folgendes Hypothesenpaar formuliert worden:

H6a: Franchisegründer sind in der Gründungsphase häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht als Franchiseinteressenten.

H6b: Franchisegründer sind in der Gründungsphase häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht als Individualgründer.

Zur Überprüfung der Hypothesen mussten zunächst die Antworten „arbeitslos gemeldet“ und „von Arbeitslosigkeit bedroht“ zu einer Dummyvariable zusammengefasst werden, wobei von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht mit dem Wert 1 und die Antwort „weder noch“ mit dem Wert 0 versehen wurde.

Überprüfung von Hypothese 6a:

Waren Sie vor Ihrer Entscheidung für die Franchisepartnerschaft...?

	Interessenten		Franchisegründer		Gesamt
	N	in %	n	in %	n
Nicht bedroht von Arbeitslosigkeit	268	62,6%	74	49,0%	342
Arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht	160	37,4%	77	51,0%	237
Gesamt	428	100,0%	151	100,0%	579

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	8,552 ^a	1	0,003
Phi	0,122		0,041

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 61,81.

Tab 46: Induktive Statistiken – Hypothese 6a

Die Prozentsatzdifferenz von 13,6% verdeutlicht bereits, dass die Franchisegründer in der vorliegenden Sample deutlich häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht waren als die teilnehmenden Interessenten. Der Signifikanzwert von Pearson's χ^2 -Test beträgt 0,3%. Bei einem Signifikanzniveau von 5% ist die Nullhypothese hier abzulehnen, d.h. der Zusammenhang von Arbeitslosigkeit und Neigung zur Franchisegründung kann als signifikant angenommen werden.

Wichtig ist herauszustellen, dass aus diesem Signifikanzwert selbst nicht auf die Stärke des Zusammenhangs geschlossen werden kann.⁴¹⁹ Betrachtet man jedoch Phi, so deutet der Wert von 0,122 erneut auf einen eher schwachen Zusammenhang zwischen den Variablen hin. Wenngleich also die (drohende) Arbeitslosigkeit einen Einfluss auf die Gründungsentscheidung „pro Franchising“ zu haben scheint, so ist dieser Einfluss als sehr schwach einzustufen.

Überprüfung von Hypothese 6b:

Waren Sie vor Ihrer Entscheidung für die Franchisepartnerschaft...?

	Franchisegründer		Individualgründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	n
Nicht bedroht von Arbeitslosigkeit	74	49,0%	116	57,4%	190
Arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht	77	51,0%	86	42,6%	163
Gesamt	151	100,0%	202	100,0%	353

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	2,464 ^a	1	0,116
Phi	0,084		0,116

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 69,73.

Tab 47: Induktive Statistiken – Hypothese 6b

Auch wenn die Kreuztabelle – wie auch schon in Kapitel 5.1 verdeutlicht - deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen bezüglich der direkten Bedrohung durch Arbeitslosigkeit aufzeigt, so liegt der Signifikanzwert des χ^2 -Tests für die Gruppen der Franchisenehmer und der Individualgründer mit 0,116 über dem hier gewählten Signifikanzniveau. Somit kann für die Gruppen nicht von einem signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit (bzw. Bedrohung durch Arbeitslosigkeit) und der Gründungsentscheidung bezüglich Franchisings ausgegangen werden und Hypothese H6b muss verworfen werden. Es bleibt somit festzuhalten:

⁴¹⁹ Dies ist schon deshalb ausgeschlossen, weil sich mit steigender Stichprobengröße für einen gegebenen Zusammenhang automatisch ein größerer χ^2 -Wert und damit eine geringere Irrtumswahrscheinlichkeit ergeben (vgl. z.B. BROSIUS, 419 f).

⇒ **H6a wird bestätigt:**

Franchisegründer sind in der Gründungsphase häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht als Franchiseinteressenten.⁴²⁰

5.2.6 Finanzielle Ressourcen

Aufgrund des angenommen höheren Kapitalbedarfs für eine Franchisegründung waren die folgenden Hypothesen bezüglich der finanziellen Ressourcen formuliert worden:

H7a: Franchisegründer verfügen über eine höhere Eigenkapitalausstattung als Franchiseinteressenten.

H7b: Franchisegründer verfügen über eine höhere Eigenkapitalausstattung als Individualgründer.

Überprüfung von Hypothese 7a:

In einem ersten Schritt wird mit Hilfe des Levene-Tests überprüft, ob Homogenität der Varianzen innerhalb der Populationen unterstellt werden kann. Mit einem Signifikanzwert von 0,047 ist dies nicht der Fall. Somit kann hier nicht mit dem Verfahren ONEWAY ANOVA gearbeitet werden, sondern es finden die robusten Testverfahren Anwendung, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden:

ONEWAY ANOVA
Wie viel Eigenkapital können Sie maximal investieren?

	Quadrat-summe	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2,045	4	0,511	0,584	0,675

	Statistika	df1	df2	Signifikanz
Welch-Test	0,568	4	57,724	0,687
Brown-Forsythe	0,592	4	135,951	0,669

Tab 48: Induktive Statistiken – Hypothese 7a

⁴²⁰ Dieses Ergebnis ist mit Blick auf die Franchise-spezifische Fragestellung dahingehend zu relativieren, dass Erwerbslosigkeit generell ceteris paribus zu einer höheren Gründungswahrscheinlichkeit führt. Vgl. z.B. KfW GRÜNDUNGSMONITOR 2009, S. 43 ff.

Die robusten Testverfahren, sowohl nach Welch als auch der Brown-Forsythe Test bestätigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Eigenkapital der Gründer und Gründungsneigung bezüglich Franchising. Der Signifikanzwert liegt mit 0,687 (Welch) bzw. 0,669 (Brown-Forsythe) deutlich über dem gewählten Signifikanz-niveau. Die Mittelwerte für die Eigenkapitalausstattung unterscheiden sich demnach nicht signifikant für Franchiseinteressenten und Franchisegründer. Hypothese 7a ist somit zu verwerfen.

Überprüfung von Hypothese 7b:

Zunächst wird erneut der Levene-Test durchgeführt und auch hier bestätigt sich die Annahme varianzhomogener Populationen mit einem Signifikanzwert von 0,009 nicht. Die Überprüfung der Nullhypothese gleicher Populationsmittel erfolgt demnach auch hier wieder mit den von Welch und Brown & Forsythe entwickelten Testverfahren. Wie folgende Tabelle zeigt, liegen bei beiden Verfahren die Signifikanzwerte deutlich über dem geforderten Niveau.

ONEWAY ANOVA

Wie viel Eigenkapital können Sie maximal investieren?

	Quadrat-summe	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	0,456	5	0,091	0,890	0,488

	Statistik	df1	df2	Signifikanz
Welch-Test	0,651	5	129,380	0,661
Brown-Forsythe	0,770	5	177,834	0,573

Tab 49: Induktive Statistiken – Hypothese 7b

Auch in diesem Fall zeigen die Ergebnisse der Tests von Welch und Brown & Forsythe keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mittelwerten für Franchise- und Individualgründer an. Hypothese 7b ist hiermit ebenfalls zu verwerfen. Vergleicht man dieses Ergebnis mit vorherigen empirischen Arbeiten, so ergibt sich in der Tat keinerlei Tendenz für oder gegen einen signifikanten Zusammenhang. Nach WILLIAMS tendieren Existenzgründer eher zu Franchising, je größer das verfügbare Eigenkapital für den Unternehmensstart ist.⁴²¹ SARDY/ALON kommen im Rahmen ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass Franchisenehmer über weniger Eigenkapital verfügen und schwächer finanziert sind

⁴²¹ Vgl. WILLIAMS (1998)

als Individualgründer.⁴²² Keiner der beiden Zusammenhänge kann auf Basis der vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden.

5.2.7 Vorherige Selbständigkeit

Basierend auf der Annahme, dass sogenannte „Serial Entrepreneurs“ ihre Neigung zur Selbständigkeit und beruflichen Unabhängigkeit und damit in gewisser Hinsicht eine fehlende Integrationsbereitschaft in betriebliche Hierarchien (und damit auch in Franchise-Organisationen) dokumentieren, war bei der Hypothesenbildung von folgendem Zusammenhang ausgegangen worden:

H8a: Franchisegründer verfügen häufiger über Erfahrungen aus einer vorherigen Selbständigkeit als Franchiseinteressenten.

H8b: Franchisegründer verfügen seltener über Erfahrungen aus einer vorherigen Selbständigkeit als Individualgründer.

Aufgrund des dichotomen Skalenniveaus wird zur Überprüfung der beiden Hypothesen wieder ein Chi-Quadrat-Test angewandt, in Verbindung mit einer Bestimmung von Phi als Zusammenhangsmaß.

Überprüfung von Hypothese 8a:

Waren Sie zuvor jemals selbständig?

	Interessenten		Franchisegründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	n
vorher noch nie selbständig	272	63,4%	97	64,2%	369
vorher bereits selbständig gewesen	157	36,6%	54	35,8%	211
Gesamt	429	100,0%	151	100,0%	580

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	0,034 ^a	1	0,854
Phi	0,008		0,854

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 54,93.

Tab 50: Induktive Statistiken – Hypothese 8a

⁴²² Vgl. SARDY/ALON (2007)

Der Signifikanzwert des χ^2 -Tests für die Gruppen der Franchisenehmer und Interessenten liegt mit 85,4% deutlich über dem gewählten Signifikanzniveau. Somit bestätigt sich der angenommene Zusammenhang zwischen vorheriger Selbständigkeit und der Gründungsentscheidung bezüglich Franchising nicht.

Überprüfung von Hypothese 8b:

Waren Sie zuvor jemals selbständig?

	Franchisegründer		Individualgründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	n
vorher noch nie selbständig	97	64,2%	130	64,0%	227
vorher bereits selbständig gewesen	54	35,8%	73	36,0%	127
Gesamt	151	100,0%	203	100,0%	354

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	0,001 ^a	1	0,969
Phi	0,002		0,969

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 54,17.

Tab 51: Induktive Statistiken – Hypothese 8b

Auch für die Gruppen der Franchisenehmer und Individualgründer liegt der Signifikanzwert des χ^2 -Tests mit 0,969 deutlich über dem gewählten Signifikanzniveau. Somit bestätigt sich auch für H8b der angenommene Zusammenhang zwischen vorherigen Selbständigkeit und der Neigung zu Franchising als Gründungsform nicht.

Erfahrungen mit vorheriger Selbständigkeit scheinen über die Teilnehmer der drei Gruppen des untersuchten Samples annähernd gleich verteilt und wir können - anders als vorangegangene empirische Arbeiten - keinen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung für eine Franchisegründung vermuten. WILLIAMS war bspw. zu dem Ergebnis gekommen, dass Personen mit eigener Erfahrung in der Selbständigkeit sich eher gegen Franchising und für eine Individualgründung entscheiden.⁴²³

⁴²³ WILLIAMS (1998), S. 115: „For typical entrepreneurs, the probability of becoming a franchisee falls from 17.9% if they had no previous business ownership experience to 11.5% if they owned a business previously.“

5.2.8 Branchenfokussierung

Bezüglich der Branchenfokussierung der Teilnehmer wurde in Kapitel 3 die folgende Hypothese formuliert:

H9a: Franchisegründer sind bei ihrer Gründungsentscheidung seltener auf eine bestimmte Branche fokussiert als Franchiseinteressenten.

H9b: Franchisegründer sind bei ihrer Gründungsentscheidung seltener auf eine bestimmte Branche fokussiert als Individualgründer.

Wie die folgenden Statistiken verdeutlichen, sind für beide Vergleichspaare keine signifikanten Zusammenhänge beobachtbar; beide Hypothesen sind zu verwerfen.

Überprüfung von Hypothese 9a:

Suchten / Suchen Sie gezielt in einer speziellen Branche nach einem Franchisesystem?

	Interessenten		Franchisegründer		Gesamt
	n	in %	n	in %	n
keine Branchen-fokussierung	223	52,0%	92	59,7%	315
auf bestimmte Branche fokussiert	206	48,0%	62	40,3%	268
Gesamt	429	100,0%	154	100,0%	583

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	2,747 ^a	1	0,097
Phi	0,069		0,097

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 70,79.

Tab 52: Induktive Statistiken – Hypothese 9a

Dieses Ergebnis deckt sich mit Ergebnissen von Purdy/Stanworth, wonach 48 Prozent der potenziellen Franchisenehmer in ihrer Untersuchung eine spezielle „Ziel-Branche“ angaben, 16 Prozent sich auf zwei Branchen fokussierten, 12 Prozent auf drei Branchen und nur 16 Prozent sehr offen waren für Konzepte in vier oder mehr Branchen.⁴²⁴

Der Signifikanzwert des χ^2 -Test liegt jedoch mit 0,097 über dem gewählten Signifikanzniveau. Somit kann – für die Gruppen der Franchisegründer und – Interessenten kein signifikanter Zusammenhang zwischen einer weniger ausgeprägten

⁴²⁴ Vgl. PURDY/STANWORTH (1994)

Fokussierung auf bestimmte Branchen und der Neigung zu Franchising als Gründungsform bestätigt werden.

Überprüfung von Hypothese 9b:

Suchten / Suchen Sie gezielt in einer speziellen Branche nach einem Franchisesystem?

	Franchisegründer		Individualgründer		Gesamt
	N	in %	n	in %	n
keine Branchen-fokussierung	92	59,7%	107	51,9%	199
auf bestimmte Branche fokussiert	62	40,3%	99	48,1%	161
Gesamt	154	100,0%	206	100,0%	360

	Wert	df	Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	2,168 ^a	1	0,141
Phi	0,078		0,141

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 68,87.

Tab 53: Induktive Statistiken – Hypothese 9b

Auch für den Vergleich zwischen Franchise- und Individualgründern liegt der Signifikanzwert des χ^2 -Tests mit 0,141 über dem gewählten Signifikanzniveau. Auch Hypothese 9b bezüglich des vermuteten Zusammenhangs zwischen einer weniger ausgeprägten Fokussierung auf bestimmte Branchen und der Neigung zu Franchising als Gründungsform ist somit zu verwerfen.

In der Tat kann ein niedrigerer Mittelwert in der Gruppe der Franchisegründer gemessen werden, d.h. die Gruppe sucht weniger häufig in einer speziellen Branche (wie auch schon in Kapitel 5.1 dargestellt). Statistisch relevant ist dieser Unterschied jedoch weder im Vergleich zu den Franchiseinteressenten noch im Vergleich zu den Individualgründern, so dass beide Hypothesen zu verwerfen sind.

