

Waltraud Martius
Achim Hecker
Matthias Spörrle *Hrsg.*

Erfolgreiche Rekrutierung von Franchisenehmern

Wie Sie Engpässe in der Akquise
überwinden und die richtigen
Partner auswählen



Erfolgreiche Rekrutierung von Franchisenehmern

Waltraud Martius · Achim Hecker
Matthias Spörrle
(Hrsg.)

Erfolgreiche Rekrutierung von Franchisenehmern

Wie Sie Engpässe in der Akquise
überwinden und die richtigen
Partner auswählen

Herausgeber

Waltraud Martius
SYNCON International Franchise Consultants
Salzburg, Österreich
München, Deutschland

Matthias Spörrle
Privatuniversität Schloss Seeburg
Seekirchen am Wallersee, Österreich

Achim Hecker
Privatuniversität Schloss Seeburg
Seekirchen am Wallersee, Österreich

ISBN 978-3-658-18525-1 ISBN 978-3-658-18526-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18526-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort: Die Franchisewirtschaft der D-A-CH-Region in der Erneuerung

Deutschland gehört zu den führenden Wirtschaftsnationen weltweit und ist in Europa mit Abstand die größte Volkswirtschaft. In vielen Bereichen ist Deutschland Marktführer und hat sich über Jahrzehnte eine eigene Marke „Made in Germany“ aufgebaut.

Diese wirtschaftliche Größe ist allerdings in der Franchisebranche bis jetzt noch nicht angekommen oder aber zumindest nicht im gleichen Maße spürbar. Die Untergewichtung von Franchiseunternehmen in der Wirtschaft zeigt sich in der gesamten D-A-CH-Region. Dieses ist nicht zuletzt auch auf die Anzahl der Selbstständigen, generell in den jeweiligen Ländern zurückzuführen. Während in Deutschland 10,4 %, in Österreich 11,4 % und in der Schweiz 12,3 % der Erwerbstätigen selbstständig sind, liegt der Durchschnitt in der EU bei 14,9 % (Statistisches Bundesamt 2017, S. 345)¹, was natürlich auch Auswirkungen auf die Franchisewirtschaft und deren Wachstumsmöglichkeiten hat.

Im deutschsprachigen Raum ist der Begriff „Franchise“ nicht selten mit Unwissenheit belegt. Oftmals wird bei „Franchising“ nur an die Gastronomie und an ausländische Konzepte gedacht. Selten ist aber die Vielfalt der Branchen innerhalb des Franchising bekannt. Auch negative Einstellungen gegenüber Franchise sind keine Seltenheit. Schlechte Berichterstattungen über mögliche „schwarze Schafe“ beeinflussen das öffentliche Bild leider immer wieder.

In anderen Europäischen Ländern, wie z. B. England, Frankreich oder auch den Niederlanden, ist die Unternehmensform Franchise deutlich stärker verbreitet und hat daher auch eine andere Wahrnehmung in der Bevölkerung. Insbesondere auch Länder wie die USA, Kanada und Australien sind der D-A-CH-Region deutlich und teilweise mit großem Abstand voraus. In diesen Ländern ist Franchising für viele Unternehmen die logische Vertriebs- und Organisationsform, um langfristig ein schnelles und effektives Wachstum zu erreichen.

¹Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2017. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 24. April 2017.

Dieser Umstand hat zur Folge, dass es in der D-A-CH-Region auch dementsprechend schwer ist, die nötigen Franchisenehmer zu gewinnen, denn wo viel Unwissenheit herrscht, ist auch eine schnelle Verunsicherung vorhanden und es fehlt an Vertrauen und Sicherheit.

Die Franchiseverbände kennen diesen Umstand und versuchen alles, um die Franchisewirtschaft in der Wahrnehmung zu stärken und eine entsprechende Aufklärung zu leisten. Viele Maßnahmen sind in jüngster Zeit eingeleitet worden, die die Franchisewirtschaft in der Wahrnehmung besser positionieren sollen. Nach und nach entwickelt sich ein neues Selbstbewusstsein innerhalb der Franchisebranche.

Dieser Rückenwind ist für die Gewinnung von Franchisenehmern eine gute Voraussetzung und wird das nötige Wachstum in der Akquisition fördern. Insofern freuen wir uns, dass auch das Institute of Entrepreneurship einen Teil zum Wachstum und zur Erneuerung der Branche beitragen kann.

