



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Die Wirkung von Entscheidungsdelegation auf Anreizmechanismen und
Performance in Franchisesystemen – Eine Analyse aus
Franchisegeberperspektive

verfasst von | submitted by

Leon Stahl

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. i.R. Mag. Dr. Josef Windsperger

Abstract

Diese Masterarbeit untersucht den Einfluss der Dezentralisierung von Entscheidungsrechten auf die Gestaltung und Effektivität von Anreizsystemen in Franchisesystemen. Basierend auf der Principal-Agent-Theorie und der Property-Rights-Theorie wird der Zusammenhang zwischen der Dezentralisierung von Entscheidungsrechten an Franchisenehmer und der Höhe der Royalties sowie der Performance des gesamten Systems analysiert.

Zur empirischen Überprüfung wurde ein standardisierter Online-Fragebogen an Franchisenehmer im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) verschickt. Die gesammelten Daten wurden mit zwei komplementären Analysemethoden ausgewertet: einer regressionsbasierten Mediationsanalyse (unter Verwendung des SPSS-Makros PROCESS nach der Methode von Hayes) und einer modellbasierten Strukturgleichungsanalyse (unter Verwendung von SmartPLS).

Die Ergebnisse zeigen, dass beide Methoden einen negativen Zusammenhang zwischen Delegation und Royalty-Gebühren aufweisen, teilweise auf einem Signifikanzniveau von 10 %, teilweise auf einem Signifikanzniveau von 5 %. Für andere Hypothesen, insbesondere den direkten und indirekten Einfluss der Delegation auf die Performance, wurde jedoch kein signifikanter Zusammenhang festgestellt. Bemerkenswert ist die konsistente Bedeutung bestimmter Kontrollvariablen wie der Systemgröße.

Die Arbeit liefert somit theoretische und praktische Erkenntnisse für das Management von Franchisesystemen und zeigt, dass die Verteilung von Entscheidungsrechten und die Kombination mit Anreizsystemen differenziert unter Berücksichtigung der konkreten Situation erfolgen muss.

Schlagwörter: Franchising, Entscheidungsrechte, Royalty-Gebühren, Performance, Principal-Agent-Theorie, Property-Rights-Theorie, SmartPLS, SPSS, Dezentralisierung, Anreizsystem

I) Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1) Einleitung	1
2) Entscheidungsrechte in Netzwerke	4
2.1) Definition und Bedeutung von Entscheidungsrechten	4
2.2) Zentrale vs dezentrale Entscheidungsfindung.....	5
2.3) Einflussfaktoren auf die Verteilung von Entscheidungsrechten.....	6
3) Theoretische Grundlagen zur Dezentralisierung von Entscheidungsrechten.....	8
3.1) Principal-Agent-Theorie	8
3.2) Property-Rights-Theorie	10
4) Steuerungsmechanismen in Netzwerken.....	12
4.1) Vertragsgestaltung und Governance Mechanismen	12
4.2) Anreize für dezentrale Einheiten	14
4.3) Kontrollmechanismen und deren Auswirkungen	16
4.4) Balance zwischen Autonomie und Kontrolle	18
5) Die Rolle von Royalties in Netzwerken mit dezentralisierten Entscheidungsrechten	20
5.1) Definition und wirtschaftliche Bedeutung von Royalties	20
5.2) Einfluss von Royalties auf das Entscheidungsverhalten der Einheiten.....	22
5.3) Gestaltung variabler und fixer Royalties.....	24
6) Hypothesen.....	25
7) Methodik	27
7.1) Forschungsansatz und Zielsetzung.....	27
7.2) Untersuchungsgegenstand und Zielgruppe	28
7.3) Entwicklung des Erhebungsinstrument	29
7.4) Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung.....	30

7.5) Operationalisierung der Hypothesen.....	31
7.6) Auswertungsverfahren und Qualitätssicherung.....	32
7.7) Ethische und Datenschutzrechtliche Aspekte.....	33
8) Datenanalyse	34
8.1) Voranalysen	34
8.1.1) Indexbildung und Reliabilitätsprüfung	34
8.1.2) Explorative Faktorenanalyse (EFA)	35
8.2) Analyse mittels SPSS – Mediationmodell nach Hayes	37
8.3) Analyse mit Smart PLS	42
9) Ergebnisse der Hypothesenprüfung	47
10) Diskussion.....	49
10.1) Zusammenfassung und theoretische Einordnung der Ergebnisse	49
10.2) Praktische Implikationen.....	51
10.3) Limitationen	52
11) Fazit.....	55
Literaturverzeichnis	V
Fragebogen.....	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestandteile eines internen Kontrollsystems	16
Abbildung 2: SmartPLS Modell 1	42
Abbildung 3: SmartPLS Modell 2.....	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Reliabilitätsstatistiken (1)	34
Tabelle 2: Erklärte Gesamtvarianz (1).....	35
Tabelle 3: Rotierte Komponentenmatrix (1).....	36
Tabelle 4: Reliabilitätsstatistiken (2)	36
Tabelle 5: Erklärte Gesamtvarianz (2).....	37
Tabelle 6: Rotierte Komponentenmatrix (2).....	37
Tabelle 7: Regressionsmodell 1 – Einfluss der Delegation auf die Royalty-Gebühren (Pfad a).....	39
Tabelle 8: Regressionsmodell 2 – Einfluss von Delegation und Royalty auf die Performance (Pfad b und c').....	40
Tabelle 9: Regressionsmodell 3 – Totaler Effekt der Delegation auf die Performance (Pfad c).....	41
Tabelle 10: Gesamtübersicht der Mediationseffekte.....	41
Tabelle 11: SmartPLS Modell 1 (Outer Weights und VIF-Werte).....	43
Tabelle 12: SmartPLS Modell 1 (Pfadkoeffizienten und P-Werte).....	44
Tabelle 13: SmartPLS Modell 2 (Outer Weights und VIF-Werte).....	45
Tabelle 14: SmartPLS Modell 2 (Pfadkoeffizienten und P-Werte).....	45

1) Einleitung

Franchising hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem zentralen Organisationsmodell entwickelt und spielt insbesondere im Einzelhandel und im Dienstleistungssektor eine immer wichtigere Rolle. Das Franchising-System zeichnet sich durch eine Arbeitsteilung zwischen dem Franchisegeber (Principal) und den Franchisenehmern (Agent) aus, wobei ein Gleichgewicht zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie hergestellt werden muss. Der Franchisegeber stellt das Geschäftsmodell, die Marke und einheitliche Standards zur Verfügung, während die Franchisenehmer in der Regel über fundierte Kenntnisse des lokalen Marktes verfügen und für die lokalen operativen Entscheidungen verantwortlich sind.

Diese Struktur wirft Fragen der zentralen Kontrolle auf: Welche Entscheidungsrechte sollen zentral beim Franchisegeber verbleiben und welche können dezentral an die Franchisenehmer delegiert werden, ohne die Kohärenz des Systems und die Qualität der Marke zu gefährden? Die Wirtschaftstheorie bietet hierfür zwei zentrale Perspektiven: Die Principal-Agent-Theorie konzentriert sich auf Informationsasymmetrien und Anreizprobleme in vertikalen Beziehungen (Jensen & Meckling, 1976), während die Property-Rights-Theorie die effektive Verteilung von Entscheidungs- und Verfügungsrechten betont, um Kontrolle, Anreize und Systemleistung sicherzustellen (Furubotn & Pejovich, 1972).

Beide theoretischen Rahmenkonzepte lassen sich ebenfalls auf Franchisesysteme anwenden. Nach Windsperger (2004) ist die optimale Verteilung von Entscheidungsrechten zwischen Franchisegeber und -nehmer abhängig von der spezifischen Wissensstruktur der Organisation. Je dezentraler das relevante Wissen, desto effizienter ist eine Delegation der Rechte, vorausgesetzt die Anreizmechanismen sind darauf abgestimmt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Forschungsfrage:

Wie beeinflusst die Delegation von Entscheidungsrechten durch den Franchisegeber die Gestaltung und Wirksamkeit von Anreizmechanismen im Franchising?

Diese Frage lässt sich durch drei Teilfragen konkretisieren: Wie beeinflusst die Delegation von Entscheidungsrechten die Gestaltung der Royalty-Gebühren? Inwiefern wirkt sich die

Delegation von Entscheidungsrechten auf die Performance des Franchisesystems aus? Welchen Einfluss haben Royalty-Gebühren auf die Performance des Franchisesystems?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein standardisierter Online-Fragebogen an Franchisenehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz verschickt. Die Daten wurden mittels multipler Regressionsanalyse (SPSS/PROCESS-Makro) und modellbasierter Strukturgleichungsmodelle (SmartPLS) analysiert. Die Kombination beider Methoden erhöht die Zuverlässigkeit der Ergebnisse.

Die Masterarbeit ist in elf Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung befasst sich Kapitel 2 mit einer grundlegenden Untersuchung des Konzepts und der Bedeutung von Entscheidungsbefugnissen in Netzwerkstrukturen, insbesondere im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Entscheidungsfindung. Darüber hinaus werden die wichtigsten Faktoren erläutert, die die Verteilung der Entscheidungsrechte beeinflussen.

Kapitel 3 widmet sich den theoretischen Grundlagen der Arbeit. Es werden zwei Wirtschaftstheorien vorgestellt, die für die Analyse dezentraler Entscheidungsstrukturen in Organisationstrukturen von besonderer Bedeutung sind: die Principal-Agent-Theorie und die Property-Rights-Theorie.

Das vierte Kapitel befasst sich mit verschiedenen Kontrollmechanismen in Netzwerken, darunter Verträge und Kontrollstrukturen sowie Anreize. Dabei wird im Besonderen das notwendige Gleichgewicht zwischen Autonomie und zentraler Entscheidungsmacht untersucht.

Anschließend wird in Kapitel 5 die Rolle von Royalties in Franchisenetzwerken untersucht. Neben ihrer wirtschaftlichen Bedeutung wird analysiert, wie variable und fixe Kosten das Entscheidungsverhalten von Franchisenehmern beeinflussen.

Kapitel 6 enthält abgeleitete Hypothesen, die auf theoretischen und empirischen Forschungsergebnissen basieren und die Grundlage für die nachfolgende Analyse bilden.

Kapitel 7 beschreibt den methodischen Ablauf dieser Studie. Neben dem Forschungsdesign, der Zielgruppe und der Entwicklung des Fragebogens werden auch die Operationalisierung der Hypothesen, die verwendeten Analysemethoden sowie die zentralen Qualitätsstandards und ethischen Überlegungen erläutert.

Kapitel 8 konzentriert sich auf die Analyse der empirischen Datenanalyse. Neben Indexbildung, Reliabilitätsprüfung und Faktorenanalyse (Voranalyse) wurden zwei Methoden zur Hypothesenprüfung angewendet: das Mediationsmodell von Hayes in SPSS und die modellbasierte Strukturgleichungsanalyse mit SmartPLS.

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung werden in Kapitel 9 zusammengefasst und strukturiert dargestellt, wobei zwischen den beiden Analysemethoden unterschieden wird.

Kapitel 10 ist der Diskussionsteil dieser Arbeit. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse in den theoretischen Rahmen gestellt und diskutiert, die theoretische und praktische Bedeutung erläutert, die Limitationen kritisch reflektiert und Richtungen für zukünftige Forschung aufgezeigt.

Das Fazit in Kapitel 11 fasst die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammen und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab.

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur theoretischen Diskussion über Entscheidungsdelegation in vertikalen Organisationsnetzwerken und zum praktischen Management von Franchisesystemen. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen Entscheidungsrechten, Anreizsystemen und wirtschaftlichen Ergebnissen in einem Bereich, der angesichts wachsender Netzwerkorganisationen zunehmend an Bedeutung gewinnt.

2) Entscheidungsrechte in Netzwerke

Im folgenden Abschnitt wird zunächst geklärt, was konkret unter Entscheidungsrechten zu verstehen ist und welche Bedeutung sie in Organisationsstrukturen haben. Diese grundlegende Einteilung schafft die Basis für das Verständnis zentraler und dezentraler Entscheidungsprozesse.

2.1) Definition und Bedeutung von Entscheidungsrechten

Entscheidungsrechte in Organisationen legen fest, wer das Recht hat Entscheidungen zu treffen und wie sie ausgeübt werden. Diese Rechte sind wichtig für die Effektivität und Effizienz von Entscheidungsprozessen und haben einen wichtigen Einfluss auf das Verhalten und die Performance einer Organisation.

Entscheidungsrechte werden in der Regel als Verfügungsrechte verstanden und geben das Recht über Ressourcen zu entscheiden und die damit verbundene Handlungsmacht zu delegieren oder auszuüben. (Foss & Foss, 2005). Entscheidungsrechte können in Organisationen unterschiedlich verteilt werden. In zentral organisierten Strukturen werden die Entscheidungen von der Führungsebene getroffen, während sie in einer dezentralisierten Struktur auf verschiedene Hierarchieebenen oder einzelne Mitarbeiter verteilt werden. (Grant, 1996)

Die Bedeutung von Entscheidungsrechten ist auf den beiden Ebenen unterschiedlich. Auf der Organisationsebene tragen Entscheidungsrechte dazu bei, ihre Effizienz zu erhöhen und die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten. Insbesondere in einem dynamischen Umfeld kann die Dezentralisierung von Entscheidungsrechten dazu führen, dass diese besser und schneller getroffen werden. (Farma & Jensen, 1983) Auf der individuellen Ebene stellen die Entscheidungsrechte einen Motivationsfaktor dar. Sie bieten die Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen, stärken das Bewusstsein und erhöhen die Arbeitszufriedenheit (Foss & Foss, 2005)

Entscheidungsrechte spielen eine zentrale Rolle bei der Führung einer Organisation. Sie beeinflussen das Verhalten des Einzelnen sowie die Leistung der Organisation. Sie sind jedoch auch mit Herausforderungen verbunden, die eine reflektierte Entscheidungsfindung beeinträchtigen können.

2.2) Zentrale vs dezentrale Entscheidungsfindung

Die Verteilung der Entscheidungsrechte spielt eine wichtige Rolle in der Struktur eines Unternehmens. Der Grad der Verteilung kann entweder eine zentrale Form annehmen, heißt der Prinzipal entscheidet oder eine dezentrale Form annehmen, heißt die Entscheidung wird an den Agenten weitergeleitet (Hart & Moore, 2005)

Es ist wichtig Dezentralisierung von Zentralisierung zu unterscheiden, beide sind wesentliche Bestandteile der Unternehmensführung. Eine zentralisierte Unternehmensführung liegt vor, wenn die Entscheidungsbefugnisse von der obersten Führungsebene kommend schrittweise nach unten weitergeleitet werden, wohingegen die dezentralisierte Unternehmensführung die Flexibilität ihrer Einheiten nutzt, um eigenständig zu agieren und Entscheidungen auf operativer Ebene effizienter zu treffen. (Sun et al. 2021) Ein Verständnis beider Strukturen ermöglicht es Unternehmen ihre Leistungen zu verbessern und sich an die schnell wechselnden Marktbedingungen anzupassen.

Zentralisierte Organisationen zeichnen sich durch eine starke Hierarchie aus, alle Entscheidungen kommen von der höchsten Ebene. Die Top Manager übernehmen die Verantwortung fast aller wesentlichen Entscheidungen, während die untere Ebene nur wenig Einfluss auf diese hat. (Karatepe & Aga, 2016) Diese Struktur ermöglicht es Unternehmen ihre Ziele fokussiert und konsistent zu verfolgen. Durch eine einheitliche Entscheidungsfindung können sich Effizienz und Kontrolle steigern. Sind die Ziele vage oder unklar formuliert, neigen die Mitarbeiter dazu sich verstärkt an der Einhaltung von Vorschriften widmen, anstatt sich aktiv den Zielvorgaben zu widmen. (Stazyk et al. 2011) Aufgrund der geringeren Autonomie sind Mitarbeiter in zentralisierten Organisationen weniger geneigt Eigeninitiative zu ergreifen, da sie über wenig Entscheidungsrechten verfügen. (Rubel, 2023)

Dezentralisierte Organisationen ermöglichen es hingegen, den Beschäftigten der unteren Ebenen mehr Verantwortung zu übertragen und ihnen die Möglichkeit zu geben, an strategischen und operativen Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Mit dieser Struktur haben die Mitarbeiter mehr Autonomie und Entscheidungsfreiheit, man erhöht ihre Identifikation mit den Zielen der Organisation und dadurch zu ihrem Verständnis.

Wohingegen eine starke, dezentralisierte Struktur ohne konsistente Ziele, zur Verunsicherung der Mitarbeiter führen kann und somit ihr Engagement beeinträchtigt. (Stazyk et al. 2011) Durch Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, steigt nicht nur die Zufriedenheit

der Mitarbeiter, sondern auch ihre Performance und sie fühlen sich dadurch mehr wertgeschätzt in der Organisation. (Rubel, 2023)

In dynamischen und heterogenen Umgebungen haben dezentrale Entscheidungsträger oft Zugang zu situativen Informationen, die zentralen Einheiten nicht zur Verfügung stehen. (Aoki, 1986) Durch die Übertragung der Entscheidungen auf untergeordnete Einheiten können diese Informationen schneller verarbeitet werden und in wichtige Aktionen umgesetzt werden. (Zenger & Hersterly, 1997) Die Theorie der organisatorischen Dezentralisierung deutet auch darauf hin, dass die Übertragung von Entscheidungsrechten mit einer größeren Anerkennung und Autonomie einhergeht, was wiederum die Gesamtleistung der Organisation fördert. (Hackman & Oldham, 1976)

Die Wahl zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung hängt von dem aktuellen Umfeld ab. Die Unternehmensführung muss anhand der Umstände entscheiden, welche Ausrichtung am besten für das Unternehmen ist. In einem sicheren und stabilen Umfeld ist eine zentrale Entscheidungsfindung idealer, bei einer dynamischen und komplexen Umgebung ist eine dezentrale Entscheidungsfindung besser.

