



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Vertrauen in Franchising Der Einfluss von Vertrauen auf die Zufriedenheit in Franchisesystemen

verfasst von | submitted by

Philipp Helmut Kapfer BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2026

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

UA 066 914

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

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

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

Abstract

Vertrauen in Franchisesystemen bietet eine Möglichkeit die Dynamik von Franchisebeziehungen zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen besser zu verstehen. Dadurch dass Franchisesysteme weltweit expandieren, bietet Franchising für zukünftige Unternehmer*innen einen Weg in die Selbstständigkeit. Aufgrund der Komplexität, ergeben sich in diesen Franchisebeziehung wiederum Konflikte, die negativ auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen wirken und deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem beeinflussen. Dabei muss Vertrauen als ein konstanter Zustand gesehen werden, welcher aber von Kommunikation und Loyalität beeinflusst wird. Auf Basis der Embeddedness Theorie ist Vertrauen stets vorhanden. Mittels der Leader-Member Social Exchange Theorie wird gezeigt, wie sich sozialer Austausch erfolgreich auf das Vertrauen und damit auch auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen auswirkt. Auf Basis von Daten von Franchisenehmer*innen in Deutschland und Österreich aus dem Jahr 2023, konnten quantitativ anhand von Regressions- und Pfadmodellen der Einfluss von Vertrauen, Leader-Member Social Exchange und Markenbindung auf die Zufriedenheit gezeigt werden. Die Ergebnisse dieser Studie geben nicht nur Aufschluss über die Wechselwirkung dieser Faktoren und der Bedeutung von Vertrauen, sondern auch eine Implikation für Franchisesysteme.

Keywords: Franchising, Vertrauen, Embeddedness, Leader-Member Social Exchange, Franchisenehmer Zufriedenheit

Abstract (Englisch)

Trust in franchise systems offers a way to better understand the dynamics of franchise relationships between franchisors and franchisees. As franchise systems expand worldwide, franchising offers future entrepreneurs a path to self-employment. However, due to their complexity, conflicts arise in these franchise relationships that negatively impact franchisees' satisfaction and influence their intention to remain in the franchise system. Trust must be viewed as a constant state that is, however, influenced by communication and loyalty. Based on embeddedness theory, trust is always present. Using Leader-Member Social Exchange Theory, this study demonstrates how social exchange successfully influences trust and, consequently, franchisee satisfaction. Using data from franchisees in Germany and Austria from 2023, quantitative regression and path models were employed to demonstrate the influence of trust, Leader-Member Social Exchange, and brand commitment on satisfaction. The results of this study not only shed light on the interplay of these factors and the importance of trust but also provide implications for franchise systems.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Abstract (Englisch)	3
1 Einleitung.....	8
1.1 Forschungsstand.....	9
1.2 Forschungsfrage.....	10
1.3 Methodik	10
1.4 Gliederung der Arbeit	10
2 Theoretische Grundlagen	11
2.1 Franchisesysteme.....	11
2.1.1 Definition von Franchisesystemen	11
2.1.2 Arten und Merkmale von Franchisesystemen	12
2.1.3 Bedeutung von Franchisesystemen	15
2.1.4 Rollen von Franchisegebern und Franchisenehmer	17
2.1.5 Franchisebeziehungen	18
2.2 Embeddedness von Vertrauen	20
2.2.1 Vertrauen	20
2.2.2 Granovettters Embeddedness Theorie	22
2.3 Leader-Member Social Exchange (LMSX) Theorie	25
2.4 Markenbindung (Brand Commitment)	26
2.5 Zufriedenheit in Franchisesystemen.....	27
2.6 Intention zum Verbleib im Franchisesystem.....	28
2.7 Konzeptionelles Modell & Hypothesenbildung	29
3 Methodik	32
3.1 Datenerhebungsverfahren.....	32
3.2 Datensammlung und Stichprobenziehung	33
3.3 Beschreibung der Stichprobe	34
3.4 Konstruktion und Prüfung der Messinstrumente.....	37
3.4.1 Operationalisierung der Variablen	37
3.4.2 Prüfung der Reliabilität	40
3.4.3 Prüfung der Validität	41
3.4.4 Deskriptive Statistik.....	42
3.5 Ergebnisse der empirischen Analysen	44
3.5.1 Korrelationsanalyse.....	44