Ich möchte mich ganz herzlich bei Waltraud Martius bedanken, dass sie unermüdlich für die Franchisebranche und deren Wahrnehmung eintritt und viel für eine weitere Professionalisierung der Branche initiiert. Das vorliegende Buch bietet spannende Einblicke in die unterschiedlichsten Formen der Rekrutierung von Franchisenehmern und leistet einen wichtigen Beitrag, um Franchise in der D-A-CH-Region stärker zu etablieren.

Johannes Jungblut

Johannes Jungblut studierte Betriebswirtschaftslehre in Innsbruck und München und war nach seinem Studium bei C&A Mode, zunächst einige Jahre in Deutschland, dann in Österreich tätig und während dieser Zeit für Vertriebs-Agenden verantwortlich und zuletzt Personalleiter für Österreich. Danach arbeitete er sieben Jahre bei Bene Büromöbel als Geschäftsführer für die kaufmännischen Bereiche und wechselte anschließend zu Leiner/kika als Geschäftsführer für den kaufmännischen Bereich und den Vertrieb in mehreren Ländern Europas, wo er für außereuropäische Länder ein Franchise-System entwickelte. Seit 2014 ist er Geschäftsführer und Gesellschafter der Curator Holding, der Muttergesellschaft des „Institute of Entrepreneurship“.

E-Mail: jj@curatorholding.com

Vorwort¹

Als Vertreter der „D-A-CH“-Franchise-Verbände freuen wir uns sehr, dass dieses Buch zum wohl spannendsten Aspekt des Franchisings – der Suche und Auswahl von Franchisenehmern – vorliegt. Ein Beitrag dieses Buches beschreibt eine im deutschsprachigen Raum absolute Neuheit: eine wissenschaftliche Studie zur „Idealen Franchiseunternehmerpersönlichkeit“. Es ist der Initiative von Waltraud Martius, Inhaberin der SYNCON International Franchise Consultants, zu verdanken, dass diese Projekteidee auch tatsächlich umgesetzt wurde.

In Zusammenarbeit mit der Privatuniversität Seeburg in der Nähe von Salzburg und ihrem Rektor Univ.-Prof. Dr. Achim Hecker und Univ.-Prof. Dr. Matthias Spoerrle haben Waltraud Martius und ihr Team dieses ungewöhnliche Projekt konzipiert und sind damit in die praktische Umsetzung gegangen, die wiederum nur mit Unterstützung aktiver und erfolgreicher Franchisesysteme aus Österreich und Deutschland möglich war.

Daher unser großen Dank und unsere Anerkennung an die Franchisesysteme, die sich dieser Aufgabe gestellt und erheblichen Aufwand betrieben haben, um diese Studie zu realisieren. Dadurch war es möglich, dem Franchising im deutschsprachigen Raum neue und erhellende Erkenntnisse für die Suche und Auswahl von Franchisenehmern zur Verfügung zu stellen.

Die engagierten Franchisesysteme und -berater in alphabetischer Reihenfolge

- *Franchisesysteme:* atempo, Backwerk, BistroBox, Bodystreet, Burgerista, Das Futterhaus, EFM Versicherungsmakler, Engel & Völkers, Mail Boxes Etc., McDonald's, myindigo, Nah&Frisch, Nordsee, RE/MAX, Sonnentor, Town & Country Haus, Unimarkt, Schülerhilfe;
- *Berater:* FranchisePORTAL, Institute of Entrepreneurship, Privatuniversität Schloss Seeburg, Rechtsanwaltskanzlei Dr. Amelie Pohl, SYNCON International Franchise Consultants.

¹Gender Hinweis: Im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte wurde in den Beiträgen und Texten die männliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten des Buches gleichermaßen angesprochen fühlen.

Ergebnis dieser Studie ist, dass (potenzielle) Franchiseunternehmerpersönlichkeiten sehr wohl spezifische Persönlichkeitsmerkmale mitbringen, die sie zu erfolgreichen Unternehmern machen. Darüber hinaus gelangt die Studie zu weiteren teilweise überraschenden Resultaten die Sie – liebe Leser – in den wissenschaftlichen Beiträgen nachlesen können.

Wer Waltraud Martius kennt, weiß, dass sie eine Frau der Praxis ist. Daher finden Sie in diesem Buch auch Praxisbeiträge von erfahrenen Franchisegebern und Experten. Sie beleuchten das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven und runden das komplexe Thema ab.