2.3) Einflussfaktoren auf die Verteilung von Entscheidungsrechten

Die Verteilung von Entscheidungsrechten wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Diese Faktoren können interner oder externer Natur sein.

Ein zentraler interner Faktor bei der Verteilung von Entscheidungsrechten ist der Grad der Dezentralisierung. Dieser kann die Entscheidungsfindung stark beeinträchtigen, insbesondere in Bezug auf die Effizienz und Reaktionsfähigkeit einer Organisation.

Darüber hinaus spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Wichtig ist das Wissen um den Vertrauensvorschuss des Unternehmens in seine Mitarbeiter. Sabel (1993) definiert Vertrauen als gegenseitiges Vertrauen, dass keine Partei die Verletzlichkeit der anderen ausnutzt. Das bedeutet, dass alle Beteiligten das gleiche Ziel verfolgen müssen und keine Partei eigensinnig handeln darf.

Ein weiterer Faktor ist Erfahrung und Wissenstand. Einem älteren Mitarbeiter mit viel Berufserfahrung und Fachkenntnissen wird eher die Entscheidungsmacht übertragen als einem

jüngeren, wenig erfahrenen Mitarbeiter. Allerdings können jüngere Mitarbeiter risikofreudiger handeln und sich besser an technologische Veränderungen anpassen, wohingegen der erfahrene Mitarbeiter vorsichtiger und risikobewusster entscheiden würde. Eine Mischung aus Erfahrung und Innovationsbereitschaft kann für den Erfolg einer Organisation grundlegend sein. Wie Mumford et al. (2000) betonen, braucht es für gute Entscheidungen nicht Fachwissen, sondern auch die Fähigkeit sich an neue Herausforderungen anzupassen. Diese Kombination beider Eigenschaften ist nicht immer in einer Person vorhanden.

Zu den externen Faktoren zählen gesellschaftlichen Erwartungen und rechtliche Rahmenbedingungen. Unternehmen müssen sich an Gesetze halten, moralische und ethnische Standards fördern. (Goldstein, 2018) Zudem können gesellschaftliche Trends, wie die steigende Bedeutung an Nachhaltigkeit und die soziale Verantwortung die Entscheidungsfindung beeinflussen. Organisationen, die sie nicht respektieren, riskieren ihre Reputation und ihre gesellschaftliche Akzeptanz.

Ein weiterer externer Faktor ist der Einfluss der Stakeholder auf die Entscheidungsrechte innerhalb einer Organisation. Mit der zunehmenden Bedeutung von der Corporate Social Responsibility (CSR) müssen Unternehmen nachhaltige und soziale Verantwortung übernehmen. Ähnlich wie gegenüber der Gesellschaft, haben Unternehmen auch eine Verpflichtung gegenüber ihren Stakeholdern, darunter den Kunden und ihren Mitarbeitern.

Interne und externe Faktoren haben eine Wechselwirkung, die die Entscheidungsfindung in Organisationen einprägt. Die interne Kultur und die externen rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind grundlegend für die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Entscheidungen trifft.

3) Theoretische Grundlagen zur Dezentralisierung von Entscheidungsrechten

Um die Dezentralisierung von Entscheidungsrechten besser zu verstehen, ist es notwendig, einen Blick auf die theoretischen Grundlagen zu werfen. Der folgende Abschnitt greift zentrale Ansätze der Neuen Institutionenökonomie auf und zeigt, wie Entscheidungsrechte wirtschaftlich begründet, verteilt und verwaltet werden können.

3.1) Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie ist eines der grundlegenden Konzepte der neuen Institutionenökonomik und dient der Analyse von Beziehungen, in denen ein Prinzipal eine bestimmte Aufgabe an einen Agenten delegiert. Solche Beziehungen zeichnen sich durch ein strukturelles Ungleichgewicht zwischen den Beteiligten aus, insbesondere hinsichtlich der Verteilung von Informationen und der Verfolgung individueller Ziele. Die Theorie geht davon aus, dass sowohl Prinzipal als auch Agent eigennützige Interessen verfolgen und eine Maximierung ihres persönlichen Nutzens anstreben. (Eisenhardt, 1989) Diese rationale Sichtweise bildet die Grundlage für die Analyse möglicher Zielkonflikte in der Delegation von Aufgaben.

Informationsasymmetrie ist ein zentrales Problem in dieser Beziehungskonstellation. Da der Agent in der Regel über detailliertere Informationen, seine Erfahrung und Fähigkeiten verfügt, hat er einen Wissensvorsprung gegenüber dem Auftraggeber. Diese Asymmetrie kann sich auf unterschiedliche Weise manifestieren, zum einen in Form der sogenannten *adversen Selektion*, bei der der Prinzipal schon vor Vertragsabschluss nicht abschließend beurteilen kann, ob der Agent für die Aufgabe wirklich geeignet ist. (Akerlof, 1970) Zum anderen gibt es das Problem des *Moral Hazard*, bei dem der Agent nach Vertragsabschluss Entscheidungen trifft oder Verhaltensweisen an den Tag legt, die für den Prinzipal schwer nachvollziehbar oder kontrollierbar sind. (Holmström, 1979)

Solche asymmetrischen Strukturen führen zu potenziellen Fehlanreizen und Ineffizienzen, die unter dem Begriff *Agenturkosten* zusammengefasst werden. Dazu gehören z. B. Kosten, die dem Prinzipal durch Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen entstehen (*Monitoring*), aber

auch Maßnahmen, die der Agent selbst ergreift, um seine Vertragstreue zu signalisieren (Bonding). Hinzu kommen so genannte Residualverluste, d.h. Effizienzverluste, die trotz vertraglicher und institutioneller Regelungen fortbestehen. (Jensen & Meckling, 1976)

Ein zentrales Anliegen der Principal-Agent-Theorie ist es daher, Verträge möglichst effektiv zu gestalten und durch Anreizsysteme dafür zu sorgen, dass das Verhalten des Agenten möglichst eng an den Interessen des Principals ausgerichtet ist. Insbesondere leistungsbezogene Vergütungsmodelle wie Bonuszahlungen, Gewinnbeteiligungen oder Zielvereinbarungen werden in diesem Zusammenhang häufig eingesetzt, um die Zielkongruenz zwischen den beiden Parteien zu erhöhen. (Laffont & Martimort, 2002) Auch Überwachungsmaßnahmen spielen eine wichtige Rolle, zum Beispiel durch regelmäßige Berichtspflichten, Audits oder direkte Kontrolle. Welche Instrumente im Einzelfall sinnvoll und wirtschaftlich vertretbar sind, hängt von der Art der übertragenen Aufgabe, der Messbarkeit der Leistung und dem individuellen Risikoverhalten der Beteiligten ab.

Die Principal-Agent-Theorie betont, dass die Kontroll- und Überwachungskosten im Mittelpunkt bei der Delegation von Entscheidungsrechten stehen. (Jensen & Meckling, 1976) Wird die Entscheidungsfindung an untergeordnete Einheiten übertragen, verringert sich der Bedarf einer zentralen Intervention, vorausgesetzt der Agent ist zuverlässig und über das notwendige Wissen verfügt. (Eisenhardt, 1989) In diesem Fall sind Kosteneinsparungen auf der zentralen Ebene möglich, etwa durch die Verringerung des Koordinationsaufwands und des Informationsbedarfs. Die Logik der Principal-Agent-Theorie lässt vermuten, dass eine effektive Delegation die zentrale Kontrollstruktur entlastet und damit die Reduzierung laufender Transferzahlungen oder Kosten zur Folge hat.

Die Principal-Agent-Theorie ist ein hilfreiches analytisches Instrument, um Delegations- und Kontrollprobleme systematisch zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Ihre Anwendung reicht von der Unternehmensführung und Arbeitsorganisation bis hin zu Fragen zu Politik, Verwaltung und sozialen Einrichtungen.

3.2) Property-Rights-Theorie

Die Property-Rights-Theorie, auch bekannt als Theorie der Verfügungsrechte, ist ein zentrales Konzept innerhalb der neuen Institutionenökonomie. Sie analysiert, wie die Zuweisung von Eigentums- und Verfügungsrechten das wirtschaftliche Verhalten beeinflusst und welche Konsequenzen sich daraus für die Effizienz der Allokationsmechanismen ergeben. In ihrer modernen Form wurde die Theorie insbesondere durch die Arbeiten von Demsetz begründet und in der Folge von Barzel, Allen, Grossman, Hart und Moore weiterentwickelt.

Im Wesentlichen geht die Property-Rights-Theorie davon aus, dass das Verhalten der Wirtschaftsakteure maßgeblich von der Struktur der Eigentumsrechte beeinflusst wird. In der Wirtschaftstheorie werden Eigentumsrechte nicht ausschließlich als Rechtstitel verstanden, sondern als eine Reihe von Kontrollrechten und faktischen Verfügungsrechten über die Nutzung und Aneignung von Ressourcen. (Barzel & Allen, 2023) Zu diesen Rechten gehören unter anderem: das Recht auf Nutzung, das Recht auf Aneignung der Erträge, das Recht auf Veränderung oder Transformation und das Recht auf Übertragung der Rechte an Dritte (Furobotn & Pejovich, 1972). Je klarer und einklagbarer diese Rechte definiert sind, desto effizienter können Ressourcen genutzt und ausgetauscht werden.

Andererseits kann ein nicht vorhandenes oder unzureichend geregeltes Eigentumsrecht zu ineffizientem Verhalten führen. Dieses Problem wird besonders gut durch den Begriff der Tragödie der Allmende veranschaulicht: Wenn eine Ressource, wie z. B. ein Weideland oder ein Fischbestand, gemeinsam genutzt wird, aber keine exklusiven Nutzungsrechte bestehen, neigen Individuen dazu, sie übermäßig auszubeuten, da die persönlichen Vorteile den kollektiven Schaden überwiegen. (Hardin, 1968) Die Property-Rights-Theorie betrachtet diese Übernutzung als Folge fehlender Anreize für eine nachhaltige Nutzung, die durch klar zugeordnete Eigentumsrechte verhindert werden kann. (Demsetz, 1967)

Ein weiterer zentraler Anwendungsbereich der Property-Rights-Theorie ist die Analyse von Unternehmen und Vertragsbeziehungen. Grossman und Hart (1986) sowie Hart und Moore (1990) betonen, dass die Zuweisung der Verfügungsrechte über Vermögenswerte darüber entscheidet, welche Partei in einer Beziehung die Residualkontrolle ausübt, also das Recht, Entscheidungen zu treffen, wenn der Vertrag keine endgültige Regelung enthält.

Darüber hinaus ermöglicht die Property Rights Theorie eine differenzierte Betrachtung von Institutionen und Organisationsformen. Je nach Verteilung der Eigentums- und Kontrollrechte

ergeben sich unterschiedliche Anreizstrukturen für Investitionen, Innovationen oder die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Insbesondere in Situationen, die spezifische Investitionen erfordern, kann die Zuweisung von Eigentumsrechten entscheidend sein, um Investitionszurückhaltung zu vermeiden und Effizienzpotenziale auszuschöpfen. (Grossman & Hart, 1986; Hart & Moore, 1990)

Der Property Rights Theorie wird gelegentlich vorgeworfen, dass sie sich zu stark auf formale, rechtlich kodifizierte Rechte konzentriert und informelle Institutionen oder soziale Normen nicht systematisch einbezieht. (Barzel & Allen, 2023) Außerdem setzt sie weitgehend rationales, nutzenmaximierendes Verhalten voraus. Dennoch bietet sie ein äußerst nützliches Instrument zur wirtschaftlichen Analyse von Eigentumsverhältnissen, Anreizsystemen und Organisationsstrukturen.

Die Property-Right-Theorie bietet einen wertvollen Einblick in den Einfluss und die Herausforderungen von Entscheidungsrechten. Sie zeigt auf, wie Eigentumsrechte Entscheidungsprozesse beeinflussen können und welche Rolle sie bei der Verteilung von Ressourcen spielen.

4) Steuerungsmechanismen in Netzwerken

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen beleuchtet dieses Kapitel die konkreten Kontrollmechanismen, die in Netzwerken mit dezentralisierten Entscheidungsrechten zum Einsatz kommen. Dabei liegt der Schwerpunkt sowohl auf formellen Regeln als auch auf informellen Mechanismen, die das Verhalten der beteiligten Akteure beeinflussen.

4.1) Vertragsgestaltung und Governance Mechanismen

In einer Organisation spielen die Vertragsgestaltung und die Governance Mechanismen eine große Rolle in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Angestellter und haben einen Einfluss auf den operationalen Erfolg. Verträge, sowohl formale als auch psychologischer Natur, definieren die Erwartungen und die Beziehung der Parteien.

Formale Verträge sind rechtliche Verpflichtungen, die eine Handlung in der Zukunft definieren. Sie beinhalten die Rolle und die Verantwortung des Agenten. Die Gestaltung eines Vertrages ist abhängig von der Situation, in der sich das Unternehmen befindet. Die Komplexität eines Vertrages nimmt zu, wenn viele Faktoren zu berücksichtigen sind. Komplexere Verträge sind kostenintensiv sowohl in der Erstellung wie auch in der Durchsetzung, deshalb kommen sie nur zustande, wenn die Vertragsverletzung zu erheblichen Konsequenzen führt. Formale Verträge werden für gewöhnlich verwendet, um Risiken zu vermeiden die in bestimmten Austauschverhältnissen auftreten können. In einem Unternehmen sind formale Verträge wichtig, weil sie ein missbräuchliches Verhalten verhindern und das Vertrauen zwischen den Parteien stärken, in dem sie klare Rahmenbedingungen zum Wohle der Zusammenarbeit definieren. Ausgehandelte, formale Verträge können die Geschäftsbeziehung beider Parteien in einer unerwarteten Situation zu einer Anpassung der Bedingungen führen. Damit soll eine langfristige Zusammenarbeit gewährleistet werden. Formale Verträge bauen das Vertrauen auf und fördern die Kooperation zwischen den Parteien. Gut ausgearbeitete Verträge können den Erfolg und die Leistung steigern. (Poppo & Zenger, 2002)

Psychologische Verträge sind individuelle Wahrnehmungen, Erwartungen und Verpflichtungen zweier Parteien, die nicht schriftlich festgelegt aber auf Gegenseitigkeit beruhen. (Rousseau, 1995) Die Wahrnehmung der Erfüllung des psychologischen Vertrages ist von Bedeutung für den Mitarbeiter, da sie sein Vertrauen dem Unternehmen gegenüber

beeinflussen kann. Wenn er das Gefühl hat, dass die gegenseitigen Verpflichtungen eingehalten werden, stärkt dies seine Loyalität und seine Zufriedenheit. Andererseits kann eine Verletzung dieses Vertrages durch Nicht-Einhaltung von Verpflichtungen negative Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber haben. Es würde Misstrauen, Enttäuschung und ein Gefühl von Ungerechtigkeit im Mitarbeiter hervorrufen. (Herrera & Heras-Rosas, 2021) In der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Organisation wird zwischen relationalen und transaktionalen Verträgen unterschieden. Relationale Verträge zeichnen sich durch langfristige Bindungen und gegenseitiges Vertrauen aus, während sich transaktionale Verträge auf kurzfristigen, klare Austauschbedingungen beschränken. (MacNeil, 1985) Der psychologische Vertrag ist ein wichtiger Faktor des organisationalen Engagements, da die Wahrnehmung der Vertragserfüllung durch die Organisation direkt die Bindung und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden fördern kann. Ein psychologischer Vertrag ist als dynamischer Prozess zu betrachten, der nicht statisch ist, sondern von vielen Faktoren beeinflusst wird. (Herrera & Heras-Rosas, 2021)

In der Beziehung zu Partnern oder Tochtergesellschaften können formale Verträge dazu beitragen, die Zusammenarbeit zwischen einer Tochtergesellschaft (oder Niederlassung) und lokalen Lieferanten zu strukturieren und zu regeln. Verträge ermöglichen es den Tochterunternehmen Wissen anzueignen, was die Kognitiven Barrieren reduziert. Wenn eine Tochtergesellschaft über ausreichende Vorkenntnisse verfügt, kann sie neues Wissen über die lokale Umgebung generieren. Sowohl Tochtergesellschaft als auch lokale Lieferanten können von einer starken Zusammenarbeit profitieren. Wenn beide Parteien gemeinsame Ziele haben und entsprechendes Vertrauen aufgebaut wurde, können sie ihr Wissen, ihre Ressourcen und ihre Fähigkeiten teilen. (Li et al., 2010)

Neben der Vertragsgestaltung gibt es auch Mechanismen in der Unternehmensführung die zu beachten sind. Governance Mechanismen ergänzen die Vertragsgestaltungen innerhalb einer Organisation. Hoetker und Mellewigt (2009) definieren zwei Arten von Governance Mechanismen. Formale Governance Mechanismen umfassen dokumentierte Absprachen, Leistungskennzahlen und Vertragsformulierungen. Das Ziel dabei ist, ein opportunistisches Verhalten einer Partei zu reduzieren um dadurch eine bessere Koordination zu gewährleisten. Relationale Governance Mechanismen hingegen basieren auf Vertrauen, verbesserter Kommunikation und sozialer Interaktion zwischen den Partnern. Sie ist hilfreich bei der Nutzung von Wissen und Expertise.

Die Vertragsgestaltung und Governance Mechanismen spielen eine entscheidende Rolle für die Steuerung und Effizienz von Geschäftsbeziehungen. Zum einen legen formale Verträge klare Regeln, Rollen und Verpflichtungen fest, während Relationale Governance Mechanismen eine flexiblere und vertrauensbasierte Steuerung ermöglichen.

4.2) Anreize für dezentrale Einheiten

Die dezentralen Einheiten haben Anreize, ihre Fähigkeiten und ihre Effizienz zu steigern. Eine dezentralisierte Organisationsstruktur bietet sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Anreize, die zur Entwicklung der Organisation als Ganzes beitragen.