5.2.9 Zwischenfazit und Übersicht induktiver Statistiken

Zusammenfassend können die Ergebnisse der induktiven Statistiken – jeweils für den Vergleich von Franchisegründern mit Franchiseinteressenten und Individualgründern - wie folgt dargestellt werden:

Hypo- these	Item/Variable	Interessenten		Individualgründer	
		< 0,05 (signifikant)	> 0,05 (nicht signifikant)	< 0,05 (signifikant)	> 0,05 (nicht signifikant)
H1	Alter	,041			,618
H2	Risikoneigung - Frage 1		,117		,150
H2	Risikoneigung - Frage 2		,115		,730
H2	Risikoneigung - Frage 3	,025			,129
H2	Risikoneigung - Frage 4	,013			,983
H2	Risikoneigung - Frage 5		,582		,058
H3	Bildung	,040			,282
H4	Berufserfahrung		,760		,361
H5	Netzwerk - Familie		,310		,213
H5	Netzwerk - Freunde/Bekannte		,103		,175
H5	Netzwerk - Berufliches Netzwerk		,421	,003	
H6	Arbeitslosigkeit	,003			,116
H7	Eigenkapitalausstattung		,669		,573
H8	Vorherige Selbständigkeit		,854		,969
H9	Branchenfokus		,097		,141

Tab 54: Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Ein signifikanter Unterschied zwischen Franchisegründern einerseits und Individualgründern andererseits kann nur bezüglich eines Merkmals festgestellt werden: Franchisenehmer schätzen ihr berufliches Netzwerk signifikant kleiner ein als die Gruppe der Individualgründer. Es liegt hier ein Effekt mit kleiner bis mittlerer Effektstärke ($d=0,326$) vor. Bezüglich aller anderen Variablen kann kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen festgestellt werden.

Das Ergebnis deutet darauf hin, dass die Charakteristika Alter, Risikoneigung, formale Bildung, Berufserfahrung, (drohende) Arbeitslosigkeit, Eigenkapitalausstattung, Erfahrungen mit vorheriger Selbständigkeit und auch Branchenfokussierung keinen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen Franchising haben.

Im Rahmen der Untersuchung bestand jedoch gleichzeitig die außergewöhnliche Möglichkeit, Gründungsinteressierte zu befragen, die ihre Gründungsentscheidung noch nicht getroffen hatten. Betrachtet man die Unterschiede zwischen Franchisegründern und Franchiseinteressenten bezüglich der Variablen, so zeigen sich weit mehr statistisch signifikante Unterschiede:

- **Alter:** Franchisegründer befinden sich im Vergleich zu Interessenten signifikant häufiger im „mittleren Alter“ ($\alpha=0,041$). Das Zusammenhangsmaß Phi ist jedoch gering (0,084), was auf einen schwachen Effekt hindeutet.
- **Risikoneigung:** Franchisegründer weisen im Vergleich zu Interessenten bezüglich zwei Items eine signifikant niedrigere Risikoaversion auf ($\alpha=0,025$ und $\alpha=0,013$). Die Effektstärke ist etwas größer als bei der Variable Alter, jedoch mit $d=0,268$ und $d=0,224$ immer noch gering.
- **Bildung:** Franchisegründer verfügen im Vergleich zu Interessenten über ein signifikant höheres formales Bildungsniveau ($\alpha=0,040$). Cramers V beträgt hier 0,151.
- **Arbeitslosigkeit:** Franchisegründer sind im Vergleich zu Interessenten zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung signifikant häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht ($\alpha=0,003$). Phi beträgt hier 0,122 und weist auf einen eher schwachen Zusammenhang hin.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Implikationen für die unterschiedlichen Akteure umfassend beleuchtet. Als Abschluss der empirischen Analyse soll daher an dieser Stelle lediglich die folgende Übersicht bezüglich der in Kapitel 3.5 formulierten Hypothesen und der Ergebnisse aus den induktiven Statistiken gegeben werden:

Hypothese	Variablen	Ergebnis
H 1	Alter	<i>(teilweise) bestätigt</i>
H 2	Risikoneigung	<i>(teilweise) bestätigt</i>
H 3	Bildung	<i>(teilweise) bestätigt</i>
H 4	Berufserfahrung	Nicht bestätigt
H5	Sozialkapital / Netzwerk	<i>(teilweise) bestätigt</i>
H 6	Arbeitslosigkeit	<i>(teilweise) bestätigt</i>
H 7	Eigenkapital	Nicht bestätigt
H 8	Vorherige Selbständigkeit	Nicht bestätigt
H 9	Branchenfokussierung	Nicht bestätigt

Tab 55: Falsifizierung Hypothesen

6 Fazit und Implikationen

6.1 Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die vorliegende Arbeit behandelt mit Franchising einen Wirtschaftssektor, der in Deutschland im Laufe der vergangenen Jahre an Größe und Bedeutung gewonnen hat. Viele Gründe sprechen für weiteres Wachstumspotenzial der Branche und der einzelnen Franchisesysteme. Die Gewinnung neuer Franchisenehmer stellt jedoch eine Grundvoraussetzung für dieses Wachstum dar und stellt viele Franchisegeber vor große Herausforderungen.

Im „Markt für Existenzen“ hat Franchising in Deutschland nach wie vor mit Imageproblemen zu kämpfen. Franchisenehmer werden oftmals als „Unternehmer 2. Klasse“ gesehen, als Existenzgründer die viel Geld bezahlen, um die eigenen Schwächen in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung und Managementfähigkeiten zu kompensieren und so das unternehmerische Risiko zu minimieren. Gleichzeitig ist es dem Modell des Franchisings immanent, dass nur ein wirklicher „Unternehmer vor Ort“ das Franchisesystem zum Erfolg führen kann.

Welcher Typ von Gründungsinteressierten fühlt sich von Franchising angezogen? Welches sind die Charakteristika, die einen Einfluss auf die Gründungsentscheidung „pro Franchising“ vermuten lassen? Gibt es einen speziellen Gründertypus, der eher zum Franchising neigt - oder gelingt es der Franchisewirtschaft nur unzureichend, die Gesamtheit von Gründungswilligen für die Chancen im Franchising zu interessieren und zu einer Systempartnerschaft zu motivieren?

Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem sie eine Gruppe aktiver Franchisenehmer mit einer Gruppe anderer Selbständiger ohne Franchise in Bezug auf wesentliche Merkmale vergleicht. Ziel war es, den Einfluss unterschiedlicher Charakteristika auf die Gründungsentscheidung zu erfassen. In einem einfachen Prozessmodell wurden die im Laufe der (Vor-)Gründungsphase von Franchisegebern und von der Person des potenziellen Franchisenehmers ausgehenden Einflüsse analysiert. Basierend auf diesem Grundmodell wurde untersucht, ob und inwiefern sich die beobachtbaren Charakteristika von Franchisegebern, Individualgründern und Franchiseinteressenten unterscheiden.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Bis auf die Einschätzung des eigenen beruflichen Netzwerkes konnte kein signifikanter Unterschied zwischen Individual- und Franchisegegründern festgestellt werden.

- Zwischen aktiven Franchisenehmern und Individualgegründern, also Gründern, die sich ohne Franchising selbständig gemacht haben, wies die induktive Statistik bezüglich keinem der überprüften Merkmale einen signifikanten Unterschied aus. Auch die gemessenen Zusammenhangsmaße sind für alle betrachteten Einflussvariablen sehr gering.
- Lediglich die Einschätzung des beruflichen Netzwerkes unterschied sich signifikant. Hier schätzen die Franchisegegründer ihr Netzwerk weniger häufig als die Individualgegründer überdurchschnittlich groß ein. In Summe aus mehreren Items war jedoch kein signifikanter Unterschied in der Selbsteinschätzung des Netzwerkes erkennbar.
- Besonders zu betonen ist, dass die Gruppen der Franchisegegründer und der Individualgegründer sich auch bezüglich der Risikoneigung nicht signifikant unterscheiden. Franchisegegründer sind also nicht, wie in der Franchisewirtschaft oftmals unterstellt, deutlich risikoaverser als der typische Individualgegründer; beide Gruppen gehen in vergleichbarem Maße kalkulierbare Risiken bewusst ein.

- **Insofern ist die öffentliche Wahrnehmung des Franchisenehmers als „Unternehmer 2. Klasse“ zu hinterfragen.**

2. Zwischen den Gruppen der Franchisegegründer und der Franchiseinteressenten waren folgende signifikante Unterschiede zu beobachten:

- Franchisenehmer befinden sich zum Zeitpunkt der Gründung häufiger im „Mittleren Alter“.
- Franchisenehmer weisen bezüglich zwei der fünf getesteten Items eine niedrigere Risikoaversion auf.
- Franchisenehmer verfügen über eine höhere formale Bildung.
- Franchisenehmer sind zum Zeitpunkt der Gründungsentscheidung häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen bzw. bedroht.

Diese Ergebnisse können darauf hindeuten, dass der Selektions- bzw. Screening-prozess der Franchisegeber in Summe wirkungsvoll qualifizierte, erfahrene und unternehmerisch denkende Interessenten identifiziert und diese als Franchisegründer gewonnen werden. Gleichzeitig lässt sich jedoch ebenso argumentieren, dass sich lediglich ein kleiner Teil derjenigen Gründer für Franchising entscheidet, welche sich ohnehin selbständig gemacht hätten.

Franchising scheint sich zudem als eine Gründungsform zu bewähren, welche den Schritt in die Selbständigkeit aus der Arbeitslosigkeit heraus und den Quereinstieg in eine neue Branche ermöglicht.

Insgesamt ist der Erklärungsgehalt der im Screeningprozess durch den Franchise-geber beobachtbaren Einflussvariablen (Alter, Finanzen und Humankapital) eher gering. Um effektiver bei der Partnergewinnung vorgehen zu können, bedarf es neuer Tools, z.B. konkretem Matching des konkreten Geschäftsmodells mit den Neigungen und Qualifikationen des Gründers.

6.2 Implikationen für die Franchisewirtschaft

Die Herausforderung, Franchising in der deutschen Medienlandschaft insgesamt vorteilhafter zu positionieren, wurde vom Franchiseverband erkannt. So fasst der DFV in seiner „Franchise Depesche“ vom Juni 2009 zusammen:

„Auch eine optimierte Informationspolitik wird dabei helfen, den Wert der Franchise-Branche als Innovationstreiber und Wachstumsgarant nachhaltig in den Medien, in der Politik und der Öffentlichkeit zu verankern. Dies setzt eine noch effizientere Kommunikation der Vorteile der Franchise-Wirtschaft und ihrer immensen Chancen gerade in Krisenzeiten voraus. [...] Durch ein nachhaltiges Community-Building können so belastbare Daten erhoben und auch Forschungsvorhaben weiter vorangebracht werden. Eine solche verbesserte Datenbasis gewährleistet eine überzeugende Darstellung der Erfolge des Franchising und stärkt so unmittelbar die Leistungsfähigkeit und die [...] Anziehungskraft der Branche.“⁴²⁵

⁴²⁵ DFV (2009), S. 8.

Wenngleich hier positive Bemühungen seitens des Branchenverbandes zu beobachten sind, bleiben Potenziale von Franchising in der deutschen Wirtschaft bislang noch ungenutzt. Die Auseinandersetzung mit dem Image des „Unternehmers 2. Klasse“ kann nicht zuletzt auf Basis der vorliegenden Ergebnisse objektiviert werden.

Das Wissen um Franchising als einen möglichen Weg in die Selbständigkeit kann nach den vorliegenden Ergebnissen als ein Motor für mehr Franchise Gründungen betrachtet werden. Dabei wird den Informationen von Verbandsseite sowie den wenigen relevanten Franchisemessen und –veranstaltungen von Gründerseite jedoch derzeit wenig Bedeutung beigemessen. Neben der „indirekten“ Lobbyarbeit durch die einzelnen Franchisegeber ist hier aktive Verbandsarbeit, insbesondere in den *Online*-Medien gefordert, um positiv besetztes, allgemeines Wissen um Franchising als Gründungsform einer noch breiteren Öffentlichkeit zu vermitteln. Gerade der Tatsache, dass die Mehrheit der Interessenten sich im Internet über Franchising informieren, muss von Verbandsseite mit zeitgemäßer Online-PR begegnet werden. Der Auftritt des DFV geht heute über eine klar erkennbare Werbepattform der Mitgliedsunternehmen nicht hinaus. „Thought Leadership“ in Form von moderierten Blogs zum Thema Franchising könnten hier eine bessere Durchdringung in den Medien mit Positivbeispielen bewirken.

Effektivere Kommunikation der Franchisewirtschaft scheint in gewissem Maße auch ein Abrücken von Themen wie Risikominimierung und dem Ausgleich eigener Schwächen des Gründers durch Franchising zu verlangen. „Existenzgründung unter dem Regenschirm“ ist nicht das, was sich die durchweg überdurchschnittlich gebildeten und nicht besonders risikoaversen Franchisegründer von einer Partnerschaft mit dem Franchisegeber versprechen. Mit dem kommunikativen Fokus auf „Wachstum“ und „Franchising als Jobmotor“ setzt der Verband bereits die richtigen Impulse und erreicht damit hoffentlich zunehmend Gründungswillige, die „mehr Eigenständigkeit“ mit den Vorteilen des Franchising zu verbinden verstehen. Das „erprobte Konzept“ hat sich als Hauptentscheidungskriterium der Franchisegründer herausgestellt, wird jedoch von gebildeten Gründungsinteressenten sicher ein Stück weit als systemimmanent vorausgesetzt. Selbstbestimmtheit und Unternehmertum des einzelnen Franchisenehmers („mehr Eigenständigkeit“) gilt es stärker zu betonen, will man eine höhere Anzahl von Interessenten für eine Franchisepartnerschaft begeistern.

6.3 Implikationen für Franchisegeber

Insbesondere für Franchisegeber lassen sich auf Basis der vorliegenden Ergebnisse wesentliche Implikationen aufzeigen. So lassen Franchisegeber derzeit Wachstumsmöglichkeiten ungenutzt, weil sie keine bzw. unzureichende Möglichkeiten für Existenzen im *Nebenberuf* schaffen. Viele Franchisegeber scheinen sich um eine klare Abgrenzung von den Multi-Level-Marketing Systemen (MLM) zu bemühen, verschenken hiermit jedoch nach den hier vorgelegten Ergebnissen (Gründer-)Potenzial. Die Vergabe von „Light“-Lizenzen an Teilzeit-Partner könnte einen vielversprechenden Ansatz für Systeme darstellen, ggf. auch als Karrieremodell für aktive Vollzeit-Franchisepartner, welche durch Unterlizenzierung eigenes Unternehmenswachstum kreieren könnten.

Das Fehlen der Möglichkeit einer solchen „Unternehmerkarriere“ begrenzt die Attraktivität des Franchisings für viele qualifizierte, potenzielle Franchisegründer. Hier liegt es an den Franchisegebern, intelligentere Karrieremöglichkeiten in die Systemarchitektur zu integrieren. Multi-Level-Marketing-Systeme bieten beispielsweise sehr weitreichende Möglichkeiten zu „Karriere“, wohingegen in vielen Franchisesystemen sogar Multi-Unit-Franchising, also die Expansion durch Hinzunahme weiterer Standorte, nicht vorgesehen oder aktiv angeboten wird, ganz zu schweigen von Sub-Lizenzierung oder Aufbau untergeordneter Vertriebsstrukturen durch den Franchisenehmer.