3.5.2 Multiple Lineare Regression.....	46
3.5.3 Prüfung der Hypothesen.....	56
3.5.4 Pfadmodell (PLS-SEM).....	57
4 Ergebnisse und Analyse	61
4.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse	61
4.2 Limitierung und Ausblick auf zukünftige Forschung.....	62
4.3 Managementimplikationen	64
5 Conclusio	65
6 Literaturverzeichnis	66
7 Appendix.....	75
Appendix A.....	75
Appendix B.....	77
Appendix C.....	78
Appendix D1	79
Appendix D2	81
Appendix E1	83
Appendix E2	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systemmerkmale Franchising	15
Abbildung 2: Einbettung von Vertrauen	22
Abbildung 3: Konzeptionelles Modell	30
Abbildung 4: Stichprobe nach Branchen	36
Abbildung 5: Screeplot	42
Abbildung 6: Histogramm LMSX.....	44
Abbildung 7: AV-Plot für Zufriedenheit	49
Abbildung 8: AV-Plot für Verbleib im Franchisesystem	53
Abbildung 9: Moderation von Vertrauen	55
Abbildung 10: Linearität & Lowess-Kurve	56
Abbildung 11: Pfadmodell mit direkten Effekten	58
Abbildung 13: Mitarbeiter*innen pro Franchise.....	78
Abbildung 14: Dauer der Franchisebeziehung (Jahre)	78
Abbildung 15: Vollständiges Pfadmodell mit direkten Effekten	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Statistik Franchising Deutschland & Österreich	16
Tabelle 2: Übersicht der Stichprobenreduktion	34
Tabelle 3: Stichprobe nach Herkunft und Branchenzugehörigkeit.....	35
Tabelle 4: Strukturmerkmale der Stichprobe	37
Tabelle 5: Variablendefinition.....	40
Tabelle 6: Cronbachs Alpha	41
Tabelle 7: Erklärte Gesamtvarianz der Hauptkomponenten	41
Tabelle 8: Deskriptive Statistik.....	43
Tabelle 9: Korrelationsmatrix	46
Tabelle 10: Regressionsmodelle I-IV (Zufriedenheit)	48
Tabelle 11: Regressionsmodelle V-IX (Intention zum Verbleib)	51
Tabelle 12: Moderationstest.....	54
Tabelle 13: Spezifische indirekte Effekte	59
Tabelle 14: Fragebogen zur Zufriedenheit der Franchisenehmer	75
Tabelle 15: Unvollständige Beobachtungen der Stichprobe	77
Tabelle 16: Regressionsmodell I	79
Tabelle 17: Regressionsmodell II	79
Tabelle 18: Regressionsmodell III	79
Tabelle 19: Regressionsmodell IV	80
Tabelle 20: Regressionsmodell V	81
Tabelle 21: Regressionsmodell VI	81
Tabelle 22: Regressionsmodell VII	81
Tabelle 23: Regressionsmodell VIII	82
Tabelle 24: Regressionsmodell IX	82
Tabelle 25: Pfadmodell: Direkte Effekte	83
Tabelle 26: Pfadmodell: Spezifische indirekte Effekte (inkl. Konfidenzintervall)	84
Tabelle 27: Pfadmodell: Totale indirekte Effekte.....	85
Tabelle 28: Pfadmodell: Totale Effekte	86

1 Einleitung

Vertrauen ist eine Investition in die Zukunft, die mit Risiko behaftet ist (vgl. Luhmann 2016: 26ff). Ebenso ist der Eintritt in ein Franchisesystem eine Investition in die Zukunft mit wirtschaftlichem Risiko. Franchisesysteme sind eine komplexe Struktur in der Unternehmenswelt, mit unterschiedlichen Verteilsystemen, Größen, Normen und Anforderungen (vgl. Rubin 1978: 224ff). Dennoch sind Franchisesysteme mit ihrer Expansion eine zunehmende Größe in der Weltwirtschaft (vgl. Dada, Watson & Kirby 2012: 560f). Franchisegeber*innen bieten zukünftigen Franchisenehmer*innen gegen eine Gebühr ihr Wissen und ihre Unterstützung an, wovon beide Seiten profitieren können (vgl. European Franchise Federation 2016: 3). Franchisegeber*innen profitieren von einer schnellen Expansion am Markt, Franchisenehmer*innen von einem soliden Geschäftskonzept zur Unternehmensgründung (vgl. Altinay et al. 2014b: 509ff).