Finanzielle Anreize spielen eine wesentliche Rolle bei der Förderung des Wachstums und der Entwicklung dezentraler Organisationen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Verwaltung der eigenen finanziellen Mittel auf lokaler Ebene. Wenn dezentrale Einheiten ihre eigenen Einnahmen verwalten und entscheiden können, wie sie diese ausgeben, verbessert dies die finanzielle Verantwortung und die Effizienz der Entscheidungsfindung (Mihalik et al., 2019).

Darüber hinaus führt die finanzielle Eigenverantwortung dazu, dass dezentrale Einheiten ihre eigenen Ressourcen gezielt verwalten und langfristige Investitionen planen, die den Standort stärken. Dies schafft einen Anreiz, nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die sowohl die lokale Wirtschaft als auch die Organisation als Ganzes fördern.

Neben finanzielle Faktoren spielen auch nicht finanzielle Anreize eine zentrale Rolle für die Leistungsbereitschaft und das Engagement dezentraler Einheiten. Zu diesen Anreizen gehören die Möglichkeit zur Mitwirkung von Entscheidungsprozessen, Anerkennung durch die Zentrale, Autonomie bei der Arbeitsgestaltung oder Entwicklungsmöglichkeiten. Studien zeigen, dass die Wahrnehmung von Entscheidungsfreiheit und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten die intrinsische Motivation steigern und somit positiv auf die Gesamtleistung auswirken können. (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) In stark dezentralisierte Organisationen können solche immateriellen Anreize das Zugehörigkeitsgefühl und das Verantwortungsbewusstsein fördern, selbst wenn der finanzielle Spielraum begrenzt ist.

Ein wesentlicher Vorteil einer dezentralen Struktur ist, dass Entscheidungen näher an den betrieblichen Abläufen getroffen werden. Dies ermöglicht schnellere Reaktionszeiten auf lokale Marktveränderungen und eine bessere Nutzung relevanter Informationen. In Branchen

mit schnellen Marktzyklen ist dieser Vorteil besonders wertvoll, da Flexibilität und Anpassungsfähigkeit den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen können.

Neben einer besseren Entscheidungsfindung trägt eine dezentralisierte Struktur auch zur Kosteneffizienz bei. Da jede Einheit unabhängig arbeitet, besteht ein Anreiz, die Verwaltungskosten zu minimieren und die Ressourcen effizient zu nutzen. Die Möglichkeit, über Budgets und Kostenstellen zu entscheiden, führt dazu, dass die betrieblichen Abläufe optimiert und unnötige Ausgaben vermieden werden.

Barbureau et al. (2022) argumentieren, dass ein effektives Governance Modell in dezentralisierten Organisationen entscheidend ist, um die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen. Es gewährleistet, dass Entscheidungen nicht nur effizient, sondern auch gerecht getroffen werden. Damit eine dezentrale Struktur erfolgreich funktioniert, ist es wichtig, dass ihre autonomen Einheiten nicht isoliert agieren, sondern in einem klaren Rahmen koordiniert werden. (Lopez, 2006) Ohne geeignete Steuerungsmechanismen könnte es sonst zu einem Verlust an Konsistenz und ineffizienten Abläufen kommen. Ein gezielt entwickeltes Anreizsystem kann jedoch dazu beitragen, die Zusammenarbeit innerhalb eines dezentralen Netzwerks zu stärken.

Bei der Anreizgestaltung in dezentralen Organisationen muss ein Gleichgewicht zwischen Autonomie und Leitungsorientierung gewahrt werden. (Ouchi, 1979) Einheiten mit mehr Handlungsspielraum sind eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und unternehmerisch zu handeln, wenn es die wirtschaftlichen Bedingungen ermöglichen. (Barlett & Ghoshal, 1993) Zugleich können hohe finanzielle Belastungen durch fortlaufende Zahlungsverpflichtungen kontraproduktiv sein, da sie den Handlungsspielraum verringern und das Anreizsystem schwächen. (Merchant & Van der Stede, 2017) Diese Überlegungen unterstreichen die Annahme, dass sowohl die Delegation von Entscheidungsrechten als auch die Höhe der übermittelnden Beträge die Leistung der dezentralen Einheiten beeinflussen können.

Dezentralisierte Organisationen profitieren von spezifischen finanziellen und Governance-Anreizen, die ihre Effizienz, Marktanpassungsfähigkeit und langfristige Entwicklung fördern. Eine gut konzipierte Governance-Struktur hilft, die Vorteile der Dezentralisierung voll auszuschöpfen, während gezielte Anreizmechanismen verhindern, dass Autonomie zu Koordinationsproblemen führt. Der Erfolg dezentraler Organisationen hängt davon ab, ob es gelingt die Anreize, sowohl die Ziele der einzelnen Einheiten als auch die Ziele der Gesamtorganisation im Einklang zu bringen.

4.3) Kontrollmechanismen und deren Auswirkungen

Kontrollmechanismen spielen, in Organisationen, eine wichtige Rolle in der Steuerung und Überwachung von Unternehmensaktivitäten. Diese Kontrollmechanismen werden in verschiedene Kategorien unterteilt.

Ein internes Kontrollsystem (oder auch interne Kontrollmechanismen) überwacht alle wesentliche Geschäftsprozesse, welche die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit sicherstellen. Dieses Kontrollsystem besteht aus zwei wesentlichen Regelungen, einerseits der Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten, das interne Steuerungssystem und andererseits die Regelungen zur Überwachung der Einhaltung dieser Regelungen, dem internen Überwachungssystem. Das interne Überwachungssystem setzt sich aus prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen wie organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen sowie prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen wie der internen Revision zusammen. (Bungartz, 2012)

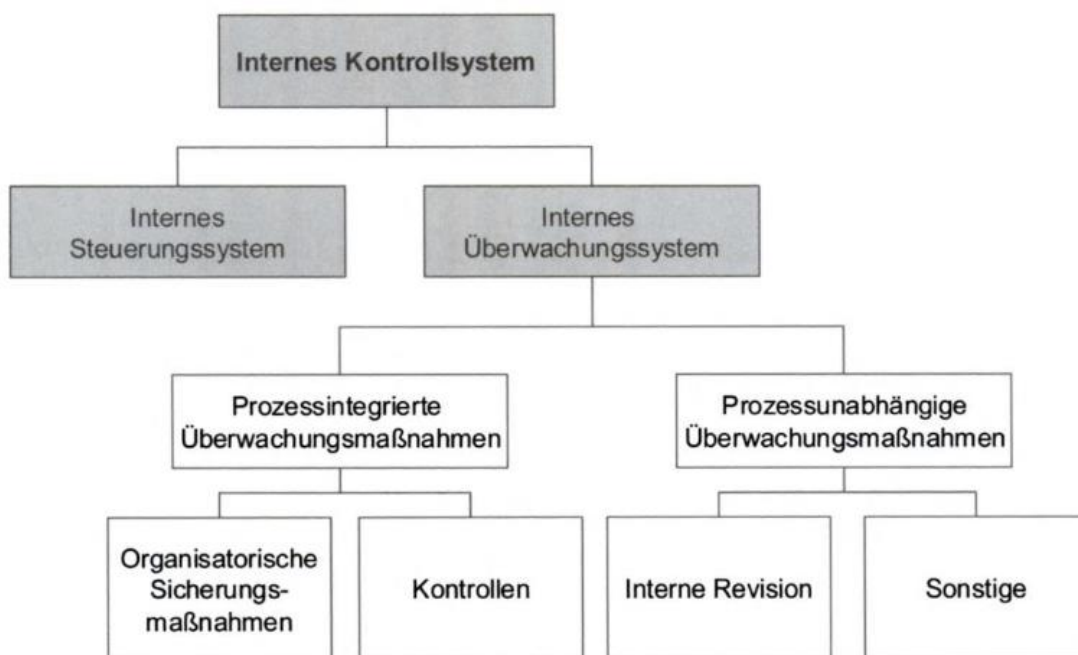


Abbildung 1: Bestandteile eines internen Kontrollsystems (Bungartz, 2012)

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen dienen dazu, ein bestimmtes Sicherheitsniveau zu gewährleisten und werden durch kontinuierliche, automatische Systeme umgesetzt. Sie umfassen präventive Maßnahmen, die sowohl in die Aufbau- als auch die Ablauforganisation eines Unternehmens integriert sind. Beispiele hierfür sind Funktionstrennungen, Zugriffbeschränkungen im IT-Bereich und Zahlungsrichtlinien. Kontrolle wird durch

prozessintegrierte Maßnahmen durchgeführt, um Fehler zu vermeiden oder frühzeitig zu erkennen. Wird sie von Vorgesetzten durchgeführt, sind diese sowohl für das Ergebnis des überwachten Prozesses als auch für die Qualität der Kontrolle verantwortlich. Das Hauptziel ist es, die Fehleranzahl in den Arbeitsabläufen zu verringern oder bereits aufgetretene Fehler aufzudecken. Dies geschieht zum Beispiel durch die Prüfung von Vollständigkeit und Richtigkeit eingehender und weitergeleiteter Daten, manuelle Soll-Ist-Vergleiche, Budget- oder Bestandskontrollen, sowie programmierte Plausibilitätsprüfungen, die Abweichungen und Unstimmigkeiten in Daten automatisch erkennen. Diese Mechanismen erhöhen die Prozesssicherheit und sorgen für eine effiziente Arbeitsweise im Unternehmen. Die interne Revision ist ein prozessunabhängiger Mechanismus, der Strukturen und Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens prüft und bewertet. Diese unternehmerische Kontrollinstanz darf weder in den Arbeitslauf integriert werden noch für das Ergebnis des kontrollierten Prozesses verantwortlich sein. Darüber hinaus können weitere prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen definiert werden, zum Beispiel in Form von übergreifenden Kontrollen auf höchster Ebene, den High-Level-Controls, die auf besondere Anweisung der gesetzlichen Vertreter oder durch die gesetzlichen Vertreter selbst durchgeführt werden. (Bungartz, 2012)

Flamholtz et al. (1985) hingegen heben vier zentrale Kontrollmechanismen hervor, die Verhaltensweise von Individuen innerhalb einer Organisation beeinflussen.

Die Planung umfasst die Festlegung von Arbeitszielen und Standards. Die Planung wird als Ex-ante-Kontrolle angesehen, da sie die notwendigen Informationen liefert, um das Handeln des Einzelnen und der Gruppe zu steuern. Es wird betont, dass klare und spezifische Ziele stärker mit den Leistungsergebnissen korrelieren als vage Anweisungen.

Die Messung funktioniert, indem sie Informationen über die Leistung liefert. Die Messung hat sowohl eine ex ante als auch eine ex post Kontrollfunktion. Sie definiert die Leistungserwartungen und ermöglicht ein angemessenes Feedback durch den Vergleich der tatsächlichen Ergebnisse mit den festgelegten Standards.

Das Feedback bezieht sich auf Informationen über das Arbeitsverhalten und die Ergebnisse. Es kann in zweierlei Hinsicht kontrollierend wirken: als lenkendes Element (für korrigierende Maßnahmen) und als motivierender Faktor (durch die Aussicht auf künftige Belohnungen).

Die Bewertung-Belohnung bezieht sich auf die Bewertung der Leistung im Vergleich zu den gesetzten Zielen und die Belohnung, die auf der Grundlage dieser Bewertungen erfolgt. Es wird betont, dass Belohnungen sowohl extrinsisch (externe Anreize) als auch intrinsisch (interne Motivation) sein können. Die Wahrnehmung, dass die Belohnung von der Leistung abhängt, ist entscheidend für die Wirksamkeit dieser Form der Kontrolle.

Das Zusammenwirken dieser Mechanismen erhöht die Wahrscheinlichkeit des zielgerichteten Handelns des Einzelnen, um Organisationsziele zu optimieren. Der Kontext, in den diese Mechanismen integriert sind, umfasst auch die Organisationsstruktur und -kultur sowie externe Einflüsse, die die Wirksamkeit der Kontrolle beeinflussen können.

Kontrollmechanismen gewährleisten reibungslose Abläufe und die Einhaltung von Vorschriften. Durch die Kombination von Präventiv- und Überwachungsmaßnahmen kann die Leistung des Unternehmens optimiert und langfristig Stabilität ermöglicht werden.

4.4) Balance zwischen Autonomie und Kontrolle

Die Balance zwischen Autonomie und Kontrolle in Organisationen stellt ein Spannungsfeld dar, das für die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter von großer Bedeutung ist.

Autonomie ist definiert als das Maß an Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsbefugnis, das den Mitarbeitern bei der Planung ihrer Arbeit und der Festlegung der anzuwendenden Verfahren gewährt wird. Sie bezieht sich nicht nur auf die Organisation von Arbeitsabläufen und Prozessen, sondern auch auf die Definition von Arbeitskriterien, Managementstandards und Zielen. (Ruiner & Klumpp, 2020)

Kontrolle ist ein Begriff, der sowohl in der Alltagssprache als auch in der Literatur in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet wird. Ohne eine Form der Kontrolle wäre ein geordnetes Zusammenleben, wie wir es kennen, kaum denkbar. Der Begriff steht in engen Zusammenhang mit Macht, die durch Einfluss und Kontrolle gekennzeichnet ist. Kontrolle bedeutet, aktiv einzugreifen und Prozesse oder Entscheidungen nach den eigenen Vorstellungen zu lenken. (Hesen, 2020)

Autonomie in der Arbeit kann die Motivation, die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern. Die Mitarbeiter können dadurch ihre Fähigkeiten und ihre Potenziale völlig ausschöpfen. Manager sollten ihre Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung fördern, um ihre Autonomie und ihr Können zu steigern. (Kundi et al, 2021)

Die flexible Anwendung von Autonomie ist nicht nur auf die individuelle Ebene beschränkt, sondern auch auf die organisatorische. In ihrer Studie identifizieren Arregle et al (2023) vier Determinanten, die einen Einfluss auf die organisatorische Autonomie einer Einheit haben. Erstens spielen die strategischen Kontingenzimperative eine entscheidende Rolle. Diese auf der Kontingenztheorie basieren Perspektive besagt, dass der Grad der Autonomie einer Einheit von ihrer Funktion innerhalb des organisatorischen Gesamtsystems sowie von strategischen Einheiten wie der Komplexität der Umwelt und spezifischen Unternehmensmerkmalen abhängt. Diese determinieren, welches Maß an Autonomie eine Einheit benötigt, um effektiv zu arbeiten. Zweitens beeinflussen die innerorganisatorischen Machtverhältnisse den Grad der Autonomie. Die relative Macht der Führungskräfte einer Einheit innerhalb der Organisation kann ihre Fähigkeit zur Durchsetzung und Sicherung der Autonomie stärken. Interne Hierarchien und Einflussfaktoren spielen hier eine wichtige Rolle. Drittens sind die organisatorischen Verhandlungsprozesse ein weiterer Schlüsselfaktor. Der Grad der gewährten Autonomie wird durch Verhandlungen zwischen den Managern der Einheit und denen der Mutterorganisation bestimmt. Mikropolitische Prozesse wie zum Beispiel die geschickte Ausnutzung von Widersprüchen in der Unternehmenspolitik, können die Ergebnisse erheblich beeinflussen. Viertens wirken sich die Merkmale der Mutterorganisation auf den Grad der Autonomie der einzelnen Einheiten aus. Faktoren wie das administrative Erbe, die kulturellen Rahmenbedingungen und die Organisationstraditionen beeinflussen das Ausmaß der Autonomie, die gewährt wird. Unterschiede in diesen Merkmalen können zu unterschiedlichen Autonomiegraden führen, wie zum Beispiel bei länderspezifischen Unternehmensvergleichen. Diese vier Perspektiven zeigen die Vielsichtigkeit organisatorischer Autonomie, sie variere nach der angewandten Analyseebene, sei es auf Team-, Funktion-, Abteilungs- oder Tochterunternehmensebene variiert.

Trotz der positiven Auswirkungen von Autonomie kann zu viel Freiheit ohne Kontrollinstanz nicht von Vorteil sein. Ein Übermaß an Autonomie kann zu Unsicherheit und Herausforderungen in der Arbeitsdynamik führen, insbesondere wenn Mitarbeiter nicht über die benötigten Ressourcen und Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen. Hier kommen Kontrollmechanismen ins Spiel, da sie Struktur und Leitlinien schaffen. Eine

Kombination aus klaren Rahmenbedingungen und Autonomie ist entscheidend, vor allem wenn Selbstständigkeit zu mehr Engagement führen soll und gleichzeitig Erwartungen an die Leistung und Zielerreichung einhergehen. (Palumbo 2021)

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und Kontrolle ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Während Autonomie Motivation und Eigenverantwortung fördert, sorgt Kontrolle für Struktur und Effizienz. Nur die gezielte Kombination beider Elemente ermöglicht eine flexible und stabile Organisationsstruktur.

5) Die Rolle von Royalties in Netzwerken mit dezentralisierten Entscheidungsrechten

Neben den allgemeinen Kontrollinstrumenten wird in dezentralisierten Netzwerken die Rolle von Royalties besonders hervorgehoben. Der folgende Abschnitt widmet sich dieser besonderen Form von Anreiz- und Abrechnungsmechanismen und analysiert ihren Einfluss auf das Entscheidungsverhalten in komplexen Organisationsstrukturen.

5.1) Definition und wirtschaftliche Bedeutung von Royalties

Royalties oder auf Deutsch Lizenzgebühren, sind Zahlungen, die an Eigentümer von Ressourcen oder geistigem Eigentum geleistet werden. Unternehmen können ihre Einnahmen erhöhen mit den Lizenzgebühren (oder auch Royalty-Gebühren).