Zur praktischen Umsetzung wurde auch ein „Persönlichkeitstest“ entwickelt, der für angehende Franchisenehmer in Kurzform kostenlos unter www.franchiseneuws.eu zugänglich ist und erste Hinweise auf die „Franchisetauglichkeit“ gibt. In komplexerer Form gibt es den Test auch für Franchisesysteme und Franchiseinteressenten, um ihre Entscheidung bestmöglich abzusichern.

Ein Ergebnis der Studie sei an dieser Stelle vorweggenommen: Es sind nicht nur fachliche und finanzielle Voraussetzungen, die ein Franchiseinteressent mitbringen muss – es gibt eben auch wesentliche Persönlichkeitsmerkmale, die für eine nachhaltig erfolgreiche Franchisepartnerschaft entscheidend sind.

Uns als Vertreter der Franchiseverbände und allen im Franchising aktiven Menschen und Unternehmen liegt das Ziel, gemeinsam langfristig erfolgreich zu sein, besonders am Herzen. Dieses Buch wird seinen Beitrag dazu leisten!

Barbara Rolinek
Torben Leif Brodersen
Christoph Wildhaber

Barbara Rolinek ist als Generalsekretärin des Österreichischen Franchise-Verbandes tätig. Ihr Ziel ist es, gemeinsam mit den ÖFV-Mitgliedern für ein faires, stabiles und innovatives Franchising in der Öffentlichkeit einzutreten. Der ÖFV repräsentiert die Österreichische Franchisewirtschaft, beobachtet Veränderungen und Trends und dient als Informationsplattform für Mitglieder und Franchiseinteressenten.

E-Mail: barbara.rolinek@franchise.at

Torben Leif Brodersen studierte Politikwissenschaften und arbeitete während seines Studiums in unterschiedlichen Positionen im Kieler Landtag sowie im Deutschen Bundestag und begleitete parlamentarische Initiativen zum Thema Franchising. Seit 2003 ist er Geschäftsführer des Deutschen Franchiseverbands e. V., die Geschäftsführung des Deutschen Franchise-Instituts GmbH (DFI) übernahm er 2009. Der Deutsche Franchiseverband ist die Qualitätsgemeinschaft der Franchiseszene und versteht sich damit als Dienstleister für seine Mitglieder. In diesem Sinne ist auch das DFI positioniert, welches als Ausbildungszentrum für Franchisemanager, Inhaber und Gründer von Franchisesystemen fungiert.

E-Mail: brodersen@franchiseverband.com

Christoph Wildhaber ist Geschäftsführer des Schweizer Franchise Verbands sowie Rechtsanwalt und Partner einer Anwaltskanzlei in Zürich. Sein Schwerpunkt ist nationales und internationales Vertriebsrecht, darunter Franchising. Der Schweizer Franchise Verband ist die Interessensvertretung der in der Schweiz aktiven nationalen und internationalen Franchisesysteme und sorgt für die Verbreitung von erfolgreichen Franchisesystemen in der Schweiz.

E-Mail: christoph.wildhaber@franchiseverband.ch

Projektteilnehmer und alle Beteiligten



EFM
VERSICHERUNGSMAKLER



ENGEL & VÖLKERS®

**Franchise
PORTAL**

ioe
institute of entrepreneurship



MAIL BOXES ETC.®
#PeoplePossible





DR. AMELIE POHL
Rechtsanwaltskanzlei



SCHWEIZER FRANCHISE VERBAND
FEDERATION SUISSE DE LA FRANCHISE
ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEL FRANCHISING
SWISS FRANCHISE ASSOCIATION



SONNENTOR[®]

Da wächst die Freude.

SYNCON[®]

International Franchise Consultants



Worum geht es in diesem Buch?

Das vorliegende Buch bietet wissenschaftliche Erkenntnisse sowie konkrete Handlungsanleitungen und Empfehlungen aus der gelebten Franchisepraxis, um beide Seiten der Herausforderung Franchisenehmer-Rekrutierung zu adressieren. Die empirisch fundierten Einsichten zum Persönlichkeitsprofil des idealen Franchisenehmers können Menschen, die vor einer Berufswahlentscheidung stehen, wichtige Orientierungspunkte bieten, inwiefern Franchiseunternehmertum für sie persönlich einen passenden, erfolgreichen und erfüllenden Berufsweg eröffnen könnte. Zur Vereinfachung ihrer Anwendbarkeit lassen sich diese Erkenntnisse ohne viel Aufwand in bequem zu nutzende Eignungstests und ähnliche Tools überführen, die bei entsprechender Verbreitung einen erheblichen Anteil daran haben können, Franchise-Potenzials aus ihrer bisherigen Ahnungslosigkeit zu erwecken und sie der Franchisewirtschaft als wichtige Ressource weiteren Wachstums zu erschließen.