In der Partnergewinnung gilt es, das Vorgehen in mehrfacher Hinsicht zu überdenken bzw. zu optimieren. Professionelle und verständliche Dokumentation im Rahmen der Bewerber-Kommunikation erscheint ebenso wichtig wie die Pflege von guten Kontakten mit Franchiseberatern, welche von Franchisegründern als „objektive“ Informationsquelle neben den eigenen Gesprächen mit den Franchisegebern geschätzt werden. Zudem ist die „Nutzenargumentation“ gegenüber Bewerbern teilweise zu überprüfen: Image und Bekanntheitsgrad des Franchisesystems und selbst die Einkommensmöglichkeiten haben weniger Bedeutung für die potenziellen Franchisegründer als die „Begeisterung für die Geschäftsidee“ und die Übereinstimmung mit den „eigenen Fähigkeiten“. Franchisemanager müssen also lernen, die persönlichen Stärken von Bewerbern zu verstehen und das „Matching“ zwischen Fähigkeiten des Kandidaten und den Anforderungen der neuen, selbständigen Tätigkeit herauszuarbeiten. Andererseits müssen sie begeistern können für ihr System und für das Geschäftsmodell. Wie eingangs betont, bewegen sich Franchisegeber neben dem Endkundenmarkt auch auf dem ‚Markt für Existenzen‘ und müssen dort letztlich ihr System *verkaufen*. Dies gelingt - wie im Verkauf an den Kunden - nicht durch Aufzählung von Produktmerkmalen oder eine rein sachliche Argumentation allein (z.B.

starke Marke, Einkaufsvorteile, attraktiver ROI oder die Nutzung von Synergieeffekten im Netzwerk), sondern nicht zuletzt über Emotionen. So suchen Serial Entrepreneurs vielleicht eher das erprobte Geschäftsmodell, während vormals angestellte Interessenten eher Unabhängigkeit und Autonomie suchen dürften. Es gilt also im Gespräch mit diesen Typen von Franchiseinteressenten deutlich unterschiedliche Aspekte der Franchisepartnerschaft zu betonen. Insgesamt stellt die Gruppe der Gründer mit Erfahrung aus vorheriger Selbständigkeit eine wichtige Zielgruppe dar.

Man kann sich AHLERT⁴²⁶ anschließen mit dem Hinweis, dass den Soft Facts („Wahrgenommene Innovationsbereitschaft“, „Verlangen nach persönlicher Entwicklung“, „Suche nach persönlichen Herausforderungen“, „persönliches Engagement im Franchisegeschäft“ und „Übernahme von Geschäftsrisiken“) im Selektionsprozess mehr Beachtung geschenkt werden sollte. Die heute teilweise als Standard gängigen Tools im Auswahlprozess für neue Franchisenehmer (Analyse des Lebenslaufs, mehr oder weniger strukturierte Interviews) betrachten augenscheinlich Variablen, welche nur wenig Erklärungsbeitrag bezüglich der Franchise Gründungs-Wahrscheinlichkeit des Interessenten und nicht zuletzt auch zu den künftigen Einstellungen der potenziellen Franchisenehmer liefern.

Der Einfluss der Franchisegeber, welcher im Rahmen der vorliegenden Arbeit verdeutlicht werden konnte, erscheint ein wesentlicher Schlüssel zu sein dafür, ob sich zwei nach beobachtbaren Kriterien ähnliche Gründungsinteressierte mit oder ohne Franchising selbständig machen. Das Angebot geeigneter „Vertragsmenüs“ kann hier ein wichtiger Schritt sein, um sich am „Markt für Existenzen“ als seriöser und verlässlicher Partner zu positionieren, beispielhaft seien hier Rücknahmegarantien für Investitionsgüter bei Nichterfolg oder der Verzicht auf Franchisegebühren bis zum Erreichen eines bestimmten Umsatzes genannt.

Die von den Teilnehmern der Befragungen genannten Auswahlkriterien bei der Systemwahl sollten Ansatzpunkte aufzeigen, um die Kommunikation mit Bewerbern zu überdenken. Wo heute teilweise die bekannte Marke und die Verdienstmöglichkeiten stark betont werden, könnte eine klarere Darstellung der Attraktivität von Branche und Geschäftsmodell zweckdienlich sein. Des Weiteren erwarten potenzielle Franchisenehmer einen Abgleich der eigenen Stärken mit den Anforderungen des Geschäftsmodells.

⁴²⁶ Siehe Abschnitt 3.2.5

6.4 Implikationen für Gründungsinteressierte

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass Franchising per se keine Gründungsalternative für „Unternehmer 2. Klasse“ darstellt. Gründungsinteressierte sollten sich demnach nicht von der teilweise kritischen Beurteilung von Franchising in Deutschland verunsichern lassen und sollten ermutigt werden, Gründungsoptionen im Franchising für sich in Betracht zu ziehen. Die Notwendigkeit einer eingehenden Prüfung der Franchisesysteme kann nicht deutlich genug betont werden. Ratgeberliteratur sowie umfangreiche Information z.B. des DFV können hierbei ebenso hilfreich sein wie eine professionelle Begleitung durch spezialisierte Berater.

Wenngleich der Erfolgsbeitrag von Franchising für Existenzgründungen nicht Inhalt dieser Arbeit war und die wissenschaftlichen Erkenntnisse (bspw. zu Überlebenswahrscheinlichkeit und Ertragslage von Franchisenehmern) zu teilweise widersprüchlichen Ergebnissen kommen, so sollten die Ergebnisse dieser Arbeit - insbesondere die Aussagen der Franchisegeber – ein Hinweis darauf sein, dass es in Deutschland professionelle Franchisesysteme gibt, die potenziellen Gründern eine gewissenhafte Prüfung ihres System ermöglichen und ihre eigenen Erfahrungswerte in diesen Prüfungsprozess einbringen.

Für solch einen Vorgründungsprozess verfügen Gründungsinteressierte mit der vorliegenden Arbeit über umfangreiche Informationen in Hinblick auf die Präferenzen und die Selektionsprozesse der Franchisegeber. So ist zu erwarten, dass Franchisegeber auf die Kriterien Alter, formale Bildung und Risikoneigung Wert legen. Ebenso muss die Eigenkapitalausstattung in gesundem Verhältnis zu den allgemeinen Anforderungen des Franchisegebers stehen, Franchisegeber geben hier je nach Umfang der Anfangsinvestitionen 20 bis 48 Prozent des Gesamtkapitalbedarfs als Richtschnur an. Grundsätzlich sollten Franchiseinteressenten in den persönlichen Gesprächen der Perspektive des Franchisegebers Rechnung tragen, indem sie den Dialog mit Franchisegebern ein Stück weit als Bewerbungssituation umdeuten, auch wenn sie den Prozess für sich selbst eher als eine Kaufentscheidung erleben. Es gilt, die eigene Ausbildung, Erfahrung und unternehmerische Neigung im besten Licht zu präsentieren. So lassen sich Kommunikationsprobleme minimieren, die eventuell den Weg zum passenden Franchisesystem verbauen können.

Gründungsinteressierte, die von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht sind, finden im Franchising eine besonders attraktive Perspektive, da Gründungsideen hier „vorrätig“ sind

und somit der Vorgründungsprozess verkürzt werden kann. Wie gezeigt wurde ist Arbeitslosigkeit gerade in Deutschland ein Treiber der Gründungsdynamik. Betroffene können die Notwendigkeit einer beruflichen Neuorientierung daher durchaus als Chance deuten und im Franchising nach beruflichen Optionen in der Selbständigkeit suchen. Auf Basis der hier vorgelegten Ergebnisse empfiehlt sich, bei der Suche nach passenden Franchisesystemen über die Grenzen der bisherigen Branchenerfahrung hinaus zu gehen und sich nicht zwingend auf Branchen zu fokussieren, in denen man bisher gearbeitet hat.

6.5 Weiterer Forschungsbedarf

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde ein Katalog von Charakteristika definiert, welcher den praktischen Gegebenheiten in der Franchisepraxis Rechnung tragen sollte. Schwerpunktmäßig wurden Merkmale von Franchiseinteressenten analysiert, die für Franchisegeber leicht identifizierbar sind und von denen ein Einfluss auf die Gründungsentscheidung pro oder contra Franchising vermutet werden konnte. Mangels vergleichbarer, franchisespezifischer Arbeiten konnte dieser Katalog nur eine erste Annäherung darstellen.

Nachdem hier deutlich wurde, dass nur wenige der beobachtbaren Charakteristika einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidung pro oder contra Franchising zu haben scheinen, wäre der Katalog vermuteter Einflussfaktoren in einem nächsten Schritt zu erweitern. Hierbei scheinen vor allem über die Risikoneigung hinausgehende grundlegende Persönlichkeitsmerkmale, aber auch Motivation und Einstellungen von Franchiseinteressenten und –gründern geeignete Ansatzpunkte zu bieten. Ein interdisziplinäres Forschungsteam mit psychologischer Expertise könnte sich hier als vorteilhaft erweisen.⁴²⁷

Der Zugang zu relevanten Daten über eine auf Franchise spezialisierte Beratungsgesellschaft hat sich bewährt, insbesondere weil er den Einblick in die Perspektiven von Franchisegebern, Franchisenehmern sowie Gründungsinteressenten nicht aus getrennten Datenquellen, sondern auf der Grundlage einer homogenen Datenbasis ermöglicht. Ziel künftiger Arbeiten sollte es zudem sein, eine solche Untersuchung nicht als Zeitpunktanalyse, sondern als Zeitraumanalyse durchzuführen.

⁴²⁷ Hier sei beispielsweise auf die 2008 erschienene Arbeit von MARKGRAF hingewiesen („Einfluss von Persönlichkeit und Wissen auf den Gründungsprozess“), die relevante Ansatzpunkte für eine franchisespezifische Forschungsarbeit bieten könnte.

Die Annahme, dass es sich bei der Gruppe der Franchisegründer in vorliegender Untersuchung um eine mehr oder weniger homogene Gruppe mit ähnlichen Gründungsmotiven und Entscheidungskriterien handelt, ist insbesondere vor dem Hintergrund der extrem heterogenen Franchisegeber-Landschaft zu hinterfragen. Das ausgeprägte „Blockbuster-Phänomen“ unter Franchisegebern, auf das wir bereits an früherer Stelle in dieser Arbeit hingewiesen haben, bestätigte sich im Verlauf der Forschungsarbeiten zwischen 2006 und 2009 sehr konkret. Einzelne in Anhang 1 namentlich genannte Franchisegeber haben zwischenzeitlich Insolvenz angemeldet oder aber Franchising als Vertriebsweg eingestellt. Andere Franchisegeber konnten im gleichen Zeitraum ihr Wachstum beschleunigen und berichteten trotz Wirtschaftskrise von einem regelrechten Andrang von Franchisebewerbern. Eine weiterführende Untersuchung von Franchisegründern sollte dem Rechnung tragen, indem zunächst sinnvolle Kriterien für eine Segmentierung der Franchisegeber entwickelt und dann beispielsweise Franchisenehmer der ‚Blockbuster-Systeme‘ und solche junger ‚Pionier-Systeme‘ gesondert betrachtet werden.⁴²⁸

Basierend auf der Annahme, dass die Recruitmentprozesse und auch die Anforderungen der „Blockbuster-Systeme“ an neue Franchisegründer sich deutlich von denen der „Pionier-Systeme“ unterscheiden, könnte hier eine vergleichende Analyse ergänzende Hinweise geben. Hieraus ließen sich weitere, spezifische Handlungsempfehlungen insbesondere für die Gruppe der Franchiseinteressenten ableiten. Ebenso könnte eine Fokussierung der weiteren Forschungsarbeit auf die Top-Systeme ein sinnvoller Ansatz sein. Mit erfahrenen Franchisegebern könnte auch die testweise Nutzung psychometrischer Verfahren im Auswahlprozess neuer Franchisenehmer gelingen, was bei erfolgreichem Verlauf wiederum nachhaltig positiven Einfluss auf die Professionalisierung der Franchisewirtschaft haben könnte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Gründungsprozess von Franchisenehmern bzw. der Bereich der Franchisenehmergewinnung noch erhebliches Forschungspotenzial bietet. Die Franchisewirtschaft unterstützt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema, so dass auch für künftige Arbeiten gute Forschungsvoraussetzungen gegeben sein sollten.

⁴²⁸ In Zusammenarbeit mit dem DFV könnte für die Abgrenzung der deutschen Top-Franchisegeber beispielsweise der „System-Check“ als Gütesiegel herangezogen werden.

D Literatur- und Quellenverzeichnis

Ahlert, Dieter / Ahlert, Martin / Wetter, Benjamin / Woisetschläger, David (2005):

Franchising - Erfolgsgarant für Existenzgründungen. Internationales Centrum für Franchising und Cooperation, Münster.

Ahlert, Martin / Brock, Christian / Evanschitzky, Heiner (2006):

Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme - Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien. Internationales Centrum für Franchising und Cooperation, Münster.

Ahlert, Dieter / Evanschitzky, Heiner (2003):

Dienstleistungsnetzwerke: Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Springer Verlag, Berlin / Heidelberg / New York.

Ahlert, Dieter / Hesse, Josef / Wunderlich, Maren (2002):

„Was glauben Sie ist Franchising?“ - Empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising. Internationales Centrum für Franchising und Cooperation, Münster.

Ajzen, Icek (1991):

The Theory of Planned Behavior, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, S. 179 - 211.

Ajzen, Icek / Fishbein, Martin (1977):

Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research, in: Psychological Bulletin, 84, S. 888 - 918.

Aldrich, Howard E. / Zimmer, Catherine (1986):

Entrepreneurship Through Social Network, in: Aldrich, H. E. (1986): Population Perspectives on Organizations, Uppsala Acta Universitatis Uppsaliensis, S. 13 - 28.

Arnold, Jürgen (2007):

Franchise-Systeme: Gemeinsam erfolgreicher werden, UVIS-Verlag, Burgrieden.

Arthur Anderson and Co. (1992):

Franchising in the Economy: 1989 – 1992. Washington, D.C.: International Franchise Education Association.

Aschenbrenner, Stephan H. (2008):

Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg als Franchise-Unternehmer, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen München, S. 350 - 358.

Bandura, Albert (1986):

Social Foundations of Thought and Action: A Social-cognitive View, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, Albert (1979a):

Agression: eine sozial-lerntheoretische Analyse, Stuttgart.

Bandura, Albert (1979b):

Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart.

Bandura, Albert (1977):

Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barreto, Humberto (1989):

The entrepreneur in microeconomic theory: disappearance and explanation, Routledge, London und New York.

Bates, Timothy (1995):

Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups, in: Journal of Small Business Management, S. 26 – 36.

Baumann, Andreas (2007):

Erfolgsfaktoren von Franchisegründungen unter besonderer Berücksichtigung der Kompatibilität von Franchisesystem und Franchisenehmer. Diplomarbeit an der Fachhochschule Nordhessen - Bad Sooden-Allendorf (Prof. Dr. Dietmar Nolting), Mai 2007.

Baumgarth, Carsten / Evanschitzky, Heiner (2005):

Die Rolle von Replikationen in der Marketingwissenschaft, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 4, S. 253-262.

Bergmann, Heiko (2000):

Gründungspotenzial und Gründungsengagement im Spiegel des sozioökonomischen Panels (SOEP), Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, Heft 8, RWI Essen.