In einen Lizenzvertrag erstattet der Inhaber eines gewerblichen Schutzrechts, zum Beispiel einer Marke oder eines Patents, oder der Urheber eines urheberrechtlich geschützten Werks einem Dritten das Recht ein, den jeweiligen Lizenzgegenstand gemäß den Vertragsbedingungen zu nutzen oder zu verwerten. Im Gegenzug verpflichtet sich der Lizenznehmer, eine Lizenzgebühr zu zahlen. Diese kann entweder ein fester Betrag sein oder sich nach dem Umsatz richten. Bei einer umsatzabhängigen Vergütung ist darauf zu achten, dass dem Lizenzgeber angemessene Kontroll- und Informationsrechte zur Verfügung gestellt werden, um die Rückverfolgbarkeit der Umsatzdaten des Lizenznehmers zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte der Lizenzvertrag Bestimmungen enthalten, die den Lizenznehmer

verpflichten, das Markenimage zu pflegen und aktiv zu verteidigen und es vor Eingriffen Dritter zu schützen. (Hahn, 2020)

Lizenzverträge dienen einer Vielzahl von wirtschaftlichen Zwecken und sind durch ein hohes Maß an Freiheit der Vertragsparteien gekennzeichnet. Die Parteien sind in der Vereinbarung von Inhalt, Umfang und Bedingungen der Lizenz weitgehend frei, sofern nicht zwingende gesetzliche Bestimmungen dem entgegenstehen. In der Praxis haben sich verschiedene Arten von Lizenzen herausgebildet, die sich je nach Verwendungszweck und Umfang der eingeräumten Rechte unterscheiden. Eine Lizenz umfasst in der Regel sowohl das Recht zur Herstellung als auch das Recht zum Vertrieb eines bestimmten Produkts. Es ist jedoch auch möglich, den Gegenstand der Lizenz auf einzelne Nutzungsarten zu beschränken. So kann zum Beispiel eine Herstellungslizenz vereinbart werden, die dem Lizenznehmer nur das Recht erteilt, den lizenzierten Gegenstand herzustellen, ohne gleichzeitig Vertriebsrechte zu gewähren. Reine Herstellungslizenzen sind typischerweise nur in Ausnahmefällen anzutreffen, etwa wenn die Produktion ausschließlich für den Eigenbedarf des Lizenznehmers bestimmt ist. Auf der anderen Seite gibt es die Vertriebslizenz, die die Vermarktung und den Verkauf der lizenzierten Produkte umfasst. Innerhalb dieser Kategorie sind vor allem die Export- und Importlizenzen zu nennen. Eine Einfuhrlizenz ist in der Regel erforderlich, wenn im Inland ein gewerbliches Schutzrecht besteht, das sich auf die eingeführten Waren bezieht. Umgekehrt setzt eine Ausfuhrgenehmigung voraus, dass im Bestimmungsland ein entsprechender Rechtsschutz besteht, was eine vorherige Lizenzierung erforderlich macht. Im Hinblick auf die Rechtsstellung des Lizenznehmers wird zwischen verschiedenen Lizenzarten unterschieden. Die ausschließliche Lizenz gewährt dem Lizenznehmer das alleinige Nutzungsrecht innerhalb eines bestimmten Marktgebiets. Weder Dritte noch der Lizenzgeber selbst dürfen das lizenzierte Recht in diesem Gebiet ausüben. Die alleinige Lizenz erlaubt ebenfalls nur die Nutzung durch einen bestimmten Lizenznehmer, lässt aber dem Lizenzgeber selbst ein paralleles Nutzungsrecht. Die einfache Lizenz gewährt dem Lizenznehmer ein nicht-ausschließliches Nutzungsrecht. Dem Lizenzgeber bleibt es frei, weitere Lizenzen an Dritte zu vergeben oder das Recht selbst auszuüben. Diese Differenzierungen ermöglichen eine genaue Vertragsgestaltung, die auf die wirtschaftlichen Interessen beider Vertragsparteien zugeschnitten ist. (Groß, 2020)

Royalties, Royalty-Gebühren oder auch Lizenzgebühren sind ein flexibles Vertragsinstrument, das es den Parteien ermöglicht, die Nutzungsrechte an geistigem Eigentum oder gewerblichen Schutzrechte individuell zu regeln. Dank Ihrer vielfältigen Ausgestaltung, von den einfachen

bis zu den ausschließlichen Lizenzen, können die wirtschaftlichen Interessen beider Parteien gezielt berücksichtigt werden. Lizenzverträge leisten somit einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Verwertung immaterieller Güter und fördern gleichzeitig Innovation, Marktliberalisierung und internationaler Handel.

5.2) Einfluss von Royalties auf das Entscheidungsverhalten der Einheiten

Royalties sind nicht nur ein Mittel zur wirtschaftlichen Beteiligung von Rechteinhabern, sondern haben auch eine erhebliche Steuerungswirkung innerhalb von Organisationen. In Unternehmen, die nach dem Profit-Center-Prinzip oder mit weitgehend autonomen Einheiten (z.B. Tochtergesellschaften, Sparten, Abteilungen) arbeiten, haben Royalties einen erheblichen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten dieser Einheiten. Ihre Wirkung entfaltet sich über Kosten- und Erlösstrukturen, Zielvereinbarungen und interne Anreizsysteme.

Die Royalties innerhalb einer Organisation können als interne Verrechnungspreise wahrgenommen werden. Das sind Preise, die für den Austausch von Leistungen zwischen einzelnen Abteilungen oder mit Tochtergesellschaften innerhalb einer Organisation festgelegt werden. Verrechnungspreise ermöglichen eine Steuerungsfunktion innerhalb eines Betriebs. Die Royalties werden erzeugt im Gegenzug einer internen erbrachten Leistung. Abteilungen innerhalb einer Organisation können Leistungen, in Form von Produkten, Software bei anderen Abteilungen nachfragen. Anhand der Verrechnungspreise haben die Abteilungsleiter, die nach dem Profit-Center-Prinzip arbeiten, also gewinnorientiert sind, die Möglichkeit, die Verrechnungspreise mit den Marktpreisen für dieselbe Leistung zu vergleichen. Royalties können Abteilungen dazu bringen ihre Ressourcen besser und effizienter zu gestalten. Eine kostenorientierte Struktur mit Fokus auf interne Kostensenkung ermöglicht einen Anreiz zu Effizienzsteigerung. (Birg, 2023)

Darüber hinaus können Royalties das Verhalten in Bezug auf interne Zielvereinbarungen steuern. Insbesondere mit den verschiedenen Royalty-Modellen, den umsatzbasierten Royalties oder den gewinnbasierten Royalties. (Hahn, 2020)

Es besteht die Gefahr das überhöhte Gebühren den Handlungsspielraum der Einheiten einschränkt. Das kann dazu führen, dass bestimmte Leistungen nicht mehr angeboten werden,

da der Anreiz aus Sicht der ausführenden Partei ungenügend ist. Die Royalties dienen nicht nur zur Wertabschöpfung im Sinne der Systemzentrale, sondern können auch das Verhalten der dezentralen Einheiten beeinflussen.

In multinationalen Konzern können Royalties als internationale Transferpreise eingesetzt werden. Internationale Transferpreise beziehen sich auf die Preissetzung der Waren, Dienstleistungen oder auf immaterielle Vermögenswerte, die zwischen verbundenen Teilen eines multinationalen Unternehmens über Ländergrenzen hinweg transferiert werden. Um Steuervermeidung und Gewinnverschiebung zu vermeiden, unterliegen solche Transaktionen den Bestimmungen der sogenannten Arm's Length Principle, welches von der OECD im Rahmen ihrer Verrechnungspreisrichtlinien formuliert wurde. Diese Grundsätze sollen sicherstellen, dass Transaktionen zwischen verbundenen Unternehmen zu Bedingungen stattfinden, wie sie auch zwischen unabhängigen Dritten vereinbart würden. (Rossing et al., 2017) Die Festlegung von Royalties als Transferpreise kann jedoch erhebliche Auswirkungen auf die Standortentscheidungen innerhalb eines multinationalen Konzerns haben. Insbesondere dann, wenn Royalty-Gebühren in bestimmten Ländern hoch angesetzt werden, besteht die Gefahr, dass Investitionen gezielt in Länder mit geringerer Lizenzbelastung verlagert werden. Auf diese Weise können die Verrechnungspreise nicht nur die Steueroptimierung, sondern auch strategische Investitionsentscheidungen innerhalb des Konzerns beeinflussen.

Geldtransfers (z.B. laufende Gebühren) sind nicht nur eine Finanzierungsquelle für zentralisierte Organisationen, sondern auch ein Instrument zur Steuerung der Politik. (Anthony & Govindarajan, 2007) In dezentralen Organisationen können unverhältnismäßig hohe Gebühren zu Zielkonflikten führen, da sie die unternehmerische Freiheit einschränken, die Eigeninitiative hemmen und langfristige Investitionen erschweren. (Brickley et al., 2003) Monetäre Gebühren müssen immer an den realisierten Umsatz gekoppelt sein, um die Leitungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen. (Simons, 1995) Hohe Gebühren schwächen die Leistung.

Royalties beeinflussen das Entscheidungsverhalten von Organisationseinheiten in mehrfacher Hinsicht, durch Kosteneffekte, Anreizsysteme und strategische Rahmenbedingungen. Sie wirken nicht neutral, sondern lenken den Einsatz von Ressourcen, die Marktentwicklung und die strategischen Präferenzen einzelner Einheiten. Dies macht es für Unternehmen notwendig, Royalties nicht nur als Preis für die Nutzung von immateriellen Rechten, sondern auch als ganzheitliches Steuerungsinstrument im Rahmen der Unternehmensführung zu verstehen.

5.3) Gestaltung variabler und fixer Royalties

Die Gestaltung von Royalties hat einen erheblichen Einfluss auf die ökonomischen Interaktionen innerhalb organisierter Systeme. In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf der ökonomischen Wirkung unterschiedlicher Royalty Modelle, insbesondere dem Vergleich zwischen fixen und variablen Royalty-Gebühren.

Fixe Royalties, oder auch Lizenzgebühren sind regelmäßige, fixe Zahlungen, die unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg von der nutzenden Einheit an die Rechteinhaber geleistet werden. Sie bieten eine hohe Planbarkeit für beide Seiten, führen jedoch dazu, dass die nutzende Einheit das vollständige Absatz- und Marktrisiko trägt. In diesem Sinne wirken fixe Gebühren wie klassische Fixkosten. Aus Sicht der Systemsteuerung eignen sich fixe Royalties zur Stabilisierung der Einnahmenstruktur, können aber bei geringer Auslastung oder volatiler Nachfrage demotivierend wirken. Lin (1996) argumentiert, dass fixe Lizenzgebühren auch strategisch eingesetzt werden können, etwa zur Absicherung von Marktpositionen in asymmetrischen Wettbewerbssituationen.

Variable Royalties hingegen richten sich nach Umsatz, Gewinn oder der Anzahl der verkauften Stückzahl und werden prozentual berechnet. Sie sind wie variable Kosten zu betrachten und passen sich dem Geschäftserfolg der Einheit an. Aus anreizökonomischer Sicht sind variable Gebühren besonders relevant, da sie die Leistungsbereitschaft erhöhen können, ohne die Einheit übermäßig zu belasten. Shapiro (1985) betont, dass solche Gebührenmodelle ein geeignetes Mittel darstellen, um die Ressourcenallokation effizienter zu gestalten und die Interessen von Rechtenutzern und Rechteinhabern besser in Einklang zu bringen.

Fixe Royalties sind sinnvoll, wenn Stabilität und Planbarkeit im Vordergrund stehen. Variable Royalties bieten stärkere Leistungsanreize und ermöglichen eine dynamischere Anpassung an die wirtschaftliche Realität. Beide Varianten sind nicht nur Finanzierungsinstrumente, sondern auch Teil der strategischen Umsetzung von Anreiz- und Steuerungsmechanismen in arbeitsteiligen Organisationsstrukturen.

6) Hypothesen

Die folgenden Hypothesen werden aus zentralen Annahmen der Principal-Agent-Theorie und der Property-Rights-Theorie abgeleitet. Beide Theorien bieten wertvolle Erklärungsansätze für die Gestaltung von Entscheidungsstrukturen, Anreizsystemen und deren Auswirkungen auf das Franchisesystem aus Sicht des Franchisegebers. Basierend auf diesen Überlegungen wurden vier Hypothesen formuliert, die in dieser Arbeit empirisch überprüft werden.

H1: Je mehr Entscheidungsrechte delegiert werden, desto geringer die Royalty Gebühren.

Dieser Hypothese liegt der Gedanke zugrunde, dass eine stärkere Delegation den Bedarf an zentralen Verwaltungs- und Kontrollmaßnahmen verringert. Im Gegenzug könnten die Franchisegeber niedrigere Gebühren verlangen, da weniger Ressourcen in die zentrale Koordination investiert werden müssen. Die Delegation entlastet also die Franchisezentrale und senkt potenziell die Gebühren.

H2: Je mehr Entscheidungsrechte delegiert werden, desto höher ist die Performance.

Durch die Delegation von Entscheidungsbefugnissen können die Franchisenehmer flexibler und marktnäher agieren. Aus Sicht des Franchisegebers kann dies zu einer besseren Ressourcennutzung, einer höheren Anpassungsfähigkeit und einem beschleunigten Wachstum des Netzes führen. Die Hypothese geht daher von einer leistungssteigernden Wirkung der Dezentralisierung aus.

H3: Je höher die Royalty Gebühren, desto geringer die Performance.

Hohe Gebühren können den finanziellen Handlungsspielraum der Franchisenehmer einschränken und sich negativ auf deren Investitionsbereitschaft bzw auf deren unternehmerische Initiative auswirken. Dies kann sich auf die Gesamtleistung des Netzwerks auswirken, zum Beispiel durch geringere Expansion, stagnierende Einnahmen oder zu ineffizientem Management führen.

H4: Die Delegation von Entscheidungsrechten hat einen positiven Einfluss auf die Performance der Franchise, da sie die Anreize erhöht

Diese Hypothese geht von einem vermittelten Zusammenhang aus: Wenn Franchisegeber Entscheidungen zur Preissetzung oder Lieferantenauswahl an die Franchisenehmer übertragen,

können die Verwaltungs- und Koordinationsaufwände reduziert werden. Diese Einsparung ermöglicht es, laufende Royalty-Gebühren zu senken. Geringere Gebühren wirken als finanzieller Anreiz für Franchisenehmer, wirtschaftlicher zu arbeiten und sich stärker für den Erfolg des Franchisesystems einzusetzen. Die Performance steigt somit nicht nur direkt durch die Delegation, sondern auch indirekt über den Anreizmechanismus sinkender Gebühren.

Zusammen bilden die vier Hypothesen ein theoretisch fundiertes Rahmenmodell für die Analyse von Delegation im Franchising. Sie ermöglichen es, sowohl direkte Effekte (z.B. Delegation → Performance) als auch indirekte Wirkungszusammenhänge (z.B. Delegation → Royalty-Gebühren → Performance) aus Sicht des Franchisegebers zu untersuchen. Die konkrete empirische Untersuchung wurde im Rahmen eines quantitativen Forschungsdesigns durchgeführt.

7) Methodik

7.1) Forschungsansatz und Zielsetzung

Die vorliegende Studie folgt einem quantitativen, hypothesenprüfenden Forschungsdesign im Rahmen einer Querschnittsstudie. Ziel ist es, die Auswirkungen der Delegation von Entscheidungsrechten auf die Gestaltung und Wirksamkeit von Anreizsystemen in Franchisesystemen, aus Sicht des Franchisegebers zu analysieren.

Die Analyse erfolgt aus Sicht des Franchisegebers, da dieser über die zentrale Entscheidungsbefugnis verfügt, Rechte zu delegieren und die Gebührenstruktur festzusetzen.

Im Mittelpunkt steht dabei die Beantwortung der Forschungsfrage: „Wie beeinflusst die Delegation von Entscheidungsrechten durch den Franchisegeber die Gestaltung und Wirksamkeit von Anreizmechanismen im Franchising?“

Zur vertieften Analyse wurden drei Unterfragen formuliert: Wie beeinflusst die Delegation von Entscheidungsrechten die Gestaltung der Royalty-Gebühren? Inwiefern wirkt sich die Delegation von Entscheidungsrechten auf die Performance des Franchisesystems aus? Welchen Einfluss hat die Gestaltung der Royalty-Gebühren auf die Performance des Franchisesystems?

Die Studie verbindet eine strukturorientierte Betrachtung der Verteilung von Entscheidungen mit einer steuerungstheoretischen Analyse der Anreizgestaltung.

Theoretisch stützt sich die Arbeit auf zwei zentrale Ansätze der Organisationstheorie: die Principal-Agent-Theorie, welche sich mit Informationsasymmetrien, Zielkonflikten und Steuerung über Anreize befasst, und die Property-Rights-Theorie, welche erklärt, wie Verfügungsrechte über Ressourcen Allokations- und Anreizprobleme dezentrale Systeme beeinflussen.

Aus diesen theoretischen Überlegungen wurden vier Hypothesen abgeleitet, die anhand einer standardisierten online-Befragung von Franchisegebern in Deutschland, Österreich und der Schweiz empirisch überprüft werden. Ziel ist es, systematische Zusammenhänge zwischen Entscheidungsdelegation, Anreizgestaltung und Leistung auf Ebene der Systemzentrale zu identifizieren.

7.2) Untersuchungsgegenstand und Zielgruppe

Untersuchungsgegenstand dieser Studie sind Franchisesysteme, in denen die Verteilung der operativen Entscheidungsrechte zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Anreizmechanismen spielt. Im Mittelpunkt steht dabei die Perspektive der Systemzentrale, d.h. der Franchisegeber trägt die Verantwortung für die Rechtvergabe, die Ausgestaltung der Kontrollinstrumente und das Erreichen der Systemziele.

Die empirische Studie richtete sich gezielt an Franchisegeber in Deutschland, Österreich und der Schweiz um länderübergreifende Erkenntnisse über die Praxis der Delegation von Entscheidungen und der Gestaltung von Anreizen zu gewinnen. Ursprünglich war geplant, den Fragebogen ausschließlich in der DACH-Region zu verteilen. Im Laufe der Projektplanung wurde jedoch beschlossen, Italien in die Befragung einzubeziehen. Um Sprachbarrieren zu vermeiden, wurde der Fragebogen für die italienischen Teilnehmer professionell ins Italienische übersetzt.

Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte über das Netzwerk des Professors, durch direkte Ansprache und über branchenbezogene Plattformen. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und anonym. Insgesamt wurden 75 vollständig ausgefüllte Fragebögen von Franchisegebern in die Analyse einbezogen. Die befragten Franchise-Systeme stammten aus unterschiedlichen Branchen (u.a. Gastronomie, Handel, Dienstleistungen).

Durch die bewusste Fokussierung auf die Franchisegeber-Perspektive wird sichergestellt, dass die Analyse auf strukturelle Steuerungselemente und deren Bewertung aus Sicht der Zentrale abzielt. Dies erscheint insbesondere deshalb sinnvoll, weil die Entscheidungen über die Delegation von Rechten sowie über Art und Umfang von Anreizen nicht von den Franchisenehmern selbst, sondern von der Franchisezentrale getroffen werden. Der Franchisegeber ist daher in einer Schlüsselposition, um die beabsichtigte Wirkung der gewählten Maßnahmen und deren tatsächliche Umsetzung im Netzwerk zu beurteilen.

7.3) Entwicklung des Erhebungsinstrument

Für die Datenerhebung wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entwickelt, der sich an Unternehmen mit Franchise-Strukturen richtet. Ziel war es, ein praktikables und klar verständliches Befragungsinstrument bereitzustellen, das sowohl strukturelle als auch organisatorische Aspekte von Franchisesystemen erfassen kann. Der Fragebogen wurde auch in italienischer Sprache zur Verfügung gestellt, um Franchisegebern in Italien die Teilnahme zu ermöglichen. Die Übersetzung wurde mit fachlicher Unterstützung durchgeführt, um die sprachliche und inhaltliche Kohärenz zu gewährleisten.

Der Fragebogen ist in drei Hauptthemenbereiche unterteilt.

Allgemeine Informationen über das Franchisesystem: In diesem Bereich werden grundlegende Informationen erhoben, u.a. die Anzahl der Standorte und Franchisenehmer, die Art des Franchisemodells, die Höhe der Gebühren (z.B. Eintrittsgebühren, laufende Gebühren, Werbegebühren), die Vertragslaufzeit sowie der Umfang der Schulungen und des Austauschs zwischen der Systemzentrale und den Partnerunternehmen.

Fragen zur Strategie und Organisation des Franchisenetzes: In einem weiteren Teil des Fragebogens werden die Befragten gebeten, verschiedene Bereiche in Bezug auf Entscheidungsprozesse, Betriebsabläufe, Koordination, Unterstützungsleistungen, Investitionen und Zusammenarbeit zwischen Zentrale und angeschlossenen Einheiten zu bewerten. Auch Aspekte wie die externen Marktbedingungen, der Wettbewerbsdruck und die Veränderungsdynamik wurden berücksichtigt. Die Fragen ermöglichen eine differenzierte Erhebung der subjektiven Einschätzungen aus Sicht der Zentrale.

Weitere Fragen zum Franchisesystem: Im letzten Block werden zusätzliche quantitative Informationen gesammelt, zur Anzahl der Schulungstage, zu persönlichen Treffen und zu formalen Abstimmungsformaten.

Zur Erfassung der subjektiven Einschätzungen wurde in weiten Teilen des Fragebogens eine siebenstufige Likert-Skala verwendet. Diese ermöglichte es den Teilnehmern, das Ausmaß ihrer Zustimmung oder Bewertung bestimmter Aussagen zu differenzieren - typischerweise auf einer Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Stimme vollständig zu“ oder 1 = „in sehr geringem Ausmaß“ bis 7 = „in sehr großem Ausmaß“, je nach Kontext der Frage.

Likert-Skalen sind ein bewährtes Instrument zur Messung latenter Konstrukte wie Wahrnehmungen, Einstellungen oder Bewertungen, insbesondere in der Organisations- und Sozialforschung. Sie erlauben es, sowohl die Richtung als auch die Intensität einer Antwort zu erfassen, sind einfach zu handhaben und im Allgemeinen sehr zuverlässig. (Sullivan & Artino, 2013)

7.4) Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung

Die Online-Umfrage wurde am 27. November 2024 gestartet. Der Fragebogen wurde über SoSci Survey zur Verfügung gestellt und war bis zur endgültigen Datenanalyse am 2. Juli 2025 zugänglich. Die Verteilung erfolgte durch den betreuenden Professor über gezielte E-Mail-Kontakte und auf Franchise- Veranstaltungen, wo der Zugang über einen QR-Code erfolgte.

Für den E-Mail-Versand wurde im Vorfeld eine aktualisierte Kontaktliste von Franchisesystemen in Deutschland, Österreich und der Schweiz erstellt. Der Link zum Fragebogen wurde direkt an diese Organisationen per E-Mail verschickt. Auch Franchisesysteme in Italien wurden kontaktiert. Zu diesem Zweck wurde die italienische Version des Fragebogens über einen separaten Verteiler versandt. Da die Rückmeldungen aus Italien jedoch unvollständig und nicht relevant genug waren, konnten sie nicht in die Auswertung einbezogen werden und wurden schließlich aus der Analyse ausgeschlossen.

Franchisesysteme, die per E-Mail kontaktiert wurden, erhielten eine einmalige Erinnerung, um sie an die Teilnahme zu erinnern. Darüber hinaus wurde der Fragebogen bei Franchise-Veranstaltungen, über einen QR-Code verteilt, der von den Teilnehmern direkt vor Ort genutzt werden konnte.

SoSci Survey verzeichnete insgesamt 2880 Zugriffe auf den Fragebogen. Bei der Mehrzahl dieser Zugriffe handelte es sich jedoch um unvollständige oder nicht auswertbare Teilnahmen. Nur Datensätze, bei denen alle für die Prüfung der Hypothesen relevanten Variablen vollständig beantwortet wurden, wurden für die Analyse berücksichtigt. Insgesamt 75 Fragebögen erfüllten diese Kriterien, davon 68 vollständig ausgefüllt. Diese Datensätze bilden die Grundlage für die statistische Analyse.

Die Umfrage richtete sich an Franchisegeber mit Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die endgültige Stichprobe setzt sich aus 66 % Teilnehmern aus Deutschland, 33 % aus Österreich und 1 % aus der Schweiz zusammen.

Die untersuchten Franchisesysteme kommen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, insbesondere aus dem Einzelhandel, der Gastronomie und dem dienstleistungsorientierten Sektor. Auch hinsichtlich der Größe des Systems, der Anzahl der Franchisenehmer, der Vertragsgestaltung und der Organisationsstrukturen unterscheiden sich die teilnehmenden Systeme. Diese Vielfalt innerhalb der Stichprobe ermöglicht eine breit angelegte Analyse, die sowohl Gemeinsamkeiten als auch systemspezifische Unterschiede aufzeigen kann.

7.5) Operationalisierung der Hypothesen

Für die empirische Studie wurden die zentralen theoretischen Konzepte, Delegation, Royalty-Gebühren und Performance, in konkrete, messbare Variablen übersetzt. Die Befragung wurde mit geschlossenen Fragen durchgeführt, die mit einer siebenstufigen Likert-Skala beantwortet werden konnten. Diese erlauben eine differenzierte Bewertung durch die Befragten und gelten als gängiges Instrument zur Erfassung subjektiver Einschätzungen in der quantitativen Forschung.

Die Delegation der Entscheidungsrechte bildet in mehreren Hypothesen die unabhängige Variable. Sie wurde über sechs zentrale Entscheidungsbereiche erfasst: lokale Werbung, Lieferantenauswahl, Personalauswahl, Mitarbeiterschulung, Gestaltung des Angebots und Preisgestaltung. Diese Aspekte wurden im Fragebogen einzeln abgefragt, um Unterschiede zwischen den Bereichen aufzeigen zu können.

Die laufende Gebühr, auch Royalty genannt, wurde als Prozentsatz des Umsatzes abgefragt. Sie ist die abhängige Variable in der ersten Hypothese, spielt die Rolle der unabhängigen Einflussvariable in der dritten Hypothese und wirkt als Mediatorvariable zwischen Delegation und Leistung in der vierten Hypothese. Das gleiche Instrument nimmt also je nach Modell eine andere Funktion ein.

Die Performance des Franchisesystems wurde anhand von den folgenden Aspekten bewertet: Einsparungen bei Verwaltungs-, Koordinations-, Personal- und Logistikkosten, Ertragssteigerungen und Systemwachstum.

Zusätzlich wurden vier Kontrollvariablen in die Analyse aufgenommen, um externe Einflussfaktoren zu berücksichtigen: der Standort der Systemzentrale (Deutschland, Österreich, Schweiz), die Art des Franchisemodells, die Anzahl der Franchisenehmer und die Größe des Franchisesystems. Letztere wurde durch die Summe aller operativen Standorte, d.h. der vom Franchisegeber selbst oder von Franchisenehmern geführten, bestimmt. Die Einbeziehung dieser Strukturmerkmale dient dazu, mögliche Verzerrungen in den statistischen Modellen zu minimieren und die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen.

7.6) Auswertungsverfahren und Qualitätssicherung

Um die Hypothesen zu überprüfen, wurde eine zweistufige Analyse durchgeführt, eine Mediationsanalyse mit dem Process Macro in IBM SPSS Statistics und eine modellbasierte Strukturgleichungsanalyse mit SmartPLS. Die Anwendung beider Methoden ermöglichte eine eingehende Analyse der Kausalzusammenhänge und trug zur Überprüfung der Robustheit der Ergebnisse bei. Im ersten Schritt wurden die zentralen abhängigen und unabhängigen Variablen (Performance und Delegation) durch die Erstellung von Indexvariablen in SPSS zusammengefasst.

Die Reliabilität dieser Indizes wurde anhand des Cronbach-Alpha-Koeffizienten überprüft. Der Wert des Performance-Index lag bei 0,849 und der des Delegations-Index bei 0,703, beide übertrafen damit den üblichen Schwellenwert von 0,7. Zur Überprüfung der Konstruktstruktur wurde außerdem eine explorative Faktorenanalyse (EFA) mit Varimax-Rotation durchgeführt. Dabei wurden zwei Faktoren in der Variable Delegation identifiziert. Ein Faktor mit einem Cronbach-Alpha-Wert unter 0,7 wurde aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

In SPSS wurde eine Mediationsanalyse mit Hilfe eines PROCESS-Makros (Modell 4) durchgeführt, in der das Konstrukt „Royalty“ als Mediator zwischen Delegation und Performance getestet wurde. Die indirekten Effekte wurden mit Hilfe einer Bootstrap-Methode mit 5000 Stichproben statistisch validiert.

Gleichzeitig wurde in SmartPLS ein umfassendes Strukturgleichungsmodell (PLS-SEM) erstellt. Dabei wurden alle relevanten Variablen als formative Messmodelle modelliert. Die Modellschätzung erfolgte unter Verwendung des PLS-Algorithmus. Besonderes Augenmerk wurde auf die Pfadkoeffizienten (Gesamteffekt), auf den Variance Inflation Factor (VIF) und

die Outer Weights gelegt, da sie die relative Bedeutung der einzelnen Indikatoren zur Bildung eines Konstrukts angeben. Ein hoher Outer Weight deutet auf eine starke Mitwirkung des Indikators hin, während ein nicht signifikanter oder negativer Wert auf eine geringe Relevanz schließen lässt. (Hair et al., 2022) Um das Signifikanzniveau zu bestimmen, wurde ein Bootstrapping mit 5000 Resampling-Durchläufen durchgeführt.

Einige Indikatoren wiesen negative Outer Weights auf. Diese Indikatoren wurden im zweiten Modelldurchlauf entfernt, sodass im endgültigen Modell nur valide und signifikante Indikatoren verblieben.

Die kombinierte Anwendung von SPSS und SmartPLS führte zu einer deutlichen Verbesserung der Validität der Ergebnisse und der methodischen Robustheit.

7.7) Ethische und Datenschutzrechtliche Aspekte

Die Daten wurden im Rahmen einer anonymisierten Online-Befragung von Franchisegebern in Deutschland, Österreich und der Schweiz erhoben. Die Teilnahme war freiwillig und es wurden keine personenbezogenen Daten erhoben, die Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen zulassen.

Alle Teilnehmer wurden zu Beginn der Befragung über den Zweck der Studie, den vertraulichen Umgang mit den Daten und die Möglichkeit, die Teilnahme abubrechen, informiert. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens wurde implizit die Zustimmung zur Verarbeitung der Daten erteilt.

Die Datenspeicherung und -verarbeitung erfolgte unter Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Ergebnisse werden ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet.

8) Datenanalyse

In diesem Kapitel werden die konkreten Schritte der Datenanalyse detailliert dargestellt, die im Rahmen der Hypothesenprüfung durchgeführt wurden. Ziel ist es, die methodische Umsetzung der zuvor beschriebenen Auswertungsverfahren transparent nachzuvollziehen und die Vorgehensweise sowohl für die SPSS- als auch die SmartPLS-Auswertung zu dokumentieren.

8.1) Voranalysen

Bevor die eigentlichen Hypothesentests durchgeführt wurden, erfolgten mehrere vorbereitende Analyseschritte, um die Messqualität der Konstrukte sicherzustellen. Dazu gehörten die Bildung von Indexvariablen, die Überprüfung ihrer Reliabilität sowie eine explorative Faktorenanalyse (EFA) zur Prüfung der dimensional Struktur.

8.1.1) Indexbildung und Reliabilitätsprüfung

Zunächst wurden in SPSS zwei zentrale Indizes erstellt: Delegation und Performance. Diese basieren auf mehreren Items, die jeweils unterschiedliche Aspekte des Konstrukts erfassen.

Zur Überprüfung der internen Konsistenz der beiden Indizes wurde Cronbach's Alpha berechnet.

Index	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Performance	0,849	5
Delegation	0,703	6

Tabelle 1: Reliabilitätsstatistiken (1)

Ein Wert über 0,7 gilt als akzeptabler Schwellenwert für Reliabilität, was hier bei beiden Indizes gegeben ist.

Die Items des Performance-Index umfassen Ertragssteigerung, Systemwachstum sowie Einsparungen bei Verwaltungs-, Koordinations-, Personal- und Logistikkosten.

Die Items Delegation-Index umfassen die Entscheidungsspielräume bei lokaler Werbung, Preisgestaltung, Angebotsgestaltung, Lieferantenauswahl, Personalauswahl und Mitarbeiterschulung.

8.1.2) Explorative Faktorenanalyse (EFA)

Zur Prüfung, ob die Items des Delegationskonstrukts tatsächlich ein gemeinsames Konstrukt abbilden, wurde eine explorative Faktorenanalyse mit Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation durchgeführt. Als Extraktionskriterium wurde ein Eigenwert größer als 1 gewählt.

Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,446	40,760	40,760
2	1,281	21,350	62,110
3	0,909	15,149	77,259
4	0,616	10,259	87,518
5	0,438	7,301	94,819
6	0,311	5,181	100,000

Tabelle 2: Erklärte Gesamtvarianz (1)

Die Ergebnisse zeigten, dass die sechs Items des Delegationsindex auf zwei unterschiedliche Faktoren laden. Die nachfolgende rotierte Komponentenmatrix zeigt die Ladungen:

	1	2
deleg_werbung	0,539	0,043
deleg_preise	0,778	0,121
deleg_angebot	0,838	0,153
deleg_personal	0,060	0,862
deleg_schulung	0,164	0,862
deleg_lieferanten	0,740	0,071

Tabelle 3: Rotierte Komponentenmatrix (1)

Basierend auf den Ladungen wurden zwei Dimensionen identifiziert: Faktor 1 mit den Items zur Preis- und Angebotsgestaltung sowie Lieferantenauswahl und Faktor 2 mit den Items zur Personalauswahl und Schulung. Das Item „deleg_werbung“ wurde ausgeschlossen, da es in keine der beiden Dimensionen zugeordnet werden konnte.

Zur weiteren Absicherung wurde die interne Konsistenz der beiden Faktoren erneut über Cronbach's Alpha geprüft:

Index	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Deleg_1	0,748	3
Deleg_2	0,666	2

Tabelle 4: Reliabilitätsstatistiken (2)

Da der zweite Faktor den Schwellenwert von 0,7 nicht erreichte, wurde er aus der Hauptanalyse ausgeschlossen. In der Folge wurde ausschließlich Faktor 1 („Deleg_1“) als Delegationsindex verwendet. Die neuen Variablen des Delegationsindex umfassen die Preisgestaltung, die Angebotsgestaltung und die Lieferantenauswahl

Auch für das Performance-Konstrukt wurde eine EFA durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigen eine eindeutige Eindimensionalität, da nur eine Hauptkomponente extrahiert wurde, die mehr als 60 % der Gesamtvarianz erklärt:

Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,170	63,404	63,404
2	0,830	16,606	80,010
3	0,531	10,624	90,634
4	0,284	5,674	96,308
5	0,185	3,692	100,000

Tabelle 5 : Erklärte Gesamtvarianz (2)

Die Faktorladungen der Items auf die erste Komponente sind wie folgt:

	1
perf_verwaltung	0,872
perf_personal_logistik	0,788
perf_ertrag	0,777
perf_wachstum	0,755
perf_koordination	0,783

Tabelle 6 : Rotierte Komponentenmatrix (2)

Die hohe Ladung aller Items sowie das Cronbach's Alpha von 0,849 sprechen für ein konsistentes, eindimensionales Konstrukt.

8.2) Analyse mittels SPSS – Mediationmodell nach Hayes

Zur Überprüfung des Mediationseffekts wurde das PROCESS-Makro von Andrew F. Hayes verwendet (Modell 4). Als unabhängige Variable (X) wurde der Delegationsindex „Deleg_1“ eingesetzt, der Mediator (M) war die Royalty-Gebühr, und die abhängige Variable (Y) war der Performance-Index „Ind_Perf“. Zusätzlich wurden drei Kontrollvariablen berücksichtigt: Standort der Zentrale (dum_at), Franchisetyp (dum_dst für das Dienstleistungsfranchise und dum_vtb für das Vertriebsfranchise) sowie Systemgröße (systemg).