Aber auch im Hinblick auf die Rekrutierungsaktivitäten aufseiten der Franchisesysteme bieten die hier versammelten Beiträge wichtige Anregungen für eine evidenzbasierte Bewerberauswahl (Kap. 1 bis 3) sowie für die Professionalisierung der eingesetzten Rekrutierungstools und -prozesse (Kap. 4 bis 8 sowie Kap. 14 bis 16). Ergänzt um Anregungen und Empfehlungen zu weiteren wichtigen Bausteinen einer erfolgreichen Franchisenehmer-Rekrutierung wie z. B. der sinnvollen Gestaltung von Rekrutierungsgesprächen (Kap. 9 und 10), der rechtssicheren Ausgestaltung des Rekrutierungsprozesses (Kap. 20) oder zu Sonderformen der Franchisenehmer-Rekrutierung etwa im Wege der Unternehmensnachfolge (Kap. 18) oder des Multi-Unit-Franchising (Kap. 19) ergibt sich ein umfassender Leitfaden, der nahezu alle Facetten dieses erfolgskritischen Themas beleuchtet.

Zusammengenommen bietet dieses Buch somit nicht nur theoretische Perspektiven und wissenschaftliche fundierte Ansätze, sondern auch ganz konkrete Handlungsanleitungen und Tools, um die Herausforderung der Franchisenehmer-Rekrutierung zu meistern und damit eine zentrale Wachstumsbremse der Franchisewirtschaft zu lösen.

Waltraud Martius
Achim Hecker
Matthias Spörrle

Inhaltsverzeichnis

1	Die ideale Franchiseunternehmer-Persönlichkeit: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	1
	Achim Hecker, Matthias Spörrle und Sebastian Hofreiter	
2	Implikationen und Grenzen der persönlichkeitsbasierten Berufseignungsdiagnostik	15
	Matthias Spörrle	
3	Persönlichkeit, Berufsinteressen und Berufsperformanz: Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung	23
	Matthias Spörrle und Achim Hecker	
4	Sesam öffne dich! Die Rekrutierungstoolbox für erfolgreiche Franchisegeber	31
	Michaela Jung	
5	Der professionelle Rekrutierungsprozess: Schritt für Schritt zum idealen Franchisepartner	41
	Waltraud Martius	
6	Die Digitalisierung im Rekrutierungsprozess: Die Nutzung der digitalen Welt als Erfolgsfaktor bei der Franchisenehmer-Akquise	49
	Thomas Ollinger	
7	Grundlagen der Franchisenehmer-Gewinnung im Internet: Franchiseportale als Bestandteil eines professionellen Rekrutierungsprozesses	59
	Steffen Kessler	
8	Digitale Interessentengewinnung per Video: Zeitersparnis, Leadmaschine und Selektion in einem	91
	Steffen Kessler und Alex Boerger	

9	Die 8 Stufen des professionellen Rekrutierungsgesprächs	117
	Wolf-Dieter Martius	
10	Der systemische Ansatz im Rekrutierungsgespräch: Spielerisch Klarheit schaffen	127
	Ferry Fischer	
11	Wertebasiertes Partner-Recruiting: Die Bedeutung von Werten für das Recruiting und die Weiterentwicklung von Franchisesystemen . . .	133
	Christian Vieira dos Santos	
12	Erfolgsfreude und optimale Potenzialentfaltung: Leitfaden zur Stärkung der Unternehmenspersönlichkeit im Franchising	147
	Andrea Ristl	
13	Es prüfe, wer sich „ewig“ bindet: Wie Sie mit Profiling den Risikofaktor des Franchisepartners reduzieren	171
	Patricia Staniek	
14	Der Franchisepartner-Rekrutierungsprozess: vom Erstkontakt bis zum Partnervertrag bei Bodystreet	177
	Martin Petzsche und Verena Fink	
15	Einbindung bestehender Franchisenehmer in den Rekrutierungsprozess bei BistroBox	183
	Ingrid Dubowy	
16	Franchisepartner-Rekrutierung bei MBE: Wie die Prozesse eines internationalen Systems national erfolgreich umgesetzt werden	191
	Ute Petrenko	
17	Kann die Franchisewirtschaft den Bedarf an Franchisenehmern in der Zukunft decken?	195
	Johannes Jungblut	
18	Second Generation im Franchising: Der Nachfolgeprozess bei McDonald's	199
	Holger Blaufuß	
19	Vom Single- zum Multioperator: Expansion mit bestehenden Franchisepartnern bei Mrs.Sporty	207
	Carina Dworak	