Bhave, Mahesh P. (1994):

A process of entrepreneurial venture creation, in: Journal of Business Venturing, 9, S. 223 - 242.

Bhide, Amar (1992):

Bootstrap Finance, The Art of Start-Ups, in: Harvard Business Review, Nov-Dec 1992.

Birley, Sue (1985):

The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, in: Journal of Business Venturing, 1 (1), S. 107 -117.

Block, Joern H. / Brockmann, Heiner / Klandt, Heinz / Kohn, Karsten (2008):

Gründungshemmnisse in Marktmechanismen und Marktumfeld – Facetten empirischer Evidenz, FGF Arbeitskreis „Gründungen und Wirtschaftspolitik“ Diskussionspapier, Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. Bonn, Mai 2008.

Boehm, Hubertus (2008):

Konzernstrategie „Franchising“ – Auf einem Umweg zum Ziel, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen München, S. 12 - 17.

Bögenhold, Dieter (1989):

Die Berufspassage in das Unternehmertum. Theoretische und empirische Befunde zum sozialen Prozess von Firmengründungen, in: Zeitschrift für Soziologie, 18. Jg., Heft 4, August 1989, S. 263 – 281.

Bonus, Holger (2008)

Genossenschaften und Franchising, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen München, S. 528 – 535.

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (1995):

Forschungsmethoden und Evaluation, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Springer Verlag Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hong Kong, London, Mailand, Paris und Tokyo.

Brandstätter, Hermann (1997):

Becoming an entrepreneur – a question of personality structure, in: Journal of Economic Psychology, 18, S. 157 - 177.

Brickley, James A. / Dark Frederick H. (1987):

The choice of organizational form: The case of franchising, in: Journal of Financial Economics, 18, S. 401 - 420.

Bröker, Jasper J. (2005)

Erfolgreiches Management komplexer Franchisesysteme auf Grundlage des Viable System Model, Universität St. Gallen (Dissertation Nr. 3004).

Brockhaus, Robert H. (1980a):

Psychological and Environment Factors which distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study, in: Academy of Management Proceedings, 11, S. 368 - 372.

Brockhaus, Robert H. (1980b):

Risk Taking Propensity of Entrepreneurs, in: Academy of Management Journal 23, S. 509-520.

Brüderl, Josef / Preisendörfer, Peter / Ziegler, Rolf (1998):

Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, 2. Aufl., Berlin.

Brüderl, Josef / Preisendörfer, Peter / Ziegler, Rolf (1996):

Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin.

Bühler, Christoph (1999):

Die strukturelle Eingebundenheit neugegründeter Unternehmen, München.

Bürkle, Thomas / Posselt, Thorsten (2003):

Die Auswahl produktiver Mitglieder in Franchisesystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Jahrgang 55, Nr. 1, S. 87 – 111.

Carney, Mick / Gedajlovic, Eric (1991):

Theoretical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations, in: Strategic Management Journal, 12, S. 607 - 629.

Caves, Richard E. / Murphy II, William F. (1976):

Franchising: Firms, markets, and intangible assets, in: Southern Economic Journal, 42, S. 572 - 586.

Deutsche Bank Research (2007):

Franchising in Deutschland wird erwachsen, Frankfurt am Main.

Deutscher Franchise Verband (2008):

Franchisewirtschaft weiter auf Expansionskurs, Berlin.

<http://dfv-franchise.de> [Abrufdatum: 30.11.2008].

Deutscher Franchise Verband (2009):

Franchise Depeche Deutscher Franchise Verband, Juni 2009.

<http://dfv-franchise.de> [Abrufdatum: 05.07.2009].

Dormann, Julian / Ehrmann, Thomas (2007):

Handlungsfreiheit, Unterstützungsleistungen und Austrittsintention von Franchisenehmern, in: ZfB 77. Jhg. (2007), H. 6.

Drucker, Peter R. (1992):

The New Venture, in: Sahlman, W.A. / Stevenson, H.H. (Hrsg.): The Entrepreneurial Venture. Cambridge, MA. S. 247-262.

Elberse, Anita (2008):

Das Märchen vom Long Tail, in: Harvard Business Review, August 2008.

Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (2006): Corporate Brand Management, 2. Auflage, Wiesbaden.

Fallgatter, Michael J. (2002):

Theorie des Entrepreneurship: Theorien zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen. Wiesbaden.

Fallgatter, Michael J. (2004):

Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56, S. 23 - 44.

Fischl, Norbert (2008):

Unternehmenskultur und radikale Innovation: eine Analyse von jungen und mittelständischen Unternehmen, EUL Verlag Lohmar

Fishbein, Martin / Ajzen, Icek (1975):

Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.

Flohr, Eckhard et al. (2003):

Franchiserecht, in: Flohr, E. / Frauenhuber, W. / Liebscher, C. / Wildhaber, C. (Hrsg.): Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme: Märkte erobern – Wachstum beschleunigen, 2. völlig überarbeitete Auflage, Wolters Kluwer München, Neuwied, Kriftel, Köln, S. 187 – 272.

franchiseEDITION Histories (2009):

Erfolgsgeschichten großer Franchisemarken, UNTERNEHMERVERLAG Remagen.

Franchise-Monitor (2008):

Franchisesysteme wachsen mit weniger Partnern. URL: http://www.franchise-monitor.de/index-frame.aspx?id=79&language=de&user_id=20090223211245.91.0.81.53
[Abrufdatum: 23.02.2009]

Frank, Hermann (1997):

Von der Gründerperson zum Gründungsprozeß - Zur Neuorientierung der Gründungsforschung, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 5/1997, S. 400 - 408.

Frank, Hermann / Korunka, Christian / Lueger, Manfred (1999):

Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess - Strategien zur Ausschöpfung des Unternehmenpotenzials in Österreich. Wien.

Franke, Nik / Lüthje, Christian (2002):

Studentische Unternehmensgründungen – dank oder trotz Förderung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), 54. Jg., S. 96 – 112.

Frauenhuber, Waltraud / Jung, Michaela (2003):

Das Leistungspaket, in: Flohr, E. / Frauenhuber, W. / Liebscher, C. / Wildhaber, C. (Hrsg.): Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme: Märkte erobern – Wachstum beschleunigen, 2. völlig überarbeitete Auflage, Wolters Kluwer München, Neuwied, Krefeld, Köln, S. 73 - 120.

Frazer, Lorelle / Winzar, Hume F. (2005):

Exits and expectations: why disappointed franchisees leave, in: Journal of Business Research, 58, S. 1534 – 1542.

Fueglistaller, Urs / Müller, Christoph / Volery, Thierry (2008):

Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden

Gartner, William B. (1985):

A conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. In: Academy of Management Review 10, S. 696-706.

Gartner, William B. (1989):

“Who is an entrepreneur?” is the wrong question, in: Entrepreneurship: Theory & Practice 13, S. 47-68.

Gartner, William B. et al. (2004):

Handbook of Entrepreneurial Dynamics; The Process of Business Creation, London.

Gauzente, Claire (2002):

Using Qualitative Methods in Franchise Research – An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations, in: Forum Qualitative Social Research (FQS), Vol. 3, No. 1.

Giersberg, G. (2009):

Franchise wurde falsch verstanden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 9, Januar 2009, S. 12.

Gosslar, Helmut (2008):

Die psychologische Diagnose unternehmerischer Potentiale, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. vollständig überarbeitete Auflage, München, S. 40 - 49.

Grichnik, Dietmar (2006):

Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms, in: ZfB 76. Jg., H. 12, 1 - 31.

Grünhagen, Marko / Dorsch, Michael J. (2003):

Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types, in: Journal of Small Business Management, Vol. 41, No. 4, S. 366 - 384.

Grulms, Michael (2000):

Marketing in neugegründeten Unternehmen: eine empirische Analyse des Existenzgründer-Trainings „ExTra!®“, EUL Verlag Lohmar

Herr, Christian (2007):

Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung. Wiesbaden.

Hoffmann, Richard C. / Preble, John F. (1991):

Franchising: Selection a strategy for rapid growth, in: Long Range Planning, 24 (4), S. 74 - 85.

Hoffmann, Richard C. / Preble, John F. (1993):

Franchising into the Twenty-First Century, in: Business Horizons, November bis Dezember, S. 35 – 43.

Hoy, Frank / Stanworth, John (2003):

Franchising: An international perspective, Routledge London.

Hunt, Shelby D. (1972):

The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution, in: Journal of Marketing, 36, S. 32 - 38.

Hunt, Shelby D. / Jacobs, H. D. (1976):

An evaluation of franchisee independence, in: Marquette Business Review, 19, S. 9 -16.

Hunt, Shelby D. (1977):

Franchising: Promises, Problems, Prospects, in: Journal of Retailing, 53 (3), S. 71-84.

Hyytinen, Ari / Ilmakunnas, Pekka (2007):

What distinguishes a serial entrepreneur?, in: Industrial and Corporate Change, 16: S. 793-821.

Initiat Franchiseberatung (2006/2007), Expertengespräche

Experteninterviews mit Vertretern von Initiat im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2006.

Jacobsen, Liv-K. (2003):

Bestimmungsfaktoren für den Erfolg im Entrepreneurship: Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie, FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin. Online verfügbar unter: <http://www.diss.fu-berlin.de/2003/300> [Abrufdatum: 01.12.2008]

Jambulingam, Thani / Nevin, John R. (1999):

Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 363 – 395.

Janetzko, Dietmar (1999):

Statistische Anwendungen im Internet. Addison Wesley Longmann Verlag München.

Jenssen, Jan I. / Koenig, Harold F. (2002):

The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups, in: European Planning Studies, 10 (8), S. 1039 - 1046.

Kaiser, Lars / Gläser, Joachim (1999):

Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen. Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie Nr. 6, 3. Aufl., Trier.

Kappelhoff, Peter (2000):

Skript zur Vorlesung Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung (4. Aufl.), Webdokument: siehe www.wiwi.uni-wuppertal.de/kappelhoff/pages/download.html [Abruf 21.03.2007].

Kaufmann, Patrick J. (1998):

Franchising and the choice of self-employment, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 345 – 362.

Kaufmann, Patrick J. / Dant, Rajiv P. (2001):

The pricing of franchise rights, in: Journal of Business Venturing, 77 (4), S. 537 - 545.

Kaufmann, Patrick J. / Dant, Rajiv P. (1998):

Franchising and the domain of entrepreneurship research, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 5 – 16.

Kaufmann, Patrick J. / Dant, Rajiv P. (1996):

Multi-Unit Franchising: Growth and Management issues, in: Journal of Business Venturing, 11, S. 343 – 358.

Kaufmann, Patrick J. / Rangan, V. Kasturi (1990):

A model for managing system conflict during franchise expansion, in: Journal of Retailing, 66 (2), S. 155 – 173.

KfW Research (2007):

Unternehmensgründungen von Personen mit Migrationshintergrund, in: KfW Wirtschafts Observer Online, Nr. 27, Sep. 2007.

KfW Research (2009):

KfW Gründungsmonitor 2009, Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland, Frankfurt a.M., 2009.

Kirschenhofer, Florian (2008):

Habitual Entrepreneurs: Einflussfaktoren auf die langfristigen Erfolge von Mehrfachgründern. Peter Lang Verlag, Frankfurt.

Kirzner, Israel M. (1985):

Discovery and the Capitalist Process, University of Chicago Press, Chicago.

Klandt, Heinz (1984):

Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers, Joesf Eul Verlag, Bergisch Gladbach.

Klandt, Heinz (1990):

Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflußfaktoren der unternehmerischen Aktivität. In: Szyperski, N. / Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, S. 89-96.

Klandt, Heinz (1999):

Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, München.

Knight, Russell M. (1986):

Franchising from the franchisor and franchisee points of view, in: Journal of Small Business Management, July, 8 - 15.

Koch, Lambert T. (Hrsg.):

Gründungsmanagement, München 2001

Kohn, Karsten / Sprengler, Hannes (2008):

KfW-Gründungsmonitor 2008, Frankfurt am Main. Online verfügbar unter: http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Download_Center/Allgemeine_Publikationen/index.jsp [Abrufdatum: 11.11.2008]

Kolvereid, Lars (1996):

Organizational employment versus self-employment, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, 20(3), S. 23 - 31.

Korunka, Christian / Frank, Hermann / Lueger, Manfred / Mugler, Josef (2003):

The Entrepreneurial Personality in Context of Resources, Environment and the Startup Process - A Configurational Approach, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, Fall 2003, S. 23 - 42.

Lafontaine, Francine (1992)

Agency theory and franchising: Some empirical results, in: Journal of Economics, 23, 263 - 283.

Lafontaine, Francine / Kaufmann, Patrick J. (1994):

The evolution of ownership patterns in franchise systems, in: Journal of Retailing, 70 (2), S. 97 - 113.

Langner, Tobias (2003):

Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Gießen.

Lattmann, Massimo S. / Mazumder, Sita (2007):

Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen. Entrepreneurship, Strategie, Kultur aus unternehmerischer Erfahrung, Zürich.

Laudenbach, Peter (2007):

Unternehmer ohne Freiheit, in: brand eins, Nr. 9, Sept. 2007, S. 100 - 107.

Levenhagen, Michael / Thomas, Howard (1993):

Entrepreneurs' Competitive Definitions: Evidence From Computer-software Start-ups, in: Klandt, H. (Hrsg.): Entrepreneurship and Business Development, S. 67-83.

Leibbrand, Frank (2001):

Gründungsforschung, in: Blum, U. / Leibbrand, F. (Hrsg.): Entrepreneurship und Unternehmertum, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, S. 111 - 159.

Liebenstein, Harvey (1968):

Entrepreneurship and Development, in: American Economic Review, LVIII.

Liebold, Renate / Trinczek, Rainer (2002):

Experteninterview, in: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 33-71.

Luber, Silvia / Gangl, Markus / Leicht, René (1997):

Fehlende Kultur der Selbständigkeit?, Strukturbericht Kurzinfor, Mannheim.

Markgraf, Daniel (2008):

Einfluss von Persönlichkeit und Wissen auf den Gründungsprozess – Eine Untersuchung von kleinen Dienstleistungsunternehmen in Mitteldeutschland. Lohmar – Köln, 2008.

Martens, Jul (2003):

Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Auflage, München.

Martinek, Michael (1987):

Franchising. Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, Heidelberg.

McClelland, David C. (1961):

The Achieving Society, Princeton.

McMillan, Angus (1996):

Aspects of Franchisee Recruitment, International Franchise Research Centre, Special Studies Series No. 8, February 1996, Westminster.

Mellewigt, Thomas / Witt, Peter (2002):

Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 72. Jg. (1), S. 81 – 110.

Meurer, Jörg (1997):

Führung von Franchisesystemen: Führungstypen – Einflussfaktoren – Verhaltens- und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.

Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991):

Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 441-471.

Michael, Steven C. (2003):

First mover advantage through franchising, in: Journal of Business Venturing, 18, S. 61 - 80.

Müller, Günter F. (2000):

Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln, in: Müller (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln. Forschung und Förderung, Landau, S. 105 - 121.

Müller-Böling, Detlef / Klandt, Heinz (1993):

Unternehmensgründung, in: Hauschildt, J. / Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart, S. 135 - 178.

Nathusius, Klaus (2001):

Grundlagen der Gründungsfinanzierung, Wiesbaden.