Im Rahmen der Mediationsanalyse mit dem PROCESS-Makro wurden drei zentrale Regressionsmodelle durchgeführt, die die direkten und indirekten Zusammenhänge zwischen den Variablen untersuchen.

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse werden die folgenden Pfade unterschieden:

Pfad a beschreibt den Effekt der unabhängigen Variable (Delegation) auf den Mediator (Royalty),

Pfad b den Effekt des Mediators (Royalty) auf die abhängige Variable (Performance),

Pfad c den totalen Effekt der unabhängigen Variable (Delegation) auf die abhängige Variable (Performance), ohne Berücksichtigung des Mediators

Pfad c' (c-prime) den direkten Effekt von Delegation auf Performance, unter Einfluss des Mediators (Royalty).

Der indirekte Effekt ergibt sich aus dem Produkt von Pfad a und b berechnet ($a \times b$), wobei Pfad a den Einfluss der Delegation auf die Royalty-Gebühren und Pfad b den Einfluss der Royalty-Gebühren auf die Performance abbildet.

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind in den folgenden Tabellen dargestellt.

N=69

	R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	p
Wert	0,5647	0,3189	5,5935	5,9003	5,000	63,000	0,0002

Variablen	Coeff	Se	T	P	Llci	Ulci
constant	5,2443	1,0954	4,7874	0,0000	3,0552	7,4333
deleg_1	-0,4490	0,2504	-1,7927	0,0778	-0,9494	0,0515
dum_at	0,2119	0,5828	0,3636	0,7174	-0,9527	1,3765
systemg	0,0124	0,0034	3,6427	0,0005	0,0056	0,0192
dum_dst	1,8455	0,6697	2,7557	0,0076	0,5072	3,1838
dum_vtb	-1,1853	1,0480	-1,1309	0,2624	-3,2796	0,9091

Tabelle 7: Regressionsmodell 1 – Einfluss der Delegation auf die Royalty-Gebühren (Pfad a)

Im ersten Schritt wurde der Effekt von Delegation auf Royalty untersucht (Pfad a). Die Regressionsanalyse zeigt, dass Delegation einen negativen Einfluss auf die Höhe der Royalty-Gebühren hat ($\beta = -0,4490$; $p = 0,0778$). Dies deutet darauf hin, dass eine stärkere Delegation tendenziell mit niedrigeren Gebühren einhergeht, wobei das Ergebnis auf einem Signifikanzniveau von 10 % liegt. Auch die Kontrollvariable Systemgröße zeigt einen signifikanten positiven Einfluss auf die Royalty-Gebühren. Das Modell erklärt etwa 31,9 % der Varianz in der Mediatorvariable ($R^2 = 0,3189$).

N=69

	R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	p
Wert	0,4167	0,1736	0,8977	2,1715	6,0000	62,0000	0,0577

	Coeff	Se	T	P	Llci	Ulci
constant	4,0931	0,5125	7,9867	0,0000	3,0686	5,1175
deleg_1	0,0564	0,1029	0,5479	0,5857	-0,1492	0,2620
royalty	-0,0493	0,0505	-0,9762	0,3328	-0,1502	0,0516
dum_at	-0,0348	0,2337	-0,1490	0,8821	-0,5020	0,4324
systemg	0,0044	0,0015	2,9442	0,0046	0,0014	0,0074
dum_dst	0,4110	0,2840	1,4472	0,1529	-0,1567	0,9787
dum_vtb	-0,7509	0,4241	-1,7705	0,0816	-1,5986	0,0969

Tabelle 8: Regressionsmodell 2 – Einfluss von Delegation und Royalty auf die Performance (Pfad b und c')

Das zweite Modell prüft gleichzeitig den direkten Effekt von Delegation auf Performance (Pfad c') sowie den Effekt des Mediators Royalty auf Performance (Pfad b). Dabei zeigt sich, dass keiner der beiden Einflussgrößen statistisch signifikant ist. Für Delegation ergibt sich ein Koeffizient von $\beta = 0,0564$ ($p = 0,5857$), für Royalty $\beta = -0,0493$ ($p = 0,3328$). Dies deutet darauf hin, dass Delegation über den Mediator Royalty keinen signifikanten Einfluss auf die Performance ausübt und dass Royalty keinen eigenständigen Einfluss auf Performance ausübt. Auch hier wirkt sich die Systemgröße positiv und signifikant auf die Performance aus. Das Modell erklärt ca. 17,4 % der Varianz in der abhängigen Variable ($R^2 = 0,1736$).

N=69

	R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	p
Wert	0,4012	0,1609	0,8970	2,4170	5,0000	63,0000	0,0455

	Coeff	Se	T	P	Llci	Ulci
constant	3,8347	0,4387	8,7415	0,0000	2,9581	4,7113
deleg_1	0,0785	0,1003	0,7825	0,4369	-0,1219	0,2789
dum_at	-0,0453	0,2334	-0,1939	0,8469	-0,5116	0,4211
systemg	0,0038	0,0014	2,7925	0,0069	0,0011	0,0065
dum_dst	0,3201	0,2682	1,1934	0,2372	-0,2159	0,8560
dum_vtb	-0,6925	0,4197	-1,6499	0,1039	-1,5312	0,1463

Tabelle 9: Regressionsmodell 3 – Totaler Effekt der Delegation auf die Performance (Pfad c)

Abschließend wurde der totale Effekt (Pfad c) von Delegation auf Performance ohne Berücksichtigung des Mediators analysiert. Auch hier zeigt sich ein geringer, nicht signifikanter positiver Zusammenhang ($\beta = 0,0785$; $p = 0,4369$). Damit bestätigt sich, dass die Delegation in dieser Konstellation keinen isolierten signifikanten Effekt auf die Performance ausübt. Der erklärte Varianzanteil liegt bei $R^2 = 0,1609$, wobei dieselben Kontrollvariablen wie in den vorherigen Modellen berücksichtigt wurden.

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
Total effect of X on Y	0,0785	0,1003	0,7825	0,4369	-0,1219	0,2789
Direct effect of X on Y	0,0564	0,1029	0,5479	0,5857	-0,1492	0,2620

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Indirect effect of X on Y	0,0221	0,0297	-0,0184	0,0965

Tabelle 10: Gesamtübersicht der Mediationseffekte

Zusätzlich berechnete das PROCESS-Makro die Effekte im Rahmen der Mediationsanalyse. Der totale Effekt (Pfad c) von Delegation auf Performance betrug 0,0785 ($p = 0,437$) und war statistisch nicht signifikant. Das bedeutet, dass Delegation insgesamt keinen direkten oder indirekten Einfluss auf die Performance erkennen lässt. Auch der direkte Effekt (Pfad c'), also der Effekt von Delegation auf Performance unter Kontrolle des Mediators Royalty, war mit 0,0564 ($p = 0,586$) nicht signifikant.

Der indirekte Effekt von Delegation auf Performance über Royalty (Pfad $a \times b$) betrug 0,0221. Auch dieser Effekt war statistisch nicht signifikant, wie der Bootstrapping-Konfidenzintervall zeigt (BootLLCI = -0,0184; BootULCI = 0,0965). Auch die Konfidenzintervalle des direkten und totalen Effekts schließen einen Nullwert ein, was auf keiner Signifikanz, sowohl direkt noch indirekt über die Royalty, hinweist.

8.3) Analyse mit Smart PLS

Zur weiteren Überprüfung der Hypothese wurde mit der Software SmartPLS ein Strukturgleichungsmodell (SEM) erstellt. Diese Methode eignet sich besonders für die gleichzeitige Untersuchung komplexer Beziehungen zwischen latenten Variablen, einschließlich direkter und indirekter Effekte. Die zwei Konstrukte, Delegation und Performance, wurden als formative Messmodelle definiert, d. h., ihre jeweiligen Indikatoren definieren gemeinsam das Konzept und werden nicht durch das Konzept reflektiert.

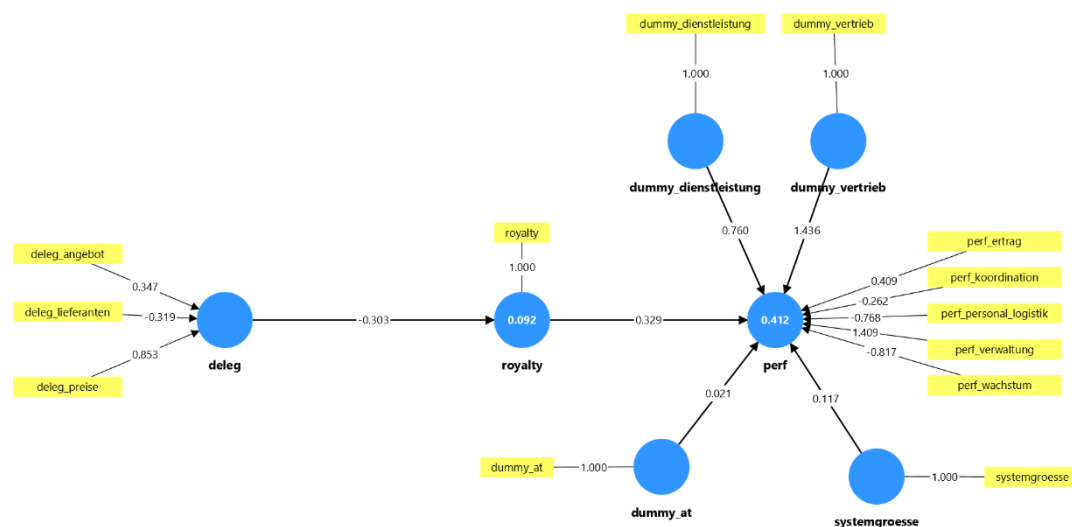


Abbildung 2: SmartPLS Modell 1

Der erste Schritt bestand darin, ein Modell durchzuführen, das alle gesammelten Indikatoren enthält. Mit dem PLS-Algorithmus wurden die Pfadkoeffizienten und die Outer Weights der Indikatoren berechnet. Um die Modellqualität in den formativen Konstrukten sicherzustellen, wurde die Multikollinearität anhand der VIF-Werte überprüft. Alle Werte lagen unter dem kritischen Schwellenwert von 5, was auf eine akzeptable Unabhängigkeit der Indikatoren hindeutet. Zur Signifikanzprüfung wurde ein Bootstrapping mit 5.000 Stichproben durchgeführt.

Indikator	Outer Weight	VIF
Deleg_angebot	0,347	1,846
Deleg_lieferanten	-0,319	1,329
Deleg_preise	0,853	1,657
Dummy_at	1,000	1,000
Dummy_dienstleistung	1,000	1,000
Dummy_vertrieb	1,000	1,000
Perf_ertrag	0,409	2,212
Perf_koordination	-0,262	1,791
Perf_personal_logistik	-0,768	2,659
Perf_verwaltung	1,409	3,267
Perf_wachstum	-0,817	1,820
Royalty	1,000	1,000
Systemgroesse	1,000	1,000

Tabelle 11: SmartPLS Modell 1 (Outer Weights und VIF-Werte)

	Effekte	p-Wert (Bootstrapping)
Deleg -> Perf	-0,100	0,471
Deleg -> Royalty	-0,303	0,062
Deleg-> Royalty-> Perf	-0,100	0,471
Dummy_at -> Perf	-0,150	0,936
Dummy_dienstleitung -> Perf	-0,091	0,214
Dummy_vertrieb -> Perf	-1,729	0,358
Royalty -> Perf	-0,193	0,327
Systemgroesse -> Perf	0,237	0,552

Tabelle 12: SmartPLS Modell 1 (Pfadkoeffizienten und P-Werte)

In Modell 1 ist der negative Effekt der Delegation ($\beta = -0,251$; $p = 0,062$) auf die Royalty-Gebühren bei einem Signifikanzniveau von 10 % signifikant. Die anderen Pfade, insbesondere der Effekt der Royalty auf die Performance und der direkte Effekt der Delegation auf die Performance, sind jedoch statistisch nicht signifikant. Darüber hinaus sind einige der Outer Weights in diesem Modell negativ, was auf Probleme in der Indikatorstruktur hindeutet. Die Gewichte dieser Indikatoren deuten auf eine schwache oder sogar keine Relevanz im Modell hin.

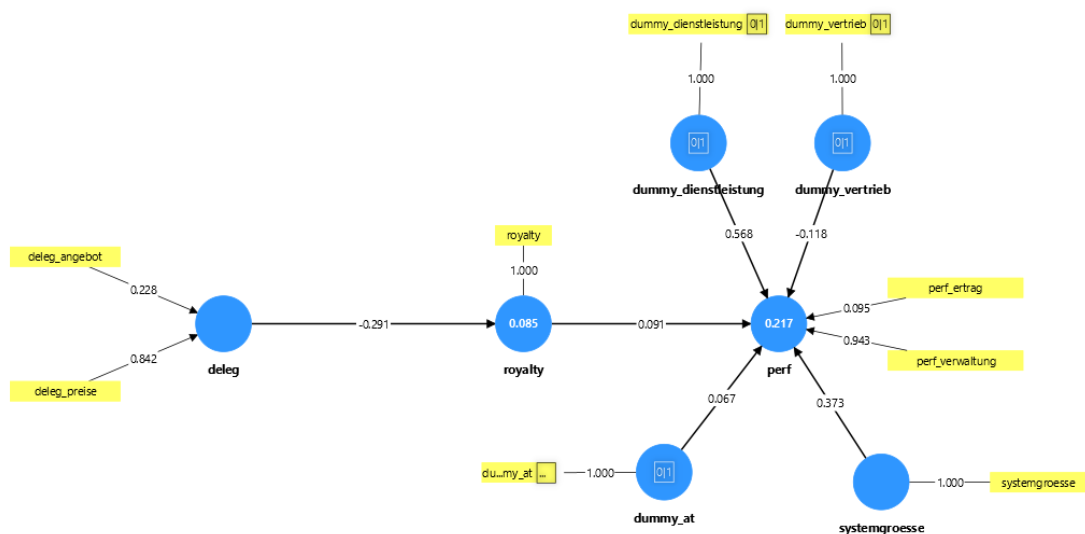


Abbildung 3: SmartPLS Modell 2

Aufgrund dieser Ergebnisse wurde in Modell 2 eine angepasste Modellversion erstellt, in der die Indikatoren mit negativen Outer Weights ausgeschlossen wurden. Konkret betroffen waren die Indikatoren `deleg_lieferanten`, `perf_koordination`, `perf_personal_logistik` und `perf_wachstum`. Ziel dieser Anpassung war es, die Messqualität zu verbessern und das Modell zu stabilisieren. In der optimierten Modellversion verbesserten sich die Schätzwerte leicht. Anschließend wurden die Pfadkoeffizienten neu berechnet, mit folgenden Ergebnissen:

Indikator	Outer Weight	VIF
Deleg_angebot	0,228	1,632
Deleg_preise	0,842	1,632
Dummy_at	1,000	1,000
Dummy_dienstleistung	1,000	1,000
Dummy_vertrieb	1,000	1,000
Perf_ertrag	0,095	1,463
Perf_verwaltung	0,943	1,463
Royalty	1,000	1,000
Systemgroesse	1,000	1,000

Tabelle 13: SmartPLS Modell 2 (Outer Weights und VIF-Werte)

	Effekte	p-Wert (Bootstrapping)
Deleg -> Perf	-0,027	0,664
Deleg -> Royalty	-0,291	0,022
Deleg-> Royalty-> Perf	-0,027	0,664
Dummy_at -> Perf	0,067	0,789
Dummy_dienstleitung -> Perf	0,568	0,019
Dummy_vertrieb -> Perf	-0,118	0,835
Royalty -> Perf	0,091	0,623
Systemgroesse -> Perf	0,373	0,017

Tabelle 14: SmartPLS Modell 2 (Pfadkoeffizienten und P-Werte)

In dieser Version konnte ein signifikanter negativer Effekt von Delegation auf Royalty auf dem 5 %-Niveau festgestellt werden ($\beta = -0,291$; $p = 0,022$). Die Pfade von Delegation auf Performance und von Royalty auf Performance blieben weiterhin nicht signifikant. Zudem waren zwei Kontrollvariablen in Modell 2 signifikant: Systemgröße ($p = 0,017$) und Franchisetyp „Dienstleistung“ ($p = 0,019$), was auf deren Einfluss auf die Performance hindeutet.

Sowohl die SPSS-basierte Medienanalyse (mittels PROCESS-Makros) als auch die modellbasierte Analyse in SmartPLS liefern wertvolle Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Delegation, Royalty und Performance. Beide Analysen zeigen ähnliche Trends hinsichtlich der Auswirkungen der Delegation auf Royalty-Gebühren sowie auf die Performance, doch insgesamt sind diese Auswirkungen eher gering und meist nicht signifikant.

Das PLS-Modell untersuchte die Konstrukte anhand formativer Indikatoren genauer und deckte Schwächen in der Indikatorstruktur auf, die durch die Erstellung eines zweiten optimierten Modells behoben wurden. Die SPSS-Analyse bot hingegen eine klassische Regressionsperspektive und ermöglichte eine zusätzliche Robustheitskontrolle.

Insgesamt ermöglichen beide Analysemethoden eine tiefgehende und methodisch breit angelegte Untersuchung der untersuchten Zusammenhänge. Die gleichzeitige Anwendung beider Methoden trägt zur Validierung der Ergebnisse bei und erhöht die Aussagekraft der Untersuchung.

9) Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Im Rahmen der Hypothesenprüfung wurden zunächst die Zusammenhänge zwischen Delegation, Royalty-Gebühren und Performance untersucht.