20	Vorvertragliche Aufklärungspflichten: Anfechtbarkeit des Franchisevertrags aufgrund rechtlicher Fehler bei der Rekrutierung	219
	Amelie Pohl	
21	Tops und Flops in der Franchisepartner-Rekrutierung: Zusammenfassende Betrachtungen und Ausblick	225
	Waltraud Martius, Achim Hecker und Matthias Spörrle	



Die ideale Franchiseunternehmer-Persönlichkeit: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

1

Achim Hecker, Matthias Spörrle und Sebastian Hofreiter

Zusammenfassung

Psychologische Diagnostik hilft, durch den Einsatz von wissenschaftlichen Routineverfahren zur Erhebung psychologischer Merkmale, Auswahlentscheidungen in der Personalauswahl zu verbessern. Je eher hierbei ein Persönlichkeitsprofil eines Bewerbers dem geforderten Profil der Institution entspricht, desto besser ist dieser für eine bestimmte Position geeignet. Zur Anwendung dieses Verfahrens im Bereich des Franchisings fehlte es bisher an einem detaillierten Verständnis der psychologischen Merkmale, die eine ideale Franchiseunternehmer-Persönlichkeit kennzeichnen. Im vorliegenden Kapitel werden deshalb die Forschungsergebnisse unserer Studie der idealen Franchiseunternehmerpersönlichkeit (FUN) vorgestellt, die Mittels unterschiedlicher statistischer Analyseverfahren die ideale Franchiseunternehmer-Persönlichkeit wissenschaftlich erschließt und diese darüber hinaus klar von anderen Persönlichkeitsprofilen, wie die von Angestellten oder Unternehmern, abgrenzt.

A. Hecker (✉)

Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen am Wallersee, Österreich

E-Mail: achim.hecker@uni-seeburg.at

M. Spörrle

Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen am Wallersee, Österreich

E-Mail: matthias.spoerrle@myfham.de

S. Hofreiter

Hochschule für angewandtes Management, Ismaning, Deutschland

E-Mail: sebastian.hofreiter@fham.de

1.1 Zielsetzung und Studiendesign

1.1.1 Zielsetzung

Menschen unterscheiden sich bekanntlich in ihren Persönlichkeitseigenschaften und das bringt mit sich, dass nicht jedes berufliche Betätigungsfeld und jedes Tätigkeitsmodell für jeden gleich passend sind (Hogan et al. 1996). So ist generell bekannt und wissenschaftlich gut belegt, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften jemanden besser zu einer Tätigkeit als Unternehmer befähigen (z. B. hohe Offenheitswerte, Zhao und Seibert 2006), während andere eher zu einer Angestelltentätigkeit (z. B. geringe Risikobereitschaft, Stewart und Roth 2001) passen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde jedoch nie umfassend untersucht, welche Persönlichkeitseigenschaften ideale Franchiseunternehmer mitbringen sollten. In Abgrenzung zu typischen Angestelltentätigkeiten und der klassischen Rolle als Unternehmer argumentieren wir, dass sich Franchiseunternehmer durch ein distinktes Profil auszeichnen, das nicht unmittelbar aus den beiden anderen Berufsgruppen abgeleitet und erschlossen werden kann. So sollten Franchiseunternehmer zwar einerseits unternehmerisch eigene Ideen und Initiativen einbringen, aber andererseits in der Lage sein, die bestehenden Strukturen des Franchisesystems zu akzeptieren und individuelle Ansätze und Interessen diesen unterordnen zu können. Diese plausiblen Überlegungen wurden bislang noch keiner empirischen Überprüfung unterzogen.

Zielsetzung unserer Studie war es deshalb, in einem explorativen Vorgehen empirisch zu analysieren und zu verstehen, welche Persönlichkeitsausprägungen sich besonders für eine Tätigkeit als Franchiseunternehmer eignen. Dabei sollte nicht nur untersucht werden, welche spezifischen Eigenschaften besonders stark mit einer persönlichen Affinität (d. h. Neigung und Interesse) zum Franchising zusammenhängen, sondern auch analysiert werden, welche signifikanten Persönlichkeitsunterschiede zwischen Franchiseunternehmern unterschiedlicher Leistungsniveaus bestehen. Beide Analyseansätze dienen letztendlich dazu, ein genaues Persönlichkeitsprofil von idealen Franchiseunternehmern herauszuarbeiten und so Entscheidungen im Bereich des franchisebezogenen Personalwesens nützliche Hilfestellung zur Rekrutierung von potenziellen Franchiseunternehmern an die Hand zu geben.