Opherk, Ulrich (2002):

Vorwort, in: Deutscher Franchise-Verband e.V. (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 2002/2003, Deutscher Fachverlag Frankfurt am Main, S. 5 - 6.

o.V. (2003):

Franchise als Möglichkeit zur Existenzgründung soll jetzt verstärkt beworben werden. <http://www.netzeitung.de/arbeitundberuf/existenzgruendung/251082.html> [Abrufdatum: 01.12.2008]

o.V. (2008a):

Mit Franchise in die Pleite. <http://www.stern.de/tv/stern.tv/Fastfood-Kette-Subway-Mit-Franchise-Pleite/646018.html> [Abrufdatum: 30.11.2008]

o.V. (2008b):

DFV – dem erfolgreichen Franchising verpflichtet. <http://dfv-franchise.de/> [Abrufdatum: 01.12.2008]

o.V. (2008c):

DFV – Newsletter 09/2008, [Empfangsdatum: 10.10.2008]

o.V. (2009):

DFV – Depeche Juni 2009, versandt an Mitgliedsunternehmen.

Palmer, Michael (1971):

The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential, in: California Management Review 13, S. 32-38.

Peckert, Felix (2004):

Franchise – Erfolgsstory und Klagelied für Unternehmer, in: Peckert et al. (Hrsg.): Franchise und Kooperation 2005: Das Jahrbuch für die Selbständigkeit mit System, Deutscher Fachverlag Frankfurt am Main, S. 21 - 65.

Pesch, Stefanie (2005):

Wirtschaftliche Wirkungen von öffentlichen Förderprogrammen für Existenz- und Unternehmensgründungen in Deutschland, EUL Verlag Lohmar

Peterson, Alden / Dant, Rajiv 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, 46 - 41.

Picot, Arnold / Laub, Ulf / Schneider, Dietram (1989):

Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Phan, Phillip H. / Butler, John E. / Lee, Soo H. (1996):

Crossing mother: Entrepreneur-Franchisees' attempts to reduce franchisor influence, in: Journal of Business Venturing, 11, S. 379 - 402.

Posselt, Thorsten (1999):

Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising, in: ZfB, 69. Jg., H. 3, S. 347 - 375.

Preißner, Markus (2005):

Franchisegebühren: Ziele, Aktionsparameter, Bestimmungsfaktoren. Kölner Wissenschaftsverlag, Köln

Rauch, Andreas / Frese, Michael (1998):

Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? Ein Literaturüberblick, in: Frese, M. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer, Göttingen, S. 5 - 34.

Reynolds, Paul D. / Miller, Brenda (1992):

New firm gestation: Conception, birth, and implications for research, in: Journal of Business Venturing, Jg. 7, H. 5, S. 405 – 417.

Reynolds, Paul D. / Miller, Brenda (1997):

The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities, Westport, CT.

Ripsas, Sven (1997):

Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß, Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns, Wiesbaden.

Rupp, Tobias (2006):

Handbuch für den Franchisebetrieb: Grundlagen – Gestaltung – Inhalt, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

Sandner, Philipp / Block, Joern / Lutz, Andreas (2007):

Determinanten des Erfolgs staatlich geförderter Existenzgründungen – eine empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78(7/8): 753-777.

Sardy, Marc / Alon, Ilan (2007):

Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs, in: International Entrepreneurship and Management Journal, No.608.

Sassmannshausen, Sean Patrick (2009):

The entrepreneur, the organization and the world out there: A bibliometric review of 1.239 papers on networks, social capital, cooperation, inter-organizational relations, and alliances in entrepreneurship. Abstract for the 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference.

Sassmannshausen, Sean Patrick / Flohr, Christoph / Gladbach, Stefan (2007):

Would Schumpeter and Stevenson even have Lunch together at McDonald's? An Empirically Based Theoretical Approach towards the definitions of Entrepreneurship and

its Relationship with the Franchisee, Extended Abstract for the EFER/EECPCL Workshop at the Aachen G-Forum 2007.

Schäfer, Martin (2008):

Verzeichnis der Franchise Wirtschaft 2008/2009, Remagen.

Schaller, Armin (2001):

Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muß, in: Blum, U. / Leibbrand, F. (Hrsg.): Entrepreneurship und Unternehmertum, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, S. 3 - 56.

Scherer, Robert F. / Brodzinski, James D. / Wiebe, Frank A. (1991):

Examining the relationship between personality and entrepreneurial career preference, in: Entrepreneurship & Regional Development, 3, S. 195 - 206.

Schick, Hildegard (2007):

Unternehmensgründung und Nachhaltigkeit – Eine Untersuchung zu Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmensgründungsprozessen, Rainer Hampp Verlag München und Mering.

Schmidt-Rodermund, Eva / Silbereisen, Rainer K. (1999):

Erfolg von Unternehmern: Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation, in: Moser, K. / Batinic, B. / Zempel, J. (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen, S. 115 - 144.

Schmitz, Christian E. (2004):

Zur Entwicklung des Unternehmerbegriffs, EUL Verlag, Lohmar - Köln.

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (1999):

Methoden der empirischen Sozialforschung (6. Aufl.), Oldenbourg, München.

Schulz, Norbert (1995):

Unternehmensgründungen und Markteintritt, Heidelberg.

Schumpeter, Joseph A. (1934):

Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus, 9. Aufl., unveränd. Nachdr. d. 4. A. 1934. Duncker & Humboldt Berlin.

Schumpeter, Joseph A. (1942):

Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Row, New York.

Schwehm, Marc O. (2007):

Entrepreneurship im internationalen Vergleich: Erfassung, Beobachtung und Erklärung; Eine konzeptionelle Analyse aus der Sicht von Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Global Entrepreneurship Monitor, Mafex-Publikationen 14/2007, Marburg.

Seidel, Michael A. (2005):

Von der Arbeitslosigkeit in die Selbständigkeit: Evaluation eines Modellprojekts zur Gründerberatung, EUL Verlag Lohmar.

Shane, Scott A. (1996):

Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 1, S. 216 - 234.

Shane, Scott A. (2003):

A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus, Cheltenham/Northampton.

Shane, Scott A. / Venkataraman, Sankaran (2000):

The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, in: Academy of Management Review, 25. Jg., S. 217 – 226.

Shaver, Kelly G. / Scott, Linda R. (1991):

Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 16, S. 23 - 45.

Sodian, Beate (1986):

Theorien der kognitiven Entwicklung, in: Keller, H. (Hrsg.): Entwicklungspsychologie, Bern, S. 147 - 170.

Stanworth, John (1995):

The franchise relationship: Entrepreneurship or dependence?, in: Journal of Marketing Channels, 4 (1/2), S. 161 - 176.

Stanworth, John (1995b):

Developing a diagnostic questionnaire as an aid to franchisee selection, In: International Franchise Research Centre, Special Studies Series No. 6, June 1995.

Stanworth, John / Curran, James (1999):

Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy, in: Journal of Business Venturing 14, S. 323 – 344.

Stanworth, John / Kaufmann, Patrick J. / Purdy, David (1995):

Franchise Survey: A Comparison of U.K. and U.S. Data, International Franchise Research Centre, Special Studies Series No. 5, March, The Blenheim/University of Westminster.

Stanworth, John / Purdy, David / Price, Stuart (1993):

Franchise Growth and Failure in the U.S.A. and the U.K.: A Trouble Dream World Revisited, in: Franchising Research: An International Journal, 2, S. 75 – 94.

Steiff, Julian (2003):

Opportunismus in Franchisesystemen – Ein Beitrag zur Führung und Bewertung von Franchisesystemen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Sternberg, Rolf / Brixy, Udo / Hundt, Christian (2007):

Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Länderbericht Deutschland 2006, Global Entrepreneurship Research Association Hannover/Nürnberg.

Stevenson, Howard H. / Gumpert, David E. (1998):

The Heart of Entrepreneurship, in: Harvard Business Review 63, S. 85-94.

Stevenson, Howard H., et al. (1999):

New Business Ventures and the Entrepreneur, 5. Auflage, McGraw-Hill, Irwin.

Szyperski, Norbert / Nathusius, Klaus (1977):

Gründungsmotive und Gründungsvorbehalte: Ergebnisse einer empirischen Studie über potentielle und tatsächliche Unternehmensgründer, in: Die Betriebswirtschaft, 37 (2), S. 299 - 309.

Szyperski, Norbert / Nathusius, Klaus (1999):

Probleme der Unternehmensgründung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Köln.

Tamásy, Christine / Otten, Claus (2000):

Unternehmensgründungen aus Hochschulen – Welche Faktoren begünstigen die Gründungswahrscheinlichkeit und den Gründungserfolg?, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen, S. 7 – 11.

Tkachev, Alexei and Lars Kolvereid (1999):

Self-employment intentions among Russian students, in: Entrepreneurship and Regional Development, 11(3), S. 269 - 280.

Ucbasaran, Deniz / Westhead, Paul / Wright, Mike (2006):

Habitual Entrepreneurs. Edward Elgar Publishing.

Uhly, Alexandra (2002):

Zur neuen Selbständigkeit: eine segmentationstheoretische Analyse auf der Datenbasis des sozio-ökonomischen Panels, Peter Lang Frankfurt am Main.

Utsch, Andreas (2004):

Psychologische Einflussgrößen von Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Volkman, Christine K. / Tokarski, Kim O. (2006):

Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Lucius & Lucius, Stuttgart.

Wagner, Joachim (2002):

Taking a Second Chance: Entrepreneurial Restarters in Germany, in: IZA Discussion Paper No. 417.

Watson, Anna / Stanworth, John / Healeas, Simon / Purdy, David / Stanworth, Celia (2004):

Retail franchising: an intellectual capital perspective, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 12, S. 25 – 34.

Weaven, Scott K. / Frazer, Lorelle (2003):

Motivations for aspiring multiple unit franchisees in Australia, ANZMAC Conference Proceeding Adelaide 1 - 3.

Werner, Arndt / Faulenbach, Nicole (2008):

Das Gründungsverhalten Älterer: eine empirische Analyse mit den Daten des Gründerpanales des IfM Bonn, in: IfM Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 184, Bonn

Wildhaber, Christoph (2003):

Franchising als Wachstumsstrategie, in: Flohr, E. / Frauenhuber, W. / Liebscher, C. / Wildhaber, C. (Hrsg.): Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme: Märkte erobern – Wachstum beschleunigen, 2. völlig überarbeitete Auflage, Wolters Kluwer München, Neuwied, Krefeld, Köln, S. 21 – 50.

Williams, Darrell L. (1998):

Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 103 – 124.

Withane, Sirinimal (1991):

Franchising and franchisee behavior: An examination of opinions, personal characteristics, and the motives of Canadian entrepreneurs, in: Journal of Small Business Management, 29 (1), S. 22 - 29.

Witt, Peter / Rosenkranz, Stephanie (2002):

Netzwerkbildung und Gründungserfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (5), S. 85 – 105.

Witt, Peter (2006):

Stand und offene Fragen der Gründungsforschung, Studie des FGF e.V. für das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Zacharias, Christoph (2001):

Gründungsmanagement als komplexe unternehmerische Aufgabe, in: Koch (Hrsg.), S. 37 - 48.

Zumholz, Holger (2002):

Wege in die Selbständigkeit: die Gründungsaktivität als Resultat eines individuellen Entwicklungsprozesses. 1. Aufl., Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden.

E Anhang

Anhang 1 – Liste der im Rahmen der Studie genannten Franchisesysteme

Insgesamt machten 98 Franchisegeber Angaben zu ihrem Franchisegeber, jedoch stimmte nur ein kleinerer Teil (19) der namentlichen Nennung des Franchisesystems zu. Im Folgenden soll daher ergänzend zur Auflistung der Systeme auf der nächsten Seite ein Überblick über die wesentlichen Parameter „Systemgröße“ und „Alter des Systems“ für alle 98 relevanten Systeme gegeben werden:

Systemgröße	< 10 FN	10-50 FN	50-100 FN	101-200 FN	200-500 FN	> 500 FN
n (n=98)	16	30	20	12	11	9
in % der befragten Franchisenehmer	16%	31%	20%	12%	11%	9%

Tab 56: Franchisenehmer nach Systemgröße

Die Bandbreite der teilnehmenden Systeme reichte demnach von ganz kleinen Systemen (ein System hatte zum Zeitpunkt der Umfrage nur drei aktive Franchisenehmer) bis hin zu den ganz großen Systemen der deutschen Franchisewirtschaft mit über 500 Franchisenehmern.

Betrachtet man das Alter der Systeme, so ergibt sich auch hier ein Querschnitt durch die Franchisegeber-Landschaft in Deutschland. Fast ein Viertel der Systeme gehört mit über 20 Jahren bereits zum „Urgestein“ der deutschen Franchisegeber, wohingegen die gleiche Anzahl Systeme noch keine fünf Jahre Erfahrung im Franchising aufweist.

Alter des Systems	< 5 Jahre	5-10 Jahre	10-20 Jahre	>20 Jahre
n (n=98)	22	32	19	22
in % der befragten Franchisenehmer	23%	34%	20%	23%

Tab 57: Franchisenehmer nach Alter des Systems

Folgende Franchisesysteme wurden von den teilnehmenden Franchisenehmern und/oder Franchisegebern zur namentlichen Nennung freigegeben und sollen exemplarisch die Bandbreite des Franchisegeber-Portfolios verdeutlichen:

Franchisesystem	Geschäftsart	Gründung	Franchise-Start	Anzahl Franchise-Betriebe
Backwerk	Selbstbedienungs-Bäckereien	2003	2003	215 (Stand: 2008)
BEI Germany	Berufliche Weiterbildung	1995	2002	25 (Stand: 2008)
bodycure	Gesundheits-orientiertes Gewichtsmanagement	1990	1995	55 (Stand: 2006)
Engel & Völkers	Vermittlung von hochwertigen Wohn- und Gewerbeimmobilien	1978	1998	157 (Stand: 2008)
Im-Press Promotions	Werbeartikel, Doming und Button mit genialen Türöffnern zum Kunden	2002	2002	k.A.
Joey's Pizza Service	Pizza-Lieferservice & Restaurant	1988	1989	152 (Stand: 2008)
Mail Boxes ETC.	Dienstleistungs-Einzelhandel	2001	2001	145 (Stand: 2008)
Morgengold Frühstücksdienste	Hausbelieferung mit frischen Backwaren	1991	1991	90 (Stand: 2008)
Mrs. Sporty	Fitnessanlagen	2004	2004	222 (Stand: 2008)
Primär Nachhilfeschule	Nachhilfe, Sprachunterricht und Sprachreisen	1997	2004	25 (Stand: 2008)
RE/MAX	Immobilienvermittlung & Vertrieb, Immobilien-agenturen	1995	1996	200 (Stand: 2008)
Schülerhilfe	Nachhilfeunterricht	1974	1983	830 (Stand: 2008)
Senior Shop	Mobiler Vertrieb von Bekleidung und Schuhen	2002	2004	12 (Stand: 2007)
SYSBO	Büroorganisationssystem	2001	2003	8 (Stand: 2006)
TELERUF	Öffentliche Telekommunikations- und Touchscreenterminals	1997	1999	50 (Stand: 2008)
Tinten Toner Tankstation	Wiederbefüllen von Tinten- und Tonerdruckerpatronen	2003	2004	105 (Stand: 2008)
Town & Country Haus	Verkauf und Erstellung von Massivhäusern Stein auf Stein	1997	1997	300 (Stand: 2008)
Waterbed Discount	Wasserbetten-Fachmärkte	2002	2002	40 (Stand: 2008)
Zaunteam	Verkauf und Montage von Zäunen und Toren	1989	1998	30 (Stand:2008)

⁴²⁹ Vgl. SCHÄFER, Martin (2008) oder auch www.franchise-monitor.de für aktuelle Partnerzahlen.