H1: Je mehr Entscheidungsrechte delegiert werden, desto geringer die Royalty Gebühren

Für die Hypothese H1 zeigt die SPSS-Analyse Anzeichen eines negativen Einflusses. Der geschätzte Koeffizient für den Pfad von der Delegation (Deleg_1) zu den Royalty-Gebühren beträgt $\beta = -0,4490$ mit einem p-Wert von 0,0778, was einem Signifikanzniveau von 10 % entspricht. Dies deutet auf einen Zusammenhang in der erwarteten Richtung hin, der jedoch statistisch nur schwach belegt ist. Unter den Kontrollvariablen korrelieren die Systemgröße ($p < 0,001$) und die Franchiseart „Dienstleistung“ ($p < 0,01$) signifikant mit den Royalty-Gebühren, während der Standort und die Franchiseart „Vertrieb“ keinen signifikanten Einfluss haben. Die SmartPLS-Analyse bestätigte diese Ergebnisse im Wesentlichen. Im ersten Modell betrug der negative Einfluss der Delegation auf die Royalty-Gebühren $\beta = -0,303$, $p = 0,062$, ebenfalls bei einem Signifikanzniveau von 10 %. Da in diesem Modell mehrere negative externe Gewichtsindikatoren identifiziert wurden, wurde ein zweites Modell berechnet, in dem die entsprechenden Items entfernt wurden. In dieser angepassten Version verbesserten sich die Schätzwerte leicht und die Korrelation war bei einem Signifikanzniveau von 5 % signifikant, $\beta = -0,291$, $p = 0,022$. Insgesamt zeigen beide Methoden eine negative Korrelation, wobei SmartPLS nach der Anpassung stärkere Belege liefert.

H2: Je mehr Entscheidungsrechte delegiert werden, desto höher ist die Performance

Für die Hypothese H2 wurde sowohl in SPSS noch in SmartPLS kein signifikanter Effekt festgestellt. In der SPSS-Analyse betrug der direkte Einfluss der Delegation auf die Performance (Pfad c') $\beta = 0,0564$ ($p = 0,5857$) und der totale Effekt (Pfad c) $\beta = 0,0785$ ($p = 0,4369$). Daher wurde kein signifikanter Einfluss festgestellt. Die Kontrollvariable „Systemgröße“ hatte jedoch in beiden Modellen einen signifikanten positiven Einfluss auf die Leistung ($p < 0,01$). Die Ergebnisse von SmartPLS stützen diese Erkenntnis: Im ersten Modell betrug der direkte Einfluss der Delegation auf die Leistung $\beta = 0,058$ ($p = 0,471$) und im zweiten Modell $\beta = -0,027$ ($p = 0,664$). Ebenso besteht eine signifikante positive Korrelation zwischen der Größe des Systems und der Performance ($p < 0,05$), und auch die Art der Franchise

„Dienstleistungen“ im zweiten Modell steht in signifikanter positiver Korrelation zur Performance ($p < 0,05$).

H3: Je höher die Royalty Gebühren, desto geringer die Performance

In der SPSS-Analyse ist der Koeffizient dieser Korrelation negativ, aber statistisch nicht signifikant ($\beta = -0,0493$; $p = 0,3328$). In SmartPLS zeigte sich weder im ersten Modell ($\beta = -0,193$; $p = 0,327$) noch im zweiten Modell ($\beta = 0,091$; $p = 0,623$) ein signifikanter Effekt. Daher kann kein Beweis für diesen Zusammenhang erbracht werden.

H4: Die Delegation von Entscheidungsrechten hat einen positiven Einfluss auf die Performance der Franchise, da sie die Anreize erhöht

Für die Mediation (H4) wurden die indirekten Effekte mit beiden Methoden berechnet. In der SPSS-Analyse betrug der indirekte Effekt 0,0221 (BootSE = 0,0297), wobei das Konfidenzintervall den Wert 0 enthielt (BootLLCI = -0,0184; BootULCI = 0,0965). Daher wurde kein statistisch signifikanter Mediationseffekt festgestellt. In der SmartPLS-Analyse betrug der indirekte Effekt $\beta = -0,027$ und der p-Wert = 0,664. Diese Auswertung ergab auch keinen signifikanten Effekt. Ein weiterer Grund für die fehlende Mediation ist, dass der Zusammenhang zwischen Royalty und Performance (Pfad b) nicht signifikant war, da für eine Mediation sowohl Pfad a (Delegation -> Royalty) als auch Pfad b (Royalty -> Performance) signifikant sein müssen. Insgesamt liefert beide Analyseverfahren keine Evidenz für eine vermittelnde Wirkung der Royalty-Gebühren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nur die Hypothese H1 bis zu einem gewissen Grad bestätigt wurde, in SPSS auf einem Signifikanzniveau von 10 % und in SmartPLS nach Modellanpassung sogar auf einem Signifikanzniveau von 5 %. Für die Hypothesen H2 bis H4 wurden keine signifikanten Effekte festgestellt, aber einzelne Kontrollvariablen (insbesondere die Größe des Systems und bestimmte Franchise-Typen) korrelierten mit der Performance und der Höhe der Royalty-Gebühren.

10) Diskussion

10.1) Zusammenfassung und theoretische Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Studie liefern Einblicke in die Wirkungszusammenhänge zwischen der Delegation von Entscheidungsrechten, Royalty-Gebühren und der Performance von Franchisesystemen. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Frage, wie sich dezentrale Entscheidungsstrukturen auf die Ausgestaltung von Anreizen und die Performance eines Franchisesystems auswirken.

Ein zentrales Ergebnis betrifft den negativen Zusammenhang zwischen Delegation und Royalty-Gebühren (H1), die nach Anpassung des Messmodells in SmartPLS auf einem Signifikanzniveau von 5 % bestätigt wurde. Dieses Erkenntnis deutet darauf hin, dass Franchisenehmer die mehr Autonomie erteilen, in der Regel niedrigere Royalty-Gebühren verlangen. Durch die Übertragung von Entscheidungsrechten wird ein Teil der Verfügungsrechte an die Franchisenehmer abgegeben. Aus Sicht der Property-Rights-Theorie verringert sich dadurch der Bedarf an zusätzlichen finanziellen Anreizen oder Eingriffen, um ein effektives Verhalten des Franchisenehmers sicherzustellen. Daher spielt die Gebührenstruktur eine koordinierende Rolle: Je höher die Autonomie, desto geringer können die laufenden Gebühren ausfallen, da weniger zentrale Steuerung notwendig ist. Dies steht im Einklang mit der Auffassung von Windsperger (2004), der in seiner Analyse der österreichischen Franchising-Branche darauf hinweist, dass mit zunehmender Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen die Kostenregelungen entsprechend angepasst werden, insbesondere in Fällen, in denen lokales Wissen und unternehmerisches Handeln eine wichtige Rolle spielen.

Diese Beziehung lässt sich auch im Rahmen der Principal-Agent-Theorie erklären. Mit zunehmender Delegation sinken die Royalty-Gebühren, was als Zeichen für einen geringeren Kontrollbedarf verstanden werden kann, zum Beispiel weil Informationsasymmetrien aufgrund des zunehmenden lokalen Wissens (spezifisches Wissen des Franchisenehmers) weniger ausgeprägt sind. Gleichzeitig können niedrigere Kosten als Anreiz für die Übernahme von mehr Verantwortung dienen, was mit der Argumentation von Jensen und Meckling (1976)

übereinstimmt, dass Anreize so gestaltet sein sollten, dass die Interessen von Prinzipal und Agent besser aufeinander abgestimmt sind.

Allerdings konnte für Hypothese 2, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Delegation und Performance besteht, keine signifikanten Belege gefunden werden. Weder die SPSS-Analyse noch die SmartPLS-Analyse ergaben einen zuverlässigen direkten Einfluss. Dies könnte folgende Gründe haben: Erstens könnten andere Variablen (wie die Qualität der Umsetzung vor Ort, der Ausbildungsgrad oder das Marktumfeld) einen größeren Einfluss auf die Performance haben. Zweitens könnte der Einfluss der Delegation indirekt sein und über andere Mechanismen wie Motivation oder Innovationsfähigkeit wirken, die im Rahmen dieser Arbeit nicht direkt erfasst wurden.

Hypothese 3 geht von einem negativen Zusammenhang zwischen Royalty-Gebühren und Performance aus, diese Hypothese konnte aber auch nicht empirisch bestätigt werden. Die theoretische Annahme, dass hohe Gebühren die Gewinnmarge der Franchisenehmer verringern und sich somit auf die Performance auswirken, wurde durch die Daten nicht eindeutig bestätigt.

Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Royalty-Gebühren für die Franchisenehmer eine finanzielle Belastung darstellen aber im Gegenzug wertvolle Leistungen, wie Werbung oder IT-Leistungen erhalten. Diese Leistungen können den Franchisenehmer helfen erfolgreicher zu wirtschaften. Deshalb gleichen sich die Kosten und der Nutzen der Gebühren in manchen Fällen aus, was erklären könnte, warum sich kein klarer negativer Einfluss auf die Performance zeigt. Auch Windsperger (2004) betont, dass die Höhe der Gebühren stets im Kontext der Gegenleistungen zu betrachten ist und dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und zentraler Steuerung für den Erfolg des Systems von entscheidender Bedeutung ist.

Die vierte Hypothese besagt, dass sich die Übertragung von Entscheidungsrechten indirekt auf die Performance auswirkt, was sich über die Royalty-Gebühren widerspiegelt. Diese Hypothese konnte jedoch weder in SPSS noch in SmartPLS bestätigt werden. Die berechneten indirekten Auswirkungen waren statistisch nicht signifikant, und die Konfidenzintervalle umfassten den Wert Null. Dies bedeutet, dass die Vermittlerrolle der Gebührenstruktur nicht nachgewiesen werden konnte.

Insgesamt unterstreichen diese Ergebnisse die Bedeutung der theoretischen Herangehensweise bei der Ausgestaltung von Strukturen in Franchisenetzwerken. Während die Property-Rights-Theorie besonders geeignet ist, um die Beziehung zwischen Entscheidungsdelegation und

Kostenstruktur zu erklären, hat sich die Principal-Agent-Theorie als nützlicher Rahmen für die Erklärung asymmetrischer Anreize und Verantwortungsstrukturen erwiesen. Beide Perspektiven liefern wertvolle Erkenntnisse für das Verständnis des Gleichgewichts zwischen Autonomie und zentraler Steuerung in Franchisesystemen.

10.2) Praktische Implikationen

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie liefern mehrere praxisrelevante Erkenntnisse für das Management und die Gestaltung von Franchisesystemen. Obwohl nicht alle Hypothesen signifikant bestätigt wurden, bieten die analysierten Zusammenhänge dennoch eine Referenzgrundlage dafür, wie Franchisegeber Entscheidungsrechte und Anreizmechanismen effizient gestalten können.

Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Grad der Delegation von Entscheidungsrechte und der Höhe der Royalty-Gebühren. Dies deutet darauf hin, dass Franchisegeber bereit sind, die laufenden Kosten entsprechend zu senken, wenn sie Entscheidungsrechten delegieren. Dies kann als impliziter Anreiz verstanden werden, da Franchisenehmer mehr Autonomie und unternehmerische Freiheit erhalten und gleichzeitig ihre finanzielle Belastung verringert wird. In der Praxis bedeutet dies, dass Franchisegeber die Einführung eines differenzierteren Gebührenmodells in Betracht ziehen sollten, insbesondere eines Modells, das sich nach dem Umfang der delegierten Entscheidungsrechte richtet.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Rolle der Systemgröße. Beide Analysemethoden zeigen, dass größere Systeme tendenziell höhere Royalties erheben und eine verbesserte Performance erzielen. Dies deutet darauf hin, dass größere Systeme mittels skalierbarer Struktur in der Lage sind, zentrale Leistungen effizienter zu erbringen und somit höhere Royalty-Gebühren zu rechtfertigen. Für kleinere Systeme wird empfohlen, die Gebühren- und Entscheidungsstruktur besonders sorgfältig zu gestalten, um Anreize zu schaffen und gleichzeitig zu vermeiden, dass übermäßige Zentralisierung das Wachstumspotenzial hemmt.

Die Forschungsergebnisse zeigen auch, dass die Delegationspolitik auf die jeweiligen Umstände zugeschnitten sein sollte. Obwohl der direkte Einfluss der Delegation auf die Performance statistisch nicht signifikant ist, gibt es dennoch Anzeichen dafür, dass sie unter bestimmten Bedingungen, beispielsweise bei bestimmten Arten von Franchising, wie dem

Dienstleistungsfranchising, positive Auswirkungen haben kann. Dies bedeutet, dass Franchisegeber bei der Entscheidung über die Delegation von Entscheidungsrechten stärker auf Branchenunterschiede achten sollten. In der Dienstleistungsbranche kann zum Beispiel eine größere Freiheit sinnvoller sein, da lokale Anpassungen oft entscheidend für die Servicequalität und Kundenzufriedenheit sind.

Abschließend betont die Analyse, dass Unternehmensentscheidungen stets unter Berücksichtigung des Zusammenspiels mehrerer Variablen getroffen werden müssen. Zwischen der Festlegung von Royalty-Gebühren, der Delegation von Entscheidungsrechten und der Performance besteht eine komplexe Wechselbeziehung, die sich nicht durch einfache lineare Zusammenhänge erklären lässt. In der Praxis bedeutet dies, dass differenzierte Steuerungsansätze erforderlich sind, die sowohl Anreizmechanismen als auch Koordinationsmechanismen berücksichtigen und zwischen beiden ein Gleichgewicht herstellen müssen. In modernen Franchisenetzwerken könnte ein standardisierter, einheitlicher Ansatz zunehmend an Wirksamkeit verlieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Franchisegeber bei der Übertragung von Entscheidungsrechten nicht nur den Verlust der Kontrolle berücksichtigen sollten, sondern auch das damit verbundene Potenzial in Bezug auf Anreize, Kostensenkungen und lokale Anpassungsfähigkeit. Durch eine sorgfältig konzipierte Kombination aus Entscheidungsrechten und Anreizmechanismen, insbesondere durch die Anpassung der Gebührenstruktur, können die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Franchisesystems langfristig gefördert werden.

10.3) Limitationen

Obwohl diese Studie sowohl hinsichtlich ihres Aufbaus als auch ihrer Methodik sorgfältig geplant wurde, weist sie dennoch einige Einschränkungen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Diese Einschränkungen betreffen sowohl den Forschungsaufbau als auch die Datenerhebung und -analyse.

Zunächst einmal weist die Stichprobe in mehrfacher Hinsicht Einschränkungen auf. Die Anzahl von 69 vollständig nutzbaren Fällen liegt im unteren Bereich für empirische Studien im Franchising-Bereich. Obwohl SmartPLS für kleinere Stichproben geeignet ist, ist die Fähigkeit,

kleinere Effekte oder Wechselwirkungen zuverlässig zu erkennen, dennoch eingeschränkt. Darüber hinaus basiert die Stichprobe ausschließlich auf Franchisegebern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dies schränkt die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse ein, da kulturelle, rechtliche und marktbezogene Unterschiede anderer Länder nicht berücksichtigt wurden.

Zweitens ist die Studie als Querschnittsstudie konzipiert. Das bedeutet, dass alle Daten zum gleichen Zeitpunkt erhoben wurden. Aus den Ergebnissen lassen sich daher nur statistische Zusammenhänge ableiten, also keine kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen im eigentlichen Sinne. Für eine tiefergehende Analyse der langfristigen Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf Anreize und Performance sind Längsschnittstudien erforderlich. Diese Studien könnten die Auswirkungen der zeitlichen Veränderung in der Verteilung der Entscheidungsrechte auf die wirtschaftliche Entwicklung der Franchisenehmer untersuchen.

Drittens gibt es methodische Einschränkungen hinsichtlich der Auswahl der teilnehmenden Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass vor allem Franchisegebern mit einer hochgradig systematisierten Struktur oder einem größeren Interesse an wissenschaftlicher Reflexion an der Umfrage teilgenommen haben. Dies könnte zu Verzerrungen der Ergebnisse führen und strukturell schwächere oder kleinere Systeme systematisch unterschätzen.

Viertens beschränkt sich die Untersuchung auf die Perspektive der Franchisegeber. Die Sichtweise der Franchisenehmer, insbesondere in Bezug auf Entscheidungsfreiheit, Motivation und Anreize, wurde nicht berücksichtigt. Insbesondere im Rahmen der Principal-Agent-Theorie wäre es jedoch sehr aufschlussreich, die Sichtweise der Agent (d. h. der Franchisenehmer) zu berücksichtigen, um ein vollständigeres Bild zu erhalten. Daher könnten zukünftige Studien einen zweigleisigen Ansatz verfolgen.

Fünftens ist die Konstruktion einzelner Variablen, insbesondere der Indizes für Delegation und Performance, eine potenzielle Schwachstelle. Obwohl die Methode durch Reliabilitätstests (z. B. Cronbachs Alpha, EFA) und die Entfernung problematischer Items in SmartPLS validiert wurde, bleibt die inhaltliche Validität ein zentrales Problem. Die Frage, ob tatsächlich alle relevanten Dimensionen von „Delegation“ und „Performance“ berücksichtigt wurden, kann nicht endgültig beantwortet werden.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die Modellierung der Vermittlung eine theoretische Vereinfachung darstellt. Obwohl durch die Analyse der Royalty-Gebühren ein wirtschaftlicher

Vermittlungsmechanismus geschaffen wurde, kann sich die Wirkung von Entscheidungsrechten auch über andere, nicht modellierte Wege auf die Performance auswirken, sei es über Motivation, innovatives Verhalten oder lokale Marktorientierung. Die Einbeziehung solcher psychologischen oder strategischen Variablen in die Modellerweiterung wäre ein vielversprechender Ansatz für zukünftige Forschungsarbeiten.

11) Fazit

Diese Masterarbeit zielt darauf ab, die Auswirkungen der Dezentralisierung von Entscheidungsrechten auf die Struktur und Effektivität von Anreizsystemen in Franchisesystemen zu analysieren. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt darauf, zu untersuchen, inwieweit die Dezentralisierung von Entscheidungsrechten an Franchisenehmer die Gestaltung von Royalties und die Performance des Systems beeinflusst, sowohl direkt als auch indirekt durch wirtschaftliche Anreize.

Die theoretische Grundlage basiert auf der Principal-Agent-Theorie und der Property-Rights-Theorie, die beide zentrale Erklärungsmodelle für die Verteilung von Entscheidungsrechten und den Einsatz von Steuerungsmechanismen in vertikalen Organisationsnetzwerken liefern. Dem Zusammenhang zwischen Wissensverteilung und Anreizen wurde besondere Aufmerksamkeit zugeteilt.