1.1.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Basis für die fragebogenbasierte und online durchgeführte Untersuchung bildet eine Stichprobe aus Personen mit verschiedenen Beschäftigungsformen (Angestellte, Unternehmer und Franchiseunternehmer). Die Franchiseunternehmer wurden aus unterschiedlichen Franchisesystemen rekrutiert. Insgesamt wurden 822 Personen im Alter von 16 bis 71 Jahren befragt (Durchschnittsalter 41,8 Jahre). Hinsichtlich des Bildungsniveaus der Befragten kann ein hoher Anteil an akademischen Abschlüssen identifiziert werden, so haben 43,6 % der Stichprobe einen Hochschul- bzw. Universitätsabschluss. Die Befragten arbeiten durchschnittlich 42,1 h pro Woche und sind im Durchschnitt seit 11,4 Jahren berufstätig.

Die knappe Mehrheit der Teilnehmenden (456 Personen = 55 % der Stichprobe) gab an, in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt zu sein (ausschließlich oder in einer Kombination mit anderen Beschäftigungsformen), 112 Personen (14 %) sind klassische Unternehmer und 221 Personen (27 %) sind Franchiseunternehmer. Ein Vergleich dieser unterschiedlichen Beschäftigungsformen ermöglicht die Abschätzung der Spezifität des Franchisenehmer-Persönlichkeitsprofils.

Um auch Zusammenhänge mit Leistungsindikatoren zu untersuchen, fand weiterhin eine Einteilung der befragten Franchiseunternehmer in drei Leistungsgruppen (High Performer = oberes Leistungsdrittel, Medium Performer = mittleres Leistungsdrittel und Low Performer = unteres Leistungsdrittel) statt. Diese Einteilung wurde seitens der Partnermanager bzw. der Franchisezentrale vorgenommen und war den befragten Franchiseunternehmern nicht bekannt. In dieser Kategorisierung nach Leistungsgruppen finden sich für die Franchiseunternehmer 89 High Performer, 78 Medium Performer und 45 Low Performer. Tab. 1.1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Aufteilung der Stichprobe.

1.1.3 Methodik und Analysen

In der Psychodiagnostik, also dem Bereich der Psychologie, der sich mit der Messung von Persönlichkeitsmerkmalen befasst, existieren erprobte Verfahren, mit denen sich unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale messen lassen. Häufig werden hierfür Selbstberichte und Selbsteinschätzungen verwendet, worauf auch in der vorliegenden Untersuchung zurückgegriffen wurde. In dieser wurden bestehende und etablierte Verfahren der Persönlichkeitsmessung verwendet und durch zusätzliche speziell für das Franchising weiterentwickelte Verfahren ergänzt. Hierzu wurden im Vorfeld der Erhebung Workshops durchgeführt, an denen langjährige Franchisegeber, Partnermanager sowie erfahrene Mitarbeiter aus Franchisezentralen teilnahmen. Durch die Workshops wurden neben den etablierten weitere Persönlichkeitsmerkmale erschlossen, die nach Meinung der Experten

Tab. 1.1 Aufschlüsselung der Stichprobe nach Beschäftigungsverhältnis

Gr.	Beschreibung	N
1	Franchiseunternehmer High Performer	89
2	Franchiseunternehmer Medium Performer	78
3	Franchiseunternehmer Low Performer	45
4	Sonstige Franchiseunternehmer (nicht klassifiziert nach Leistungsgruppen)	10
5	Unternehmer	122
6	Angestellte	456
7	Sonstige Personen (aktuell nicht berufstätig, in Ausbildung etc.)	81

Gesamtstichprobe: N = 822

aus der Franchisepraxis relevant für erfolgreiches Franchiseunternehmertum sind. Zu diesen Merkmalen wurden Fragen entwickelt und zusätzlich in den Fragebogen eingebaut.