Jedoch bleiben auch diese Systeme nicht ohne Risiko. Konfliktfelder entstehen zwischen den Partner*innen bereits mit der Unterzeichnung des Franchisevertrags (vgl. Cochet & Garg 2008: 136ff) und entwickeln sich durch den Wunsch nach Kontrolle über die Franchisenehmer*innen und dem Wunsch nach Autonomie durch die Franchisenehmer*innen immer weiter (vgl. Cochet, Dormann & Ehrmann 2008: 65ff, Davies et al. 2011 323f). Die Konsequenzen ergeben sich aus dem Verlassen des Franchisesystems und hohen Kosten (vgl. Winsor et al. 2012: 627ff).

Aufgrund der Komplexität von Franchisesystemen und deren Bedeutung in der Wirtschaft, lohnt sich eine nähere Betrachtung, welche Faktoren zur Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen führen und was für ihre Intention zum Verbleib im Franchisesystem ausschlaggebend ist.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Franchisebeziehungen und die Zufriedenheit von Franchisenehmer*innen in Deutschland und Österreich zu untersuchen. Mittels Granovetters Embeddedness Theorie (vgl. Granovetter 1985) und der Leader-Member-Social-Exchange (LMSX) Theorie (vgl. Bernerth et al. 2007) wird untersucht wie stark der Einfluss von Vertrauen und dem Leader-Member Social Exchange auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen wirkt und deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem beeinflusst.

1.1 Forschungsstand

Zwar wurden Franchisebeziehungen schon öfters erforscht, jedoch lag in vielen bisherigen Forschungen der Fokus auf die Franchisegeber*in Perspektive, während die Franchisenehmer*in Perspektive noch wenig betrachtet wurde (vgl. Davies et al. 2011: 323). Ebenso hat die vergangene Forschung einen stärkeren Fokus auf die Agency Theorie und die Relational Exchange Theorie genommen (vgl. Spinelli & Birley 1996 & 1998; Davies et al. 2011; Cochet, Dormann & Ehrmann 2008). Neuere Studien gehen zwar vermehrt auf die Social Exchange Theorie ein, jedoch wurde in diesen Studien öfters qualitative Forschungsmethoden verwendet (vgl. Altinay & Brookes 2012; Altinay et al. 2014b; Doherty 2009), als quantitative Methoden (vgl. Altinay et al. 2014a).

Um die Social Exchange Theorie quantitativ besser erklären zu können, wurde in dieser Arbeit die Leader-Member Social Exchange Theorie (LMSX) verwendet um den Austauschprozess zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen besser zu beschreiben und messbar zu machen (vgl. Bernerth et al. 2007). Damit zeigen sich nicht nur Wechselwirkungen von der LMSX (vgl. Gooty et al. 2019: 436f) sondern auch ob Moderationseffekte bestehen (vgl. Gassenheimer, Baucus & Baucus 1996).

Auch wenn Vertrauen bereits öfters im Kontext von Franchisesystemen erforscht wurde (vgl. Altinay & Brookes 2012) bietet Granovetter Embeddedness Theorie (vgl. Granovetter 1985: 504f) einen Erklärungsansatz wie Vertrauen enge Beziehungen knüpfen kann (vgl. Granovetter 2008: 653ff, Uzzi 1997 37ff). Jedoch zeigen andere Theorien zu Vertrauen auch negative Effekte, wie Overembeddedness (vgl. Uzzi 1997: 36ff) oder eine dunkle Seite von Vertrauen zur Erklärung von Manipulation (vgl. Skinner, Dietz & Weibl 2014: 219). Dadurch das Zufriedenheit als Qualitätsmaß für eine Franchisebeziehung gesehen werden kann (vgl. Athanasopoulou 2009: 583ff) werden auch zur Messung der Qualität die Markenbindung berücksichtigt, da diese auch als Qualitätszeichen von Austauschprozessen dienen kann (vgl. Meek et al. 2011: 572ff).