Die empirische Untersuchung basiert auf einer standardisierten Befragung von Franchisegebern in der DACH-Region und verwendet zwei sich ergänzende Analysemethoden: ein regressionsbasiertes Mediationsmodell mit SPSS/PROCESS und eine modellbasierte Strukturgleichungsanalyse mit SmartPLS. Diese Kombination soll die Zuverlässigkeit der Ergebnisse erhöhen und die komplexen Beziehungen zwischen Delegation, Royalty-Gebühren und Performance aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Hypothese (H1) über einen negativen Zusammenhang zwischen Delegation und Royalties zumindest teilweise bestätigt wird. Obwohl die SPSS-Analyse einen schwachen Einfluss auf einem Signifikanzniveau von 10 % identifiziert hat, wurde im angepassten SmartPLS-Modell ein signifikanter Einfluss auf einem Signifikanzniveau von 5 % beobachtet. Dies deutet darauf hin, dass eine stärkere Delegation von Entscheidungsbefugnissen oft mit niedrigeren Royalties einhergeht, was möglicherweise ein wirtschaftlicher Anreiz für die Übernahme von mehr Verantwortung ist.

Für die anderen Hypothesen (H2 bis H4) wurde jedoch kein signifikanter Zusammenhang festgestellt. Es wurde weder ein direkter positiver Einfluss der Delegation auf die Performance festgestellt, noch wurde festgestellt, dass Royalties ein negativer Faktor für die Performance sind. Darüber hinaus wurde die Hypothese der vermittelnden Rolle der Royalty-Gebühren in der Beziehung zwischen Delegation und Performance nicht bestätigt, weder das SPSS-Modell

noch das SmartPLS-Modell zeigten diesen Effekt. Allerdings erwiesen sich einige Kontrollvariablen, insbesondere die Größe des Systems und der Franchisetyp „Dienstleistung“, in mehreren Modellen als signifikante Einflussfaktoren.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Gestaltung von Entscheidungsbefugnissen und Anreizsystemen in Franchisesystemen komplexer ist, als durch lineare Kausalzusammenhänge beschrieben werden kann. Sie hängen auch von anderen Faktoren ab, wie dem Branchenumfeld, der Größe des Systems, der Art der Dienstleistungen und der internen Führungsstruktur. Daher leistet diese Studie einen Beitrag zur differenzierten Analyse von Delegations- und Anreizsystemen in Franchiseorganisationen, sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht.

Für die Praxis bedeutet dies, dass Franchisegeber die Delegation von Befugnissen nicht als Selbstzweck oder standardisiertes Kontrollinstrument betrachten sollten. Vielmehr erfordert eine effektive Dezentralisierung eine sorgfältige Abstimmung zwischen den Fähigkeiten der Franchisenehmer, der Gestaltung der Anreizmechanismen und den Gesamtzielen des Netzwerks. Royalty-Gebühren können als Anreizfaktor dienen, je nachdem, wie sie mit den Entscheidungsrechten interagieren.

Schließlich lässt sich festhalten, dass die Frage wie viel Autonomie Franchisenehmer erhalten sollten, nicht pauschal beantwortet werden kann. Sie hängt vom Zusammenspiel zwischen wirtschaftlichen Anreizen und strukturellen Ausgestaltung des Systems ab, ein Spannungsfeld das nicht nur Franchisesystemen betrifft, sondern auch die Organisation von Arbeitsteilungsnetzwerken in der modernen Wirtschaft.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In *Uncertainty in economics* (pp. 235-251). Academic Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Aoki, M. (1986). Horizontal vs. vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, 76(5), 971–983.
- Arregle, J., Dattée, B., Hitt, M., & Bergh, D. (2022). Organizational autonomy: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(1), 85-124. <https://doi.org/10.1177/01492063221123264>
- Barbureau, T., Smethurst, R., Papageorgiou, O., Rieger, A., & Fridgen, G. (2022). Defi, not so decentralized: the measured distribution of voting rights. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/hicss.2022.734>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 23–46.
- Barzel, Y., & Allen, D. W. (2023). *Economic analysis of property rights*. Cambridge university press.
- Birg, L. (2023). Interne Verrechnungspreise. In *Management im Gesundheitswesen: Fallstudien, Aufgaben und Lösungen* (pp. 205-215). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (2003). *Managerial economics and organizational architecture* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bungartz, O. (2012). *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen*. International Progress Organization.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *American Economic Review*, 57(2), 347–359.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.

Foss, N. J., & Foss, K. (2005). Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26(6), 541–553.

Furubotn, E. G., & Pejovich, S. (1972). *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature*. *Journal of Economic Literature*, 10(4), 1137–1162.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Goldenstein, J. (2018). Unternehmensverantwortung als problemlösungsmechanismus gesellschaftlicher herausforderungen? eine explorative studie am beispiel der bundesrepublik deutschland, 1950–2012. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 19(1), 74-102.
<https://doi.org/10.5771/1439-880x-2018-1-74>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Groß, M. (2020). *Der Lizenzvertrag*. Fachmedien Recht und Wirtschaft.

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719.
<https://doi.org/10.1086/261404>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Hahn, C. (2020). Lizenzverträge und Kooperationen. *Moderecht: Rechtsgrundlagen für Designer, Hersteller und Händler*, 13-22. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29514-1>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
- Hardin, G. (1968). *The Tragedy of the Commons*. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
- Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford University Press.
- Hart, O. D., & Moore, J. (2005). On the design of hierarchies: Coordination versus specialization. *Journal of Political Economy* 113(4): 675-702.
- Hart, O., & Moore, J. (1990): Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158. <https://doi.org/10.1086/261729>
- Herrera, J. and Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic management journal*, 30(10), 1025-1044.
- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell journal of economics*, 74-91.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Karatepe, O.M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Kundi, Y., Aboramadan, M., Elhamalawi, E., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2020-2204>

- Laffont, J.-J., & Martimort, D. (2002). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv7h0rwr>
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic management journal*, 31(4), 349-370.
- Lin, P. (1996). Fixed-fee licensing of innovations and collusion. *The Journal of Industrial Economics*, 443-449.
- López, M. (2006). Towards decentralized and goal-oriented models of institutional resource allocation: the spanish case. *Higher Education*, 51(4), 589-617. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-1905-y>
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: what we do know and do not know. *Wisc. Law Rev.* 3, 483–525.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Mihálik, J., Horváth, P., & Švikruha, M. (2019). Give me liberty or give me money: the fiscal decentralization and autonomy of regional governance in slovakia. *European Journal of Government and Economics*, 8(1), 96-109. <https://doi.org/10.17979/ejge.2019.8.1.4573>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Palumbo, R. (2021). Engaging by releasing: an investigation of the consequences of team autonomy on work engagement. *Team Performance Management*, 27(5/6), 425-445. <https://doi.org/10.1108/tpm-03-2021-0021>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.

- Rossing, C. P., Cools, M., & Rohde, C. (2017). International transfer pricing in multinational enterprises. *Journal of accounting education*, 39, 55-67.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Rubel, A. (2023). Centralized and decentralized organizational structure: the impact on employee satisfaction and performance.. <https://doi.org/10.46254/na8.20230241>
- Ruiner, C., & Klumpp, M. (2020). Arbeitskräfte zwischen Autonomie und Kontrolle– Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsbeziehungen in der Logistik. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 27(2), 7-8. <https://doi.org/10.3224/indbez.v27i2.03>
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170. <https://doi.org/10.1177/001872679304600907>
- Shapiro, C. (1985). Patent licensing and R & D rivalry. *The American economic review*, 75(2), 25-30.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Stazyk, E., Pandey, S., & Wright, B. (2011). Understanding affective organizational commitment. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624. <https://doi.org/10.1177/0275074011398119>
- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <http://dx.doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Sun, J., Wang, C. C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2021) Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: A hierarchical linear model analysis for construction projects, *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 29, no. 4, pp. 1642–1660, <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2020-0503>
- Windsperger, J. (2004). *Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector*. *Journal of Business Research*, 57(12), 1361–1369.

Zenger, T. R., & Hesterly, W. S. (1997). The disaggregation of corporations: Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organization Science*, 8(3), 209–222.

Fragebogen

(A) Allgemeine Fragen zu Ihrem Franchisesystem

In welchem Land befindet sich Ihre Zentrale?

- ☐ Deutschland (D)
- ☐ Österreich (Ö)
- ☐ Schweiz (CH)

Wie groß ist die Anzahl der vom Franchisegeber betriebenen Standorte in D, Ö, oder CH?

Wie groß ist die Anzahl der von Franchisenehmern betriebenen Standorte in D, Ö, oder CH?

Wie groß ist die Anzahl der Franchisenehmer in Ihrem System in D, Ö, oder CH?

In welcher Währung beantworten Sie die folgenden Fragen?

- ☐ Euro
- ☐ Schweizer Franken

Wie hoch ist die fixe Einstiegsgebühr zur Eröffnung einer Franchisefiliale?

Wie hoch ist die Anfangsinvestition (ohne Einstiegsgebühr) für die Eröffnung einer Franchisefiliale?

Wie hoch ist die laufende Gebühr (in % des Umsatzes)?

Wie hoch ist die laufende Werbegebühr (% des Umsatzes)?

Welche Art von Franchising betreibt ihr Unternehmen?

- ☐ Produktfranchising
- ☐ Vertriebsfranchising
- ☐ Dienstleistungsfranchising

(B) Fragen zur Strategie und Organisation des Franchisenetzwerkes

Worin sehen Sie als Franchisegeber die Vorteile des Franchisebetriebes im Vergleich zum eigenen Filialbetrieb? H2

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme teilweise zu			Stimme vollständig zu
	1	2	3	4	5	6	7
Größeres lokales Marktwissen des Franchisenehmers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Effizientere lokale Serviceleistungen des Franchisenehmers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Größere administrative Fähigkeiten der Franchisenehmer	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr Innovationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Effizienteres lokales Personalmanagement des Franchisenehmers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bessere Qualitätskontrolle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

In welchem Ausmaß entscheidet der Franchisenehmer über folgende Maßnahmen? H1

	In sehr geringerem Ausmaß			Teilweise			In sehr großem Ausmaß
	1	2	3	4	5	6	7
Einsatz von lokalen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Höhe der Verkaufspreise auf dem lokalen Markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot auf dem lokalen Markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Anstellung von Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ausbildung der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Auswahl seiner Lieferanten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung von Investitionsprojekten (z. B. bei der Erneuerung der Geschäftsausstattung)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

In welchem Ausmaß entstehen dem FRANCHISENEHMER (FN) Investitionsaufwendungen, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen?

	In sehr geringerem Ausmaß			Teilweise			In sehr großem Ausmaß
	1	2	3	4	5	6	7
Aufwendungen für Schulungen am Beginn der Vertragsbeziehung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufwendungen für laufende Weiterbildung während der Vertragsbeziehung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufwendungen für spezifischen technischen Support durch den Franchisegeber.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufwendungen für die Ausstattung des Outlets am Beginn der Vertragsbeziehung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

In welchem Ausmaß entstehen dem FRANCHISEGEBER (FG) Investitionsaufwendungen, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen? H3

	In sehr geringem Ausmaß			Teilweise			In sehr großem Ausmaß
	1	2	3	4	5	6	7
Aufwendungen für Schulungen am Beginn der Geschäftsbeziehung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufwendungen für laufende Weiterbildung des Franchisenehmers und der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aufwendungen für technische Unterstützung des Franchisenehmers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufwendungen für Management-Unterstützung (Controlling, Organisation) des Franchisenehmers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Nehmen Sie bitte aus Ihrer Sicht (als FRANCHISEGEBER) zu folgenden Aussagen Stellung:

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme teilweise zu			Stimme vollständig zu
	1	2	3	4	5	6	7
Die Absatzmenge auf den lokalen Standorten ist starken Schwankungen unterworfen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung auf den lokalen Standorten zu prognostizieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist sehr schwierig, das Verhalten des Standort-Managers (Franchisenehmer oder eigener Geschäftsführer) zu kontrollieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist sehr schwierig, die Leistungen des Standort-Managers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu messen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des Standortmanagers zu ermitteln.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das wirtschaftliche Umfeld auf den lokalen Märkten ändert sich rasch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist sehr schwierig, das Verhalten der Konkurrenten auf den lokalen Märkten zu prognostizieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Anzahl der Wettbewerber des Franchisesystems auf den lokalen Märkten verändert sich ständig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Konkurrenten führen regelmäßig Produktneuentwicklungen durch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die technologische Entwicklung der Produkte/Dienstleistungen in unserer Branche verändert sich rasant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innovationen in Geschäftsmodellen treten häufig in unserer Branche auf	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Häufigkeit von Produktinnovationen in unserer Branche ist hoch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

In welchem Ausmaß haben Sie im letzten Jahr Ihre Ziele durch Franchising erreicht? H1

H3

	In sehr geringem Ausmaß			Teilweise			In sehr großem Ausmaß
	1	2	3	4	5	6	7
Einsparungen bei den Verwaltungskosten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personal- und Logistikkosteneinsparungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Steigerung der Erträge	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Höheres Systemwachstum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Koordinationskosteneinsparungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
---------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Der Franchisevertrag enthält ein Vorkaufsrecht des Franchisegebers:

	Ja	Nein
Haben Sie eine vertragliche Option, den Franchisebetrieb bei Veräußerung bzw. Vertragsbeendigung zurückzukaufen (Vorkaufsrecht)?	☐	☐

In welchem Ausmaß stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? H2

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme teilweise zu			Stimme vollständig zu
	1	2	3	4	5	6	7
Wir sind innovativer in lokalen Marketingtechniken als unsere Konkurrenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir nutzen mehr Werbung auf den lokalen Standorten als unsere Konkurrenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir investieren mehr in gut ausgebildete Verkaufskräfte auf den lokalen Standorten als unsere Konkurrenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir bieten unseren Kunden mehr zusätzliche Dienstleistungen an als unsere Konkurrenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir passen unsere Produkte/Dienstleistungen (z.B. Produkt-Mix und Serviceangebote) an den lokalen Markt an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir passen unsere Markenidentität an den lokalen Markt an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir passen die Managementstrategien (z.B. Schulung von Mitarbeitern und Qualitätskontrolle) an den lokalen Markt an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir passen die operativen Strategien (z.B. Preisgestaltung, Marketing, Serviceleistungen) an den lokalen Markt an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Markenname ist im Vergleich zu unserer Konkurrenz sehr stark.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Franchisesystem genießt eine höhere Markenbekanntheit im Vergleich zu unserer Konkurrenz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Franchisesystem genießt einen guten Ruf für Qualität.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Markenname ist sehr wichtig, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Unser System-Knowhow ist nicht leicht imitierbar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 7 an, inwieweit die folgenden Verfahren/Initiativen in Ihrem Franchisesystem umgesetzt werden.

	Überhaupt nicht umgesetzt			Teilweise umgesetzt			Vollständig umgesetzt
	1	2	3	4	5	6	7
Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung von Emissionen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung von Abfällen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entwicklung umweltfreundlicher Technologien	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maßnahmen zur Überwachung und Verringerung der Auswirkungen auf die biologische Vielfalt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lösungen zur Erhöhung der Energieeffizienz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maßnahmen zur Reduzierung des Materialverbrauchs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ersatz nicht erneuerbarer durch erneuerbare Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Festlegung von Strategien zur ökologischen Nachhaltigkeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bildung eines Umweltmanagementteams	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Initiativen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für Umweltfragen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Festlegung von Umweltleistungszielen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bewertung von Umweltrisiken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 7 an, inwieweit die folgenden Verfahren/Initiativen in Ihrem Franchisesystem umgesetzt werden.

	Überhaupt nicht umgesetzt			Teilweise umgesetzt			Vollständig umgesetzt
	1	2	3	4	5	6	7
Maßnahmen zur Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen in der Region	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Philanthropische Investitionen in die lokale Gemeinschaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bevorzugung lokaler Lieferanten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maßnahmen zur Überwachung und Verringerung der Auswirkungen auf die biologische Vielfalt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfahren zur Gewährleistung der Chancengleichheit beim beruflichen Aufstieg	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfahren zur Gewährleistung von Nichtdiskriminierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfahren zur Gewährleistung von Löhnen nicht unter dem Mindestlohn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilität der Arbeitszeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Verfahren für Sicherheit und Gesundheitsschutz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bildung eines Gesundheits- und Sicherheitsmanagement-Teams	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gefährdungsbeurteilung für Sicherheit und Gesundheitsschutz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 7 an, inwieweit die folgenden Verfahren/Initiativen in Ihrem Franchisesystem umgesetzt werden.

	Überhaupt nicht umgesetzt			Teilweise umgesetzt			Vollständig umgesetzt
	1	2	3	4	5	6	7
Ernennung von Direktoren oder Managern, die für Nachhaltigkeit zuständig sind	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Systeme zur regelmäßigen Verfolgung, Bewertung und Überprüfung von Governance-Entscheidungen zu Nachhaltigkeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prozesse zur effektiven Einbindung von Stakeholdern in Nachhaltigkeitsfragen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Offenlegung der Wertschöpfungskette des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Offenlegung der sozialen und ökologischen Leistung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verwendung anerkannter Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfahren zur Vermeidung von Korruptionsrisiken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfahren zur Vermeidung von unlauterem Wettbewerb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfahren zur fairen Verwaltung von Interessenkonflikten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

(C) Sonstige Fragen zu Ihrem Franchisesystem

Wie hoch ist die Anzahl der Franchisenehmer-Schulungstage vor Eröffnung eines Franchisebetriebes?

Wie hoch ist die Anzahl der laufenden Schulungstage pro Jahr für einen Franchisenehmer?

Wie hoch ist die Anzahl der offiziellen Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer pro Jahr?

Wie oft finden formelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer (z.B. Beiräte, Ausschüsse) pro Jahr statt?

Wie lange beträgt die durchschnittliche Vertragsdauer, die Sie einem Franchisenehmer anbieten?