Damit wurde im Fragebogen ein breites Spektrum von Persönlichkeitseigenschaften erfasst, angefangen von leistungsbezogenen Merkmalen über Sozialkompetenzen bis hin zu motivationalen und emotionsbezogenen Aspekten der Persönlichkeit. So enthält der Fragebogen beispielsweise Skalen zur Messung der individuellen Persönlichkeit auf Basis des Persönlichkeitsmodells der Big Five (McCrae und John 1992). Dieses Modell wird bereits seit vielen Jahren erfolgreich zur Messung von Persönlichkeit eingesetzt. Die darin enthaltenen fünf Persönlichkeitsdimensionen beschreiben relativ zeitstabil und situationsübergreifend individuelle Unterschiede von Personen hinsichtlich ihres Denkens, Fühlens und Verhaltens. Eine durch die Forschung gut bestätigte Annahme dieses Modells ist es, dass wir Menschen uns weniger darin unterscheiden, dass uns unterschiedliche Persönlichkeitsdimensionen beschreiben, sondern vielmehr darin, dass wir unterschiedliche Ausprägungen auf diesen fünf Persönlichkeitsdimensionen aufweisen. Die erste Dimension, Extraversion, umfasst dabei Eigenschaften wie Geselligkeit und Gesprächigkeit, wohingegen der Gegenpol Introversion eher zurückhaltende und stille Personen beschreibt. Die zweite Dimension, Verträglichkeit, fokussiert interpersonelles Verhalten. Verträgliche Personen sind charakterisiert durch Hilfsbereitschaft und Altruismus, weniger verträgliche Personen gelten als kühl und distanziert. Die Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit unterscheidet zuverlässige und disziplinierte Personen von nachlässigen und unorganisierten Personen. Neurotizismus, die vierte Dimension, beschreibt die emotionale Stabilität einer Person. Die letzte Dimension der Big Five, Offenheit für Erfahrungen, kennzeichnet fantasievolle und aufgeschlossene Menschen (siehe Tab. 1.2).

In der psychologischen Forschung handelt es sich bei diesen Persönlichkeitseigenschaften um sogenannte Konstrukte, da sie nicht direkt beobachtet werden können. Anders als in anderen Disziplinen (z. B. in der Medizin der Blutdruck), sind in der Psychologie relevante Personenattribute oft nicht direkt beobachtbar bzw. messbar und müssen indirekt erschlossen werden (MacKenzie et al. 2011). Hierzu werden häufig Fragen verwendet. Zur Erhöhung der Genauigkeit der Messung dieser Konstrukte werden diese in der Regel nicht mit einzelnen Fragen (Items), sondern mit mehreren validierten Fragen gemessen. Diese werden anschließend (z. B. durch Mittelwertbildung) zusammengefasst und liefern so einen Schätzer hinsichtlich der individuellen Ausprägung des jeweiligen Konstrukts, der von individuellen Fehlern und Missverständnissen einzelner Fragen weniger verfälscht ist (vgl. Spörrle und Beck 2014). Tab. 1.2 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die untersuchten Konstrukte.

Im Hinblick auf die Auswertung der erhobenen Daten bediente sich die Untersuchung verschiedener statistischer Analyseverfahren, um so unterschiedliche Sichtweisen auf das Phänomen der idealen Franchiseunternehmer-Persönlichkeit zu ermöglichen. Diese Analyseverfahren lassen sich vereinfachend zwei Forschungsbereichen zuordnen, der sog. Unterschieds- und der Zusammenhangsforschung. Die im ersten Schritt durchgeführte Unterschiedsforschung versucht festzustellen, ob zwischen den verschiedenen teilnehmenden Gruppen statistisch signifikante Unterschiede in den jeweiligen