Anhang 2 – Fragebögen

Im Folgenden werden die Online-Fragebögen vollständig wiedergegeben. Es handelt sich um drei separate Fragebögen:

- i. **Franchisenehmer-Umfrage:** an bekanntermaßen bereits aktive Franchisenehmer versendet
- ii. **Interessenten-Umfrage:** an alle Adressaten versandt, die bislang bekanntermaßen noch nicht selbständig waren oder bei denen der Status bezüglich Selbständigkeit nicht eindeutig bekannt war
- iii. **Franchisegeber-Umfrage:** an die Vertreter der unterschiedlichen Franchisesysteme versandt

Die Darstellung erfolgt im Online-Format, wobei die mit den Buchstaben A bis Q gekennzeichneten Fragegruppen jeweils in einem neuen Fenster angezeigt wurden. Einzelne Fragen wurden nur dann angezeigt, wenn die vorige Frage entsprechend bejaht oder verneint wurde, was bei folgenden Fragen der Fall war:

Franchisenehmerumfrage:

- Frage 8 => Frage 9
- Frage 10 => Fragen 11 und 12
- Frage 22 => Frage 23
- Frage 38 => Frage 39

Interessentenumfrage:

- Frage 1 => Frage 2 (bei „Ja“) oder Frage 3 (bei „Nein“)
- Frage 11 => Fragen 12
- Frage 32 => Fragen 33


1. Franchisenehmer-Umfrage:

Franchisenehmerumfrage
0% 100%

A

Frage 1: Wie alt waren Sie, als Sie die Entscheidung trafen, sich als Franchisepartner selbständig zu machen?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

 Angabe in Jahren

Frage 2: Wie war Ihr Familienstand zu diesem Zeitpunkt?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- alleinstehend verheiratet / zusammenlebend

Frage 3: Welcher Tätigkeit gingen Sie nach, als Sie sich für die Selbständigkeit als Franchisepartner interessierten?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Selbständig / Freiberufler (Fach-) Arbeiter ohne Beschäftigung
 Angestellter Beamter
 Student / Azubi Hausfrau /-mann

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage
0% 100%

B

Frage 4: Waren Sie vor Ihrer Entscheidung für die Franchisepartnerschaft...

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- arbeitslos gemeldet? von Arbeitslosigkeit bedroht? weder noch.


Frage 5: Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- kein Abschluß
 Hauptschulabschluss
 Fachoberschulreife
 Fachhochschulreife/Allgemeine Hochschulreife
 Fachhochschulabschluss
 Universitätsabschluss
 Sonstiges

Frage 6: Wie lange waren Sie berufstätig, bevor Sie sich mit der Selbständigkeit als Franchisepartner erstmals beschäftigt haben?


In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

 Angabe in Jahren

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)


<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage
0%  100%

C

Frage 7: Wie viel Zeit verging zwischen Ihrer Entscheidung, sich selbständig zu machen, und der Unterzeichnung des Franchisevertrages?


In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden Angabe in Monaten

Frage 8: Waren Sie zuvor jemals selbständig?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus. Ja Nein[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage
0%  100%

D

Frage 10: Haben Sie gezielt nach einem Franchise-System in einer speziellen Branche gesucht?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus. Ja Nein

Frage 11: In welcher Branche?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus. Beratung Touristik / Freizeit Handwerk
 Gastronomie Telekommunikation sonstige
 Finanzen Einzelhandel

Frage 12: Sind Sie heute in dieser Branche tätig?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus. Ja Nein

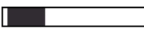
Frage 13: Hatten Sie vor Ihrer Franchisegründung bereits Erfahrungen in der Branche (oder einer ähnlichen) gesammelt, in der Sie heute tätig sind?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus. Ja Nein[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage

0%  100%

E

Frage 14: Hatten Sie in Ihrer vorigen Tätigkeit bereits Erfahrungen im Management gesammelt (Mitarbeiterführung, Budgetverantwortung, etc.)?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein

Frage 15: Gehört heute die Führung von Mitarbeitern zu Ihren Aufgaben?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein

Frage 16: Wie wurden Sie erstmals auf das Thema "Franchising" aufmerksam?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Werbung / Presse Freunde / Bekannte / Familie sonstiges
 Stellenanzeige eines Franchisesystems Informationen im Internet
 Existenzgründer-Messe als Kunde eines Franchise-Outlets

Frage 17: Wie würden Sie Ihren Informationsstand über Franchising insgesamt bewerten?

	vollkommen informiert	eher gut informiert	neutral	eher uninformatiert	vollkommen uninformatiert
zum Beginn Ihrer Suche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei Unterzeichnung des Franchisevertrages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Frage 18: Warum haben Sie sich für den Eintritt in ein Franchise-System entschieden?

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

Ihre Auswahl:

wirtschaftliche Sicherheit
mehr Eigenständigkeit
geringe kaufmännische Kenntnisse
geringe eigene Erfahrungen
besseres Einkommen
erprobtes Konzept
geringes Risiko
bekannte Marke
sonstiges

Ihre Rangfolge:

1:	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>
6:	<input type="text"/>
7:	<input type="text"/>
8:	<input type="text"/>
9:	<input type="text"/>

Klicken Sie auf die Schere rechts von jedem Element, um das zuletzt hinzugefügte Element aus der Liste zu entfernen

Frage 19: Welche Aspekte waren bei der Wahl Ihres Franchise-Systems für Sie wie wichtig?

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

Ihre Auswahl:

Attraktivität der Branche
meine persönlichen Fähigkeiten
Konditionen (Einstiegsgebühr, laufende Kosten)
Begeisterung für die Geschäftsidee
Bekanntheitsgrad des Franchisesystems
Image des Franchisesystems
Verdienstmöglichkeiten
Empfehlung von Dritten
Vertrauen zum Franchisegeber

Ihre Rangfolge:


1:	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>
6:	<input type="text"/>
7:	<input type="text"/>
8:	<input type="text"/>
9:	<input type="text"/>

Klicken Sie auf die Schere rechts von jedem Element, um das zuletzt hinzugefügte Element aus der Liste zu entfernen

[Umfrage beenden und verwerfen](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage
0%  100%

G


Frage 20: Wie sieht Ihre Einstellung gegenüber Geschäftsrisiken aus?

	stimme ich voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Ich habe eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachforschungen sind wichtig, bevor man eine riskante Entscheidung trifft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe dem unternehmerischen Handeln mit all seinen Vor- und Nachteilen sehr positiv gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin eine Spielernatur - man kann die Zukunft nicht planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage
0%  100%

H

Frage 21: Im Vergleich zu anderen, wie groß schätzen Sie Ihr soziales Umfeld / Ihre Kontakte zum Zeitpunkt Ihrer Gründung ein?

	größer	eher größer	gleich	eher kleiner	kleiner
Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freunde / Bekannte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
berufliches Netzwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 22: Mussten Sie für Ihre Selbständigkeit als Franchisenehmer ein Darlehen / Kapital aufnehmen?

- Ja
 Nein

Frage 23: Wenn ja, wie viel Kredit haben Sie insgesamt etwa aufgenommen?


Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- 10.000 € 50.000 € 150.000 €
 25.000 € 100.000 € > 200.000 €

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage
0%  100%

I

Frage 24: Wie viel Eigenkapital haben Sie selbst investiert?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- < 5.000 € < 20.000 € > 50.000 €
 < 10.000 € < 40.000 € 100.000 € oder mehr


Frage 25: Wenn Sie ein Darlehen aufgenommen haben:

	sehr groß	eher groß	mittel	eher gering	sehr gering
War es für Sie eine geringe oder große Herausforderung, die Bank von Ihrem Vorhaben zu überzeugen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 26: Welche Geldquellen haben Sie in Anspruch genommen, um Ihr Vorhaben zu verwirklichen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Hausbankdarlehen Leasing / Mietkauf über Franchisegeber
 Öffentliche Darlehen (KfW, etc.) Beteiligung eines Geschäftspartners
 Familie, nahe Verwandte und gute Freunde Sonstiges:
 andere Freunde, Bekannte und entfernte Verwandte


[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

Franchisenehmerumfrage
0%  100%

K

Frage 27: Im Folgenden sind einige Verfahren aufgeführt, mit denen Gründer prüfen können, inwieweit Sie zu dem ausgewählten Franchise-System passen. Wie wichtig waren die einzelnen Verfahren für Sie? (Bei Verfahren, die Sie nicht benutzt haben, bitte keine Bewertung eintragen!)

	sehr wichtig	eher wichtig	teils teils	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig
Persönliche Gespräche mit dem Franchisegeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Gespräche mit anderen Franchisenehmern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologische Tests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen aus Presse / Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterlagen des Franchisegebers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung durch externe Franchiseberater wie z.B. Initiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung durch andere externe Berater z.B. Anwalt, Steuerberater usw.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbände (DFV / DFNV)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitation / Probearbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messen / Veranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Bei Verfahren, die Sie nicht benutzt haben, bitte keine Bewertung eintragen!

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

Franchisenehmerumfrage

0%  100%

L

Frage 28: Haben Sie ein Verfahren zur Überprüfung des Franchise-Systems eingesetzt, dass in voriger Frage nicht aufgezählt wurde?

- Ja
 Nein

Frage 29: Bitte beschreiben Sie dieses zusätzliche Verfahren kurz.

Frage 30: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entscheidung, Franchisepartner geworden zu sein?

	stimme ich voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Ich habe die richtige Entscheidung getroffen, Franchisepartner zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich plane, den Franchisevertrag bei Vertragsende zu verlängern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätte ich noch einmal die Wahl, würde ich mich wieder für dieses Franchise-System entscheiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage

0%  100%

M

Frage 31: Wie erfolgreich schätzen Sie Ihr eigenes Franchise-Outlet ein?


	äußerst erfolgreich	eher erfolgreich	neutral	eher nicht erfolgreich	überhaupt nicht erfolgreich
Für sich selbst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vergleich zu anderen Franchisepartnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 32: Ihr Geschlecht?

- Weiblich
 Männlich

Frage 33: Wie alt sind Sie heute?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

 Angabe in Jahren
[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage

0%  100%

N

Frage 34: In welchem Jahr sind Sie Franchisepartner geworden (z.B. 2001)?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

Frage 35: Betreiben Sie Ihr Franchise-Outlet..

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- hauptberuflich nebenberuflich / als Zweites Standbein

Frage 36: Wie viel Jahre gibt es das Franchisesystem bereits (circa), mit dem Sie zusammenarbeiten?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

Frage 37: Wie viele Partner hat das Franchise-System Ihres Wissens nach ungefähr in Deutschland?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisenehmerumfrage

0%  100%

O

Frage 38: Haben Sie einen "Migrationshintergrund" (Einwanderer oder Spätaussiedler in erster bzw. zweiter Generation)?

- Ja
 Nein

Frage 39: Welchen Migrationshintergrund haben Sie?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Italien
 Türkei
 Russland
 Asien
 Afrika
 Sonstiges

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>


Franchisenehmerumfrage

0%  100%


Q - Freiwillige Ergänzung Ihrer Angaben

(wird getrennt von den Umfragewerten an die Firma initiat weitergeleitet)


Frage 40: Wie heißen Sie?

 Freiwillige Angabe


Frage 41: Wie heißt Ihr Franchisesystem?

 Freiwillige Angabe

Frage 42: Wie hieß Ihr initiat Berater?

 Freiwillige Angabe

Frage 43: Freies Feedback zur Umfrage und für Ihren initiat-Berater (wird unabhängig von Ihren sonstigen Antworten an den Berater weitergeleitet):

 Freiwillige Angabe[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Abschließen

Franchisenehmerumfrage

Vielen Dank!

Sie haben nun alle Fragen dieser Umfrage beantwortet.

Klicken Sie jetzt auf 'Absenden', um diese Umfrage abzuschließen und um Ihre Antworten endgültig zu speichern.

Wenn Sie Ihre Antworten nochmal überprüfen und/oder ändern wollen, dann klicken Sie bitte auf den Knopf 'Zurück', um durch Ihre Antworten zu blättern..

Schutz Ihrer Privatsphäre

Diese Umfrage ist anonym.

Die Daten, die wir aus dieser Umfrage erhalten, enthalten keinerlei Informationen, mit denen man Sie identifizieren könnte, es sei denn, innerhalb der Umfrage wurde danach gefragt. Wenn Sie eine Umfrage beantwortet haben, zu der Sie einen Zugangsschlüssel benötigten, können wir Ihnen versichern, dass dieser Zugangsschlüssel nicht mit Ihren Antworten in einer Tabelle gehalten wird. Alle Zugangsschlüssel werden in einer separaten Tabelle gespeichert, und werden nur dazu benutzt, um zu sehen, ob Sie diese Umfrage schon ausgefüllt haben. Auf keinen Fall werden die Zugangsschlüssel mit Ihren Daten aus dieser Umfrage in Verbindung gebracht werden.

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

2. Interessenten-Umfrage:

Interessentenumfrage
0% 100%

A

Frage 1: Sie haben sich bei initiat über die Selbständigkeit als Franchisepartner informiert. Haben Sie sich inzwischen selbständig gemacht?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

Ja Nein

Frage 2: Sind Sie selbständig...
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

als Franchisenehmer ohne Franchising

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#) << Zurück Weiter >>

Alternativ bei Antwort „Nein“ bei Frage 1:

Interessentenumfrage
0% 100%

B

Frage 3: Warum haben Sie sich bislang nicht selbständig gemacht?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

ich suche noch zu hohes Risiko Finanzierungsprobleme
 ich habe noch kein passendes System gefunden Probleme mit dem Franchisegeber Sonstiges

Frage 4: Wie lange dauert / dauerte Ihre Suche nach einer für Sie passenden Franchise-Idee?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden
? Angabe in Monaten


Frage 5: Wie alt waren Sie, als Sie sich (erstmal) über die Möglichkeit einer Franchisepartnerschaft informiert haben?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden
? Angabe in Jahre

Frage 6: Wie war Ihr Familienstand zu diesem Zeitpunkt?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

alleinstehend
 verheiratet / zusammenlebend

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#) << Zurück Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

C

Frage 7: Welcher Tätigkeit gehen oder gingen Sie nach, als Sie sich für die Selbständigkeit als Franchisepartner interessierten?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Selbständig / Freiberufler (Fach-) Arbeiter ohne Beschäftigung
 Angestellter Beamter
 Student / Azubi Hausfrau /-mann

Frage 8: Waren oder sind Sie zum Zeitpunkt Ihrer Suche nach einer Franchisepartnerschaft...
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- arbeitslos gemeldet? von Arbeitslosigkeit bedroht? weder noch.