Damit wird einerseits eine bestehende Forschungslücke bearbeitet, da Franchisebeziehungen noch wenig aus der Perspektive der Franchisenehmer*innen betrachtet wurden und zusätzlich Faktoren wie die Einbettung von Vertrauen und die Leader-Member Social Exchange Theorie sich gegenüber dem Relational Exchange Ansatz entgegensetzt.

1.2 Forschungsfrage

Um die Forschungslücke zu schließen wurde folgende Forschungsfrage ausgearbeitet:

„Wie beeinflussen soziale Strukturen im Kontext von Embeddedness und Vertrauen die Zufriedenheit von Franchisenehmer*innen und deren Intention zum Verbleib Franchisesystem in Deutschland und Österreich?“

1.3 Methodik

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde für den methodischen Teil der Arbeit eine quantitative Methode gewählt. Die Grundlage bildet hierfür eine in Deutschland und Österreich 2023 durchgeführte Studie an Franchisenehmer*innen und deren Einschätzung zur Zufriedenheit mit ihren Franchisesystemen. Hierbei wurden die Teilnehmer*innen zu den Kernpunkten wie Vertrauen, LMSX, Markenbindung, Zufriedenheit und Intention zum Verbleib im Franchisesystem befragt. Aufgrund der gewonnenen Daten konnte mit der Stichprobe somit eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt werden, um den Einfluss von Vertrauen, LMSX und Markenbindung auf die Zufriedenheit und die Intention zum Verbleib zu prüfen. Mittels eines Pfadmodells (PLS-SEM) konnten die direkten und indirekten Effekte der Variablen innerhalb der Franchisebeziehung berechnet werden.

1.4 Gliederung der Arbeit

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen genauer erläutert. Angefangen von einer genaueren Definition von Franchisesystemen, deren Merkmale und Rollen der Akteur*innen. Die Franchisebeziehungen stellen die mögliche Konfliktfelder zwischen Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen dar. Damit Franchisebeziehungen besser verstanden werden, sind Variablen wie Vertrauen und dessen Einbettung, Leader-Member Social Exchange als Kommunikationsform und Markenbindung für die Austauschbeziehung erklärt, gefolgt von Zufriedenheit und Intention zum Verbleib im Franchisesystem.

Das konzeptionelle Modell und die gebildeten Hypothesen bilden die Überleitung in den methodischen Teil der Arbeit in Kapitel 3. Die Methodik erklärt die Erhebung der Stichprobe und die Erstellung und Prüfung der Variablen. Mittels multipler linearer Regression wurden die Hypothesen quantitativ geprüft. Erkenntnisse, Limitierung, weitere Ansätze für die Forschung und Managementimplikationen bilden das Kapitel 4 sowie die Beantwortung der Forschungsfrage in Kapitel 5.

2 Theoretische Grundlagen

In den theoretischen Grundlagen wird ein Einblick in die bisherige Forschung der Franchisesysteme vorgenommen. Anfangs bringt eine genauere Betrachtung der Franchisesysteme die Komplexität hervor und zeigt Unterschiede und relevante Elemente dieses Systems auf. Ziel ist ein besseres Verständnis nicht nur für Franchisesysteme im Allgemeinen, sondern auch für die Franchisebeziehungen zu gewinnen. Deshalb widmet sich der zweite Teil der theoretischen Grundlagen einen tieferen Einblick in die Dynamik der Franchisebeziehungen abhängig von Vertrauen, Leader-Member Social Exchange Theorie, Markenbindung, Zufriedenheit und die Intention zum Verbleib im Franchisesystem. Diese Grundlagen liefern dann den Ansatz für die Bildung der Hypothesen für die quantitative Analyse.

2.1 Franchisesysteme

In diesem Kapitel werden die Grundlagen und Eigenschaften von Franchisesystemen genauer erläutert. Angefangen mit der Findung einer passenden Definition von Franchisesystemen und der Erläuterung der unterschiedlichen Merkmale. Darauf folgt, wie Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen betrachtet werden können, welche Rollen, Aufgaben und Pflichten sie auf vertraglicher Basis wahrnehmen, welche dann zur Konstellation der Franchisebeziehung führen.