Tab. 1.2 Darstellung der Konstrukte zur Messung der Persönlichkeitsdimensionen

Konstrukt	Exemplarisches Item	Beschreibung
Big Five: Extraversion	Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig	Jemand ist ausgelassen, geht leicht aus sich heraus und ist ein guter Unterhalter
Big Five: Verträglichkeit	Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen	Jemand ist hilfsbereit, entgegenkommend und vertrauensbereit
Big Five: Gewissenhaftigkeit	Ich erledige Aufgaben gründlich	Jemand ist sorgfältig, organisiert, zuverlässig und überlegt
Big Five: Neurotizismus	Ich werde leicht nervös und unsicher	Jemand neigt dazu, empfindlich zu sein und unter Stress leichter aus dem Gleichgewicht zu kommen
Big Five: Offenheit	Ich bin vielseitig interessiert	Jemand schätzt neue Erfahrungen und bevorzugt die Abwechslung
Selbstwirksamkeit	In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll	Jemand besitzt die Überzeugung, fähig zu sein, Dinge zu erlernen und bestimmte Aufgaben zu erledigen
Selbstwert	Ich besitze ein hohes Ausmaß an Selbstachtung	Die Bewertung des Bildes von sich selbst und damit die Einstellungen gegenüber der eigenen Person
Selbstregulation	Ich behalte mein Ziel im Auge und lasse mich nicht vom Weg abbringen	Die Fähigkeit, das eigene Verhalten im Hinblick auf selbst gesetzte Ziele zu steuern
Ehrlichkeit	Ich will, dass alle wissen, dass ich eine wichtige angesehene Person bin	Zuverlässigkeit, mit der Wahrheit und Achtung fremden Eigentums das Verhalten bestimmen
Extrinsische Motivation	Ich bin stark durch Geld motiviert	Motivation aufgrund von zusätzlichen Anreizen von außen
Intrinsische Motivation	Meine Arbeit ist so interessant, dass ich allein durch die Arbeit selbst schon motiviert bin	Motivation aus einer Tätigkeit selbst
Eigenverantwortung	Ich glaube, dass jeder dazu beitragen kann, dass sein Alltag besser wird	Bereitschaft und Pflicht, für die Folgen des eigenen Handelns Verantwortung zu übernehmen
Interne Kontrollüberzeugung	Wenn ich mich anstrengende, werde ich auch Erfolg haben	Die Überzeugung, selbst etwas verändern und das eigene Leben kontrollieren zu können
Anpassungsfähigkeit	Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, mich in bestehende und etablierte Strukturen zu integrieren	Strukturelle Anpassung des Individuums an die Gegebenheiten seiner Umwelt

(Fortsetzung)

Tab. 1.2 (Fortsetzung)

Konstrukt	Exemplarisches Item	Beschreibung
Ambiguitätstoleranz	Mit mehrdeutigen Situationen umzugehen, bereitet mir keine Schwierigkeiten	Die Fähigkeit, widersprüchliche Bedürfnisse auszuhalten
Risikobereitschaft	Beruflich auch gewisse Risiken einzugehen, ist für mich normal	Bereitschaft des Individuums, ein Risiko zu akzeptieren bzw. einzugehen
Achtsamkeit	Ich suche aktiv nach Rückmeldung/Feedback für mich von anderen	Beobachtung von inneren und äußeren Vorgängen mittels ungeteilter und entspannter Aufmerksamkeit
Soziale Erwünschtheit	Ich akzeptiere alle anderen Meinungen, auch wenn sie mit meinen eigenen nicht übereinstimmen	Die Tendenz, sich in sozialen Situationen entsprechend den Erwartungen anderer zu verhalten

durchschnittlichen Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften vorherrschen. Damit soll beispielsweise untersucht werden, ob im Hinblick auf einzelne Persönlichkeitsmerkmale signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen der Franchise-Unternehmer, Angestellten oder Unternehmer bestehen. Diese Vorgehensweise ermöglicht, die typische oder ideale Franchiseunternehmer-Persönlichkeit zu charakterisieren und von anderen Formen beruflicher Tätigkeit abzugrenzen. Darüber hinaus soll im Zuge dieses gruppenvergleichenden Analyseverfahrens auch untersucht werden, ob signifikante Unterschiede in den Ausprägungen der Persönlichkeitsdimensionen zwischen den drei Leistungsgruppen der Franchiseunternehmer bestehen.

Im zweiten Analyseschritt der Untersuchung, dem Bereich der Zusammenhangsforschung, werden Zusammenhänge von Persönlichkeitseigenschaften der Probanden mit deren Franchise-Affinität identifiziert. Dieser Schritt analysiert systematisch Korrelationen von Persönlichkeitseigenschaften mit Franchisingaffinität bzw. -performanz.

1.2 Ergebnisse der Unterschiedsforschung

1.2.1 Mittelwertvergleiche der Gruppen auf Ebene der erhobenen Persönlichkeitsmerkmale

Tab. 1.3 zeigt die in der Studie erhobenen Persönlichkeitseigenschaften sowie den Vergleich der drei großen Beschäftigungsgruppen hinsichtlich dieser Merkmale. Betrachten wir zunächst die sog. Big Five Persönlichkeitsdimensionen. Diese fünf Konstrukte haben sich über die Jahrzehnte als robustes Modell zur Beschreibung der Persönlichkeit erwiesen. Auf Basis dieser Merkmale können individuelle Unterschiede im Denken, Fühlen und Verhalten von Personen beschrieben werden. Das Modell in seiner heutigen Form