Frage 9: Welche Schulbildung hatten Sie zum Zeitpunkt Ihrer Suche nach einer Franchisepartnerschaft?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- kein Abschluß Fachhochschulreife/Allgemeine Hochschulreife Sonstiges
 Hauptschulabschluß Fachhochschulabschluß
 Fachoberschulreife Universitätsabschluß

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück


Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

D

Frage 10: Wie lange waren Sie berufstätig, bevor Sie sich mit einer Selbständigkeit als Franchisepartner erstmals beschäftigt haben?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

 Angabe in Jahren

Frage 11: Waren Sie zuvor jemals selbständig?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein

Frage 12: Wie viele Jahre?

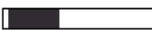
In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage

0%  100%

E

Frage 13: Suchten / Suchen Sie gezielt in einer speziellen Branche nach einem Franchisesystem?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein

Frage 15: Haben Sie bereits Erfahrungen in dieser/dieser Branche/n (oder einer ähnlichen) Branche gesammelt?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein

Frage 16: Haben Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit bereits Erfahrungen im Management gesammelt (Mitarbeiterführung, Ergebnisverantwortung, etc.)?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage

0%  100%

F

Frage 17: Wie wurden Sie auf das Thema "Franchising" aufmerksam?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Werbung/Presse Freunde/Bekannte/Familie Sonstiges
- Stellenanzeige eines Franchisesystems Informationen im Internet
- Existenzgründer-Messe als Kunde eines Franchise-Outlets

Frage 18: Wie würden Sie Ihren Informationsstand über Franchising insgesamt bewerten?

	vollkommen informiert	eher gut informiert	teilweise informiert	eher schlecht informiert	schlecht informiert
zum Beginn Ihrer Suche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zum jetzigen Zeitpunkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage

0%  100%

G

Frage 19: Warum interessierten / interessieren Sie sich für den Eintritt in ein Franchise-System?

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

Ihre Auswahl:

mehr Eigenständigkeit
wirtschaftliche Sicherheit
geringe kaufmännische Kenntnisse
geringe eigene Erfahrung
besseres Einkommen
erprobtes Konzept
geringes Risiko
bekannte Marke

Ihre Rangfolge:

1:	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>
6:	<input type="text"/>
7:	<input type="text"/>
8:	<input type="text"/>

Klicken Sie auf die Schere rechts von jedem Element, um das zuletzt hinzugefügte Element aus der Liste zu entfernen

Frage 20: Welche Aspekte sind bei der Wahl des Franchise-Systems für Sie entscheidend?

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

Ihre Auswahl:

Attraktivität der Branche
meine persönlichen Fähigkeiten
Konditionen (Einstiegsgebühr, laufende Kosten)
Begeisterung für die Geschäftsidee
Bekanntheitsgrad des Franchisesystems
Image des Franchisesystems
Verdienstmöglichkeiten
Empfehlung von Dritten
Vertrauen zum Franchisegeber

Ihre Rangfolge:


1:	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>
6:	<input type="text"/>
7:	<input type="text"/>
8:	<input type="text"/>
9:	<input type="text"/>

Klicken Sie auf die Schere rechts von jedem Element, um das zuletzt hinzugefügte Element aus der Liste zu entfernen

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

H


Frage 21: Wie sieht Ihre Einstellung gegenüber Geschäftsrisiken aus?

	stimme ich voll zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Ich habe eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachforschungen sind wichtig, bevor man eine riskante Entscheidung trifft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe dem unternehmerischen Handeln mit all seinen Vor- und Nachteilen sehr positiv gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin eine Spielernatur - man kann die Zukunft nicht planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

I

Frage 22: Im Vergleich zu anderen, wie groß schätzen Sie Ihr soziales Umfeld / Ihre Kontakte ein?

	größer	eher größer	gleich	eher kleiner	kleiner
Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freunde / Bekannte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
berufliches Netzwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 23: Suchen Sie ein Franchise-System, das Sie...

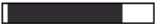
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- ohne Aufnahme von Darlehen starten können. beides möglich.
 mit Aufnahme von Darlehen/Kapital starten müssten.

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

J

Frage 24: Wie hoch würden Sie sich maximal für die Selbständigkeit verschulden?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- 10.000 € 50.000 € 150.000 €
 25.000 € 100.000 € > 200.000 €

Frage 25: Wie viel Eigenkapital können oder wollen Sie maximal investieren?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- < 5.000 € < 20.000 € > 50.000 €
 < 10.000 € < 40.000 € 100.000 € oder mehr

Frage 26: Haben Sie im Rahmen Ihrer Suche nach einem Franchise-System bereits mit Banken gesprochen?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Ja Nein


Frage 27: Wie hoch schätzen Sie die Chance ein, dass die Bank Ihr Vorhaben unterstützen würde?

- | | sehr groß | eher groß | neutral | eher gering | sehr gering |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Wahrscheinlichkeit, dass die Bank mich begleitet sehe ich | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

K

Frage 28: Was suchen Sie eher: eine hauptberufliche oder eine nebenberufliche Selbständigkeit?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.


- hauptberuflich nebenberuflich / als Zweites Standbein

Frage 29: Ihr Geschlecht?

- Weiblich
 Männlich

Frage 30: Wie alt sind Sie heute?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

 Angabe in Jahren


Frage 31: Haben Sie an einem Beratungsgespräch, bei einem initiat Berater vor Ort teilgenommen?

- Ja
 Nein

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Interessentenumfrage
0%  100%

L

Frage 32: Haben Sie einen "Migrationshintergrund" (Einwanderer oder Spätaussiedler in erster bzw. zweiter Generation)?

- Ja
 Nein

Frage 33: Welchen Migrationshintergrund haben Sie?
Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- Italien
 Türkei
 Russland
 Asien
 Afrika
 Sonstiges

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Abschließen

Interessentenumfrage

Vielen Dank!

Sie haben nun alle Fragen dieser Umfrage beantwortet.

Klicken Sie jetzt auf 'Absenden', um diese Umfrage abzuschließen und um Ihre Antworten endgültig zu speichern.

Absenden

Wenn Sie Ihre Antworten nochmal überprüfen und/oder ändern wollen, dann klicken Sie bitte auf den Knopf 'Zurück', um durch Ihre Antworten zu blättern..

Schutz Ihrer Privatsphäre

Diese Umfrage ist anonym.

Die Daten, die wir aus dieser Umfrage erhalten, enthalten keinerlei Informationen, mit denen man Sie identifizieren könnte, es sei denn, innerhalb der Umfrage wurde danach gefragt. Wenn Sie eine Umfrage beantwortet haben, zu der Sie einen Zugangsschlüssel benötigten, können wir Ihnen versichern, dass dieser Zugangsschlüssel nicht mit Ihren Antworten in einer Tabelle gehalten wird. Alle Zugangsschlüssel werden in einer separaten Tabelle gespeichert, und werden nur dazu benutzt, um zu sehen, ob Sie diese Umfrage schon ausgefüllt haben. Auf keinen Fall werden die Zugangsschlüssel mit Ihren Daten aus dieser Umfrage in Verbindung gebracht werden.

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

3. Franchisegeber-Umfrage:

Franchisegeberumfrage
0% 100%

Gruppe A

Frage 1: Wie viele Franchisenehmer hat Ihr System zur Zeit?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0% 100%

Gruppe B

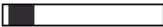
Frage 2: Warum nutzen Sie Franchising als Vertriebsform?

	sehr wichtig	eher wichtig	teils teils	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig
Möglichkeit des schnellen Wachstums	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Finanzierungsmöglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überzeugung, dass eigenständige Partner bessere Ergebnisse erzielen als angestellte Filialleiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe C

Frage 3: Welche Berufsgruppe bevorzugen Sie bei den Interessenten für eine Franchiselizenz?

	sehr gerne	eher gerne	neutral	eher ungerne	sehr ungerne
Selbständige/Freiberufler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angestellte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studenten/Azubis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Fach-) Arbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beamte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hausfrau/-mann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohne Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 4: Welche Schulbildung bevorzugen Sie bei den Interessenten für eine Franchiselizenz?

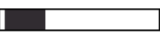
	sehr gerne	eher gerne	neutral	eher ungerne	sehr ungerne
keinen Abschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hauptschulabschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachoberschulreife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachhochschulreife / Allgemeine Hochschulreife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachhochschulabschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitätsabschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage

0%  100%

Gruppe D

Frage 5: Welches Geschlecht bevorzugen Sie bei den Interessenten für eine Franchiselizenz?

Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- egal
- eher männlich
- eher weiblich
- starke Tendenz zu männlich
- starke Tendenz zu weiblich

Frage 6: Welche Altersgruppe bevorzugen Sie bei den Interessenten für eine Franchiselizenz?

	sehr gerne	eher gerne	neutral	eher ungerne	sehr ungerne
bis 20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - 25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 - 30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 - 40	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41 - 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51 - 60	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
über 60	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage

0%  100%

Gruppe E


Frage 7: Wie wichtig sind die folgenden Faktoren bei der Auswahl Ihrer Franchisenehmer?

	sehr wichtig	eher wichtig	teils teils	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig
Schulbildung des Interessenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschlecht des Interessenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufsgruppe, in der der Interessent zuletzt tätig war	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branchenerfahrung des Interessenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementenerfahrung des Interessenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrung des Interessenten mit der Selbständigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalführungserfahrung des Interessenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe F


Frage 8: Wie überprüfen Sie die Kompatibilität zwischen Franchisesystem und Franchisenehmer und wie wichtig schätzen Sie die verwendeten Verfahren ein?

	Nutzen wir nicht	sehr wichtig		<...>		sehr unwichtig
Interviews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prüfung von Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologische Tests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sammeln von Informationen über den Interessenten via Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
externe Berater wie z. B. initiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitanzen/Probearbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bauchgefühl"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe G


Frage 9: Welches Verfahren benutzen Sie noch nicht zur Kompatibilitätsprüfung, wollen in Zukunft aber darauf zurückgreifen?
Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Interviews
- Prüfung von Bewerbungsunterlagen
- Psychologische Tests
- Sammeln von Informationen über den Interessenten via Internet
- externe Berater wie z. B. initiat
- Hospitanzen/Probearbeiten
- Assessment Center

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe H


Frage 10: Benutzen Sie ein Prüfverfahren, das nicht aufgezählt wurde? Wenn ja, beschreiben Sie es bitte kurz.

Frage 11: Wenn Sie psychologische Tests verwenden, beschreiben Sie diese bitte kurz (z. B. Intelligenztests, Persönlichkeitstests usw.).

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe I

Frage 12: Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer Franchisenehmerauswahl?

sehr zufrieden

eher zufrieden

neutral

eher
unzufrieden

sehr unzufrieden

Frage 13: Gibt es Franchisenehmer in Ihrem System, die Ihre Erwartungen überhaupt nicht erfüllt haben?


Bitte wählen Sie einen Punkt aus der Liste aus.

- nein
- unter 5%
- unter 10%
- unter 20%
- über 20%

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe J

Frage 14: Wie schätzen Sie folgende Faktoren für den Erfolg einer Franchisegründung ein?

	sehr wichtig	eher wichtig	teils teils	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig
Standort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchisenehmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchisegeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompatibilität Franchisegeber - Franchisenehmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 15: Wie viele Bewerber kommen im Durchschnitt auf einen Franchisegründer Ihres Systems?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

Frage 16: Bitte setzen Sie die folgenden Faktoren in eine Reihenfolge, in Abhängigkeit von der Wichtigkeit für eine Franchisegründung.

Klicken Sie in der Liste links bitte zuerst das am höchsten bewertete Element an und machen Sie weiter bis zum niedrigsten.

Ihre Auswahl:

Standort
Finanzierung
Franchisegeber
Franchisenehmer
Kompatibilität Franchisegeber - Franchisenehmer

Ihre Rangfolge:

1:


2:

3:

4:

5:

Klicken Sie auf die Schere rechts von jedem Element, um das zuletzt hinzugefügte Element aus der Liste zu entfernen

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe L

Frage 17: Wie viel Eigenkapital benötigt ein Franchisenehmer Ihres Systems normalerweise?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden

Frage 18: Wie hoch sind die durchschnittlichen Gesamtinvestitionen bei Ihrem System?

In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden


Frage 19: Wie schwierig ist es normalerweise für Franchisenehmer Ihres Systems, die Gesamtfinanzierung sicher zu stellen?

sehr schwierig eher schwierig <---> eher leicht sehr leicht

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Weiter >>

Franchisegeberumfrage
0%  100%

Gruppe M

Frage 20: Wie lautet der Name Ihres Franchisesystems?

? Diese Frage muss, wie alle anderen Fragen, nicht beantwortet werden. Die Ergebnisse der Studie können wir Ihnen jedoch nur zukommen lassen, wenn Sie uns hier zumindest den Namen Ihres Systems nennen. Ihre Daten werden natürlich absolut vertraulich behandelt.

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Abschließen

Franchisegeberumfrage

Vielen Dank!

Sie haben nun alle Fragen dieser Umfrage beantwortet.

Klicken Sie jetzt auf 'Absenden', um diese Umfrage abzuschließen und um Ihre Antworten endgültig zu speichern.

Absenden

Wenn Sie Ihre Antworten nochmal überprüfen und/oder ändern wollen, dann klicken Sie bitte auf den Knopf 'Zurück', um durch Ihre Antworten zu blättern..

Schutz Ihrer Privatsphäre

Diese Umfrage ist anonym.

Die Daten, die wir aus dieser Umfrage erhalten, enthalten keinerlei Informationen, mit denen man Sie identifizieren könnte, es sei denn, innerhalb der Umfrage wurde danach gefragt. Wenn Sie eine Umfrage beantwortet haben, zu der Sie einen Zugangsschlüssel benötigten, können wir Ihnen versichern, dass dieser Zugangsschlüssel nicht mit Ihren Antworten in einer Tabelle gehalten wird. Alle Zugangsschlüssel werden in einer separaten Tabelle gespeichert, und werden nur dazu benutzt, um zu sehen, ob Sie diese Umfrage schon ausgefüllt haben. Auf keinen Fall werden die Zugangsschlüssel mit Ihren Daten aus dieser Umfrage in Verbindung gebracht werden.

[\[Umfrage beenden und verwerfen\]](#)

<< Zurück

Anhang 3 – Detaillierte Statistiken / SPSS-Output

1. Zusammenfassung der verwendeten statistischen Verfahren

Folgender Überblick fasst das methodische Vorgehen und die Verfahren zusammen, die bei der induktiven Statistik Anwendung finden:

Hypothesen	Faktoren	Anzahl Items	Dummy-Variable	Skalen-Niveau	Verwendete Methodik	Homogenität der Varianzen	Verfahren
H1	Alter	1	X (Gruppenbildung)	dichotom	χ^2 -Test / Phi		
H2	Risikoneigung	5		ordinal	Einfaktorielle Varianzanalyse / Effektstärke "d"	Nein (Levene-Test: Signifikanz < ,050)	Brown-Forsythe
H3	Bildung	1		ordinal	χ^2 -Test / Cramers V		
H4	Berufserfahrung	1		metrisch	Einfaktorielle Varianzanalyse / Effektstärke "d"	Nein (Levene-Test: Signifikanz < ,050)	Brown-Forsythe
H5	Sozialkapital	3		ordinal	Einfaktorielle Varianzanalyse / Effektstärke "d"	Nein (Levene-Test: Signifikanz < ,050)	Brown-Forsythe
H6	Arbeitslosigkeit	1	X ("betroffen" und "bedroht")	dichotom	χ^2 -Test / Phi		
H7	Eigenkapital	1		metrisch	Einfaktorielle Varianzanalyse / Effektstärke "d"	Nein (Levene-Test: Signifikanz < ,050)	Brown-Forsythe
H8	vorherige Selbständigkeit	1		dichotom	χ^2 -Test / Phi		
H9	Branchenfokussierung	1		dichotom	χ^2 -Test / Phi		

Tab 58: Übersicht über statistische Verfahren

2. SPSS-Outputs für die Überprüfung der Hypothesen

Überprüfung von Hypothese 1a:

H1 Dummyvariable fürs Alter * Status Kreuztabelle

Anzahl		Status		Gesamt
		Franchise-Interessenten	Franchise-Nehmer	
H1 Dummyvariable fürs	Jünger oder älter	174	48	222
Alter	Alter zwischen 26-40	256	106	362
Gesamt		430	154	584

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	4,159 ^a	1	,041	,043	,025
Kontinuitätskorrektur ^b	3,774	1	,052		
Likelihood-Quotient	4,235	1	,040		
Exakter Test nach Fisher					
Zusammenhang linear-mit-linear	4,152	1	,042		
Anzahl der gültigen Fälle	584				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 58,54.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Phi	,084	,041
Cramer-V	,084	,041
Anzahl der gültigen Fälle	584	

Überprüfung von Hypothese 1b:

H1 Dummyvariable fürs Alter * Status Kreuztabelle

		Status		Gesamt
		Franchise-Nehmer	Individualgründer	
H1 Dummyvariable fürs Alter	Jünger oder älter	48	69	117
Alter	Alter zwischen 26-40	106	136	242
Gesamt		154	205	359

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,248 ^a	1	,618	,650	,351
Kontinuitätskorrektur ^b	,148	1	,701		
Likelihood-Quotient	,249	1	,618		
Exakter Test nach Fisher					
Zusammenhang linear-mit-linear	,247	1	,619		
Anzahl der gültigen Fälle	359				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 50,19.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,026	,618
	Cramer-V	,026	,618
Anzahl der gültigen Fälle		359	

Überprüfung von Hypothese 2a:

Item1: „Ich habe eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
,736	1	578	,391

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,404	1	3,404	2,460	,117
Innerhalb der Gruppen	799,838	578	1,384		
Gesamt	803,241	579			

Item2: „Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
8,945	1	578	,003

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2,598	1	2,598	2,810	,094
Innerhalb der Gruppen	534,318	578	,924		
Gesamt	536,916	579			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	2,502	1	244,513	,115
Brown-Forsythe	2,502	1	244,513	,115

a. Asymptotisch F-verteilt

Item3: „Nachforschungen sind wichtig, bevor man eine riskante Entscheidung trifft.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
16,452	1	578	,000

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2,264	1	2,264	6,331	,012
Innerhalb der Gruppen	206,720	578	,358		
Gesamt	208,984	579			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Mittelwerte

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	5,108	1	226,310	,025
Brown-Forsythe	5,108	1	226,310	,025

a. Asymptotisch F-verteilt

Item4: „Ich stehe dem unternehmerischen Handeln mit all seinen Vor- und Nachteilen sehr positiv gegenüber.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
4,972	1	577	,026

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,311	1	3,311	5,533	,019
Innerhalb der Gruppen	345,331	577	,598		
Gesamt	348,642	578			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der

Mittelwerte

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	6,280	1	307,934	,013
Brown-Forsythe	6,280	1	307,934	,013

a. Asymptotisch F-verteilt

Item5: „Ich bin eine Spielernatur - man kann die Zukunft nicht planen.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
1,336	1	578	,248

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,326	1	,326	,303	,582
Innerhalb der Gruppen	621,467	578	1,075		
Gesamt	621,793	579			

Überprüfung von Hypothese 2b:

Item1: „Ich habe eine hohe Bereitschaft, riskante Projekte durchzuführen.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
1,270	1	356	,261

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2,745	1	2,745	2,083	,150
Innerhalb der Gruppen	469,180	356	1,318		
Gesamt	471,925	357			

Item2: „Man sollte Risiken nur in Bereichen eingehen, mit denen man vertraut ist.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
,008	1	356	,929

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,141	1	,141	,119	,730
Innerhalb der Gruppen	420,239	356	1,180		
Gesamt	420,380	357			

Item3: „Nachforschungen sind wichtig, bevor man eine riskante Entscheidung trifft.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
7,642	1	356	,006

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,971	1	,971	2,461	,118
Innerhalb der Gruppen	140,384	356	,394		
Gesamt	141,355	357			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der

Mittelwerte

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	2,321	1	288,202	,129
Brown-Forsythe	2,321	1	288,202	,129

a. Asymptotisch F-verteilt

Item4: „Ich stehe dem unternehmerischen Handeln mit all seinen Vor- und Nachteilen sehr positiv gegenüber.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
,387	1	356	,534

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,000	1	,000	,000	,984
Innerhalb der Gruppen	185,489	356	,521		
Gesamt	185,489	357			

Item5: „Ich bin eine Spielernatur - man kann die Zukunft nicht planen.“

Test der Homogenität der Varianzen

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
2,835	1	356	,093

ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	4,109	1	4,109	3,614	,058
Innerhalb der Gruppen	404,754	356	1,137		
Gesamt	408,863	357			

Überprüfung von Hypothese 3a:

Berufsabschluss * Status Kreuztabelle

		Status		Gesamt
		Franchise-Interessenten	Franchise-Nehmer	
Höchster formaler Bildungsabschluss	kein Abschluss	3	2	5
	Hauptschulabschluss	56	10	66
	Fachoberschulreife	55	21	76
	Fach-/ Allgemeine Hochschulreife	102	31	133
	Fachhochschulabschluss	77	27	104
	Universitätsabschluss	81	46	127
Gesamt		374	137	511

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,642 ^a	5	,040
Likelihood-Quotient	11,852	5	,037
Zusammenhang linear-mit-linear	6,783	1	,009
Anzahl der gültigen Fälle	511		

a. 2 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,34.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Phi	,151	,040
Cramer-V	,151	,040
Anzahl der gültigen Fälle	511	

Überprüfung von Hypothese 3b:**Berufsabschluss * Status Kreuztabelle**

		Status		Gesamt
		Franchise-Nehmer	Individual-Gründer	
Höchster formaler Bildungsabschluss	kein Abschluss	2	1	3
	Hauptschulabschluss	10	20	30
	Fachoberschulreife	21	24	45
	Fachhochschulreife / Allgemeine Hochschulreife	31	44	75
	Fachhochschulabschluss	27	46	73
	Universitätsabschluss	46	42	88
Gesamt		137	177	314

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,253 ^a	5	,282
Likelihood-Quotient	6,278	5	,280
Zusammenhang linear-mit-linear	1,244	1	,265
Anzahl der gültigen Fälle	314		

a. 2 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,31.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Phi	,141	,282
Cramer-V	,141	,282
Anzahl der gültigen Fälle	314	

Überprüfung von Hypothese 4a:**ONEWAY ANOVA**

Dauer der Berufstätigkeit vor Interesse an Franchisepartnerschaft (in Jahren)?

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	316,872	1	316,872	3,165	,076
Innerhalb der Gruppen	57364,405	573	100,112		
Gesamt	57681,277	574			

Überprüfung von Hypothese 4b:**ONEWAY ANOVA**

Dauer der Berufstätigkeit vor Interesse an Franchisepartnerschaft (in Jahren)?

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	83,389	1	83,389	,836	,361
Innerhalb der Gruppen	34902,335	350	99,721		
Gesamt	34985,724	351			

Überprüfung von Hypothese 5a:

ONEWAY ANOVA

Familie

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	1,273	1	1,273	1,034	,310
Innerhalb der Gruppen	706,434	574	1,231		
Gesamt	707,707	575			

ONEWAY ANOVA

Freunde / Bekannte

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	4,369	1	4,369	2,664	,103
Innerhalb der Gruppen	941,381	574	1,640		
Gesamt	945,750	575			

ONEWAY ANOVA

berufliches Netzwerk

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,733	1	,733	,648	,421
Innerhalb der Gruppen	645,480	571	1,130		
Gesamt	646,213	572			

Überprüfung von Hypothese 5b:

ONEWAY ANOVA

Familie

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	1,953	1	1,953	1,558	,213
Innerhalb der Gruppen	439,984	351	1,254		
Gesamt	441,938	352			

ONEWAY ANOVA

Freunde / Bekannte

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,842	1	3,842	1,849	,175
Innerhalb der Gruppen	727,428	350	2,078		
Gesamt	731,270	351			

ONEWAY ANOVA

berufliches Netzwerk

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	10,583	1	10,583	9,144	,003
Innerhalb der Gruppen	405,073	350	1,157		
Gesamt	415,656	351			

Überprüfung von Hypothese 6a:

H6 Dummyvariable für Arbeitslosigkeit * Status Kreuztabelle

Anzahl

		Status		Gesamt
		Franchise-Interessenten	Franchise-Nehmer	
H6 Dummyvariable für Arbeitslosigkeit	Nicht bedroht von Arbeitslosigkeit	268	74	342
	Arbeitslos oder davon bedroht	160	77	237
Gesamt		428	151	579

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,552 ^a	1	,003		
Kontinuitätskorrektur ^b	7,998	1	,005		
Likelihood-Quotient	8,462	1	,004		
Exakter Test nach Fisher				,004	,002
Zusammenhang linear-mit-linear	8,537	1	,003		
Anzahl der gültigen Fälle	579				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 61,81.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Phi	,122	,003
Cramer-V	,122	,003
Anzahl der gültigen Fälle	579	

Überprüfung von Hypothese 6b:

H6 Dummyvariable für Arbeitslosigkeit * Status Kreuztabelle

Anzahl

		Status		Gesamt
		Franchise- Nehmer	Individual- Gründer	
H6 Dummyvariable für Arbeitslosigkeit	Nicht bedroht von Arbeitslosigkeit	74	116	190
	Arbeitslos oder davon bedroht	77	86	163
Gesamt		151	202	353

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,464 ^a	1	,116		
Kontinuitätskorrektur ^b	2,137	1	,144		
Likelihood-Quotient	2,464	1	,116		
Exakter Test nach Fisher				,131	,072
Zusammenhang linear-mit- linear	2,457	1	,117		
Anzahl der gültigen Fälle	353				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 69,73.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Phi	-,084	,116
Cramer-V	,084	,116
Anzahl der gültigen Fälle	353	

Überprüfung von Hypothese 7a:

Test der Homogenität der Varianzen

Status

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
2,424	4	621	,047

ONEWAY ANOVA

Status

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2,045	4	,511	,584	,675
Innerhalb der Gruppen	543,802	621	,876		
Gesamt	545,847	625			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Status

	Statistik ^a	df1	df2	Signifikanz
Welch-Test	,568	4	57,724	,687
Brown-Forsythe	,592	4	135,951	,669

a. Asymptotisch F-verteilt

Überprüfung von Hypothese 7b:

Test der Homogenität der Varianzen

Status

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
3,085	5	461	,009

ONEWAY ANOVA

Status

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,456	5	,091	,890	,488
Innerhalb der Gruppen	47,299	461	,103		
Gesamt	47,756	466			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Status

	Statistik ^a	df1	df2	Signifikanz
Welch-Test	,651	5	129,380	,661
Brown-Forsythe	,770	5	177,834	,573

a. Asymptotisch F-verteilt

Überprüfung von Hypothese 8a:**H8 Dummyvariable für vorherige Selbständigkeit * Status Kreuztabelle**

Anzahl

		Status		Gesamt
		Franchise-Interessenten	Franchise-Nehmer	
H8 Dummyvariable für vorherige Selbständigkeit	Keine vorhergehende Selbständigkeit	272	97	369
	vorhandene vorgehende Selbständigkeit	157	54	211
Gesamt		429	151	580

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,034 ^a	1	,854		
Kontinuitätskorrektur ^b	,007	1	,932		
Likelihood-Quotient	,034	1	,854		
Exakter Test nach Fisher				,922	,468
Zusammenhang linear-mit- linear	,034	1	,855		
Anzahl der gültigen Fälle	580				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 54,93.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,008	,854
	Cramer-V	,008	,854
Anzahl der gültigen Fälle		580	

Überprüfung von Hypothese 8b:

H8 Dummyvariable für vorherige Selbständigkeit * Status Kreuztabelle

Anzahl

		Status		Gesamt
		Franchise- Nehmer	Individual- Gründer	
H8 Dummyvariable für vorherige Selbständigkeit	Keine vorherige Selbständigkeit	97	130	227
	vorhandene vorherige Selbständigkeit	54	73	127
Gesamt		151	203	354

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,001 ^a	1	,969	1,000	,530
Kontinuitätskorrektur ^b	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,001	1	,969		
Exakter Test nach Fisher					
Zusammenhang linear-mit- linear	,001	1	,969		
Anzahl der gültigen Fälle	354				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 54,17.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweis e Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,002	,969
	Cramer-V	,002	,969
Anzahl der gültigen Fälle		354	

Überprüfung von Hypothese 9a:

H9 Dummyvariable für Branchenfokussierung * Status Kreuztabelle

Anzahl

		Status		Gesamt
		Franchise-Interessenten	Franchise-Nehmer	
H9 Dummyvariable für Branchenfokussierung	Kein Branchenfokus	223	92	315
	Fokussiert auf spezielle Branche(n)	206	62	268
Gesamt		429	154	583

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,747 ^a	1	,097		
Kontinuitätskorrektur ^b	2,443	1	,118		
Likelihood-Quotient	2,762	1	,097		
Exakter Test nach Fisher				,109	,059
Zusammenhang linear-mit-linear	2,742	1	,098		
Anzahl der gültigen Fälle	583				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 70,79.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,069	,097
	Cramer-V	,069	,097
Anzahl der gültigen Fälle		583	

Überprüfung von Hypothese 9b:

H9 Dummyvariable für Branchenfokussierung * Status Kreuztabelle

Anzahl

		Status		Gesamt
		F-Nehmer	andere Selbständige	
H9 Dummyvariable für Branchenfokussierung	Keine spezielle Branche 1	92 62	107 99	199 161
Gesamt		154	206	360

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	Exakte Signifikanz (2- seitig)	Exakte Signifikanz (1- seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,168 ^a	1	,141		
Kontinuitätskorrektur ^b	1,864	1	,172		
Likelihood-Quotient	2,174	1	,140		
Exakter Test nach Fisher				,164	,086
Zusammenhang linear-mit- linear	2,162	1	,141		
Anzahl der gültigen Fälle	360				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 68,87.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,078	,141
	Cramer-V	,078	,141
Anzahl der gültigen Fälle		360	