2.1.1 Definition von Franchisesystemen

Franchising hat nach Withane (1991) keine einheitliche Bedeutung und wird unterschiedlich breiter oder enger definiert (vgl. Withane 1991: 22f). Franchisesysteme sind im Grunde vertikale Distributionskanäle, wobei Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen einerseits als unabhängige Unternehmen in gegenseitiger Abhängigkeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele mittels des Franchisevertrags agieren (vgl. Winsor et al. 2012: 622).

Behler, Norton und Sen (2008) und Rubin (1978) definieren Franchisesysteme als eine vertragliche Partnerschaft zwischen dem Franchisegeber, welcher sein Know-how, Produkte und den Markennamen zur Verfügung stellt (vgl. Rubin 1978: 224), und dem Franchisenehmer, welcher diese Leistung gegen eine Eintrittsgebühr und Beiträgen erhält, aber selbstständig als Unternehmer agiert und über die Mitarbeiter*innen in seinem Unternehmen verfügt (vgl.

Behler, Norton & Sen 2008: 114). Spinelli und Birley (1996) definieren Franchising zusätzlich als eine interorganisationale Form, in der die Partner*innen eine Allianz zur Erreichung der Ziele bilden (vgl. Spinelli & Birley 1996: 330).

Der Europäische Ethikkodex für Franchising, welcher von der European Franchise Federation (EFF) erstellt wurde, definiert Franchising wie folgt:

„Franchising is a system of marketing goods and/or services and/or technology, which is based upon a close and ongoing collaboration between legally and financially separate and independent undertakings, the Franchisor and its individual Franchisees, whereby the Franchisor grants its individual Franchisee the right, and imposes the obligation, to conduct a business in accordance with the Franchisor's concept.“ (European Franchise Federation 2016: 3)

Weiters führt die EFF mit dem Ethikkodex aus, dass Franchisenehmer*innen die Rechte gegen finanzielle Beiträge gewährt werden, und wie sich das Wissen in Form von Know-how zusammensetzt (vgl. European Franchise Federation 2016: 3). Diese Art der Definition für Franchisesysteme lässt sich für den weiteren Verlauf am besten anwenden, da sie nicht nur in der Forschung oft verwendet wird (vgl. Cochet & Garg 2008: 135; Rubin 1978: 224) sondern auch Mitglieder der EFF wie der Deutsche Franchiseverband e.V. – welcher den Kodex 2022 auch in das Leitbild integriert hat – oder der Österreichische Franchise-Verband sich auf den EFF-Ethikkodex beziehen und abgewandelt auch integrierten (vgl. Deutscher Franchise Verband e.V. 2022: 1; Österreichischer Franchise-Verband 2023: 1).

2.1.2 Arten und Merkmale von Franchisesystemen

Franchising lässt sich aber auch anhand der Typen und Merkmale in verschiedene Formen unterteilen. Nach Brinkel (2016) kann man Franchising entweder nach dem Franchise-Objekt in Produkt-, Vertriebs- oder Dienstleistungsfranchising unterteilen (vgl. Brinkel 2016: 18; Skaupy 1995: 30ff) oder nach dem Grad der Intensität der Zusammenarbeit innerhalb des Franchisesystems (vgl. Brinkel 2016: 20) in traditionelles Franchising oder Business-Format Franchising (vgl. Brinkel 2016: 20; Skaupy 1995: 2f).

Das **Produkt-Franchising** bzw. industrielles Franchising (vgl. Skaupy 1995: 32) ist die am wenigsten verbreitete Art von Franchising (vgl. Skaupy 1995: 33; Brinkel 2016: 18f; Tietz 1991: 16) und zeichnet sich vor allem durch die Eigenschaft heraus, dass Franchisenehmer*innen

nicht für den Vertrieb eines Produktes zuständig sind, sondern auch Teil des Produktionsprozesses sind (vgl. Skaupy 1995: 32f). Als klassisches Beispiel wird in der Literatur Coca-Cola als Produkt-Franchise definiert (vgl. Skaupy 1995: 33; Brinkel 2016: 19; Tietz 1991: 16), was auch die zweite Eigenschaft ausmacht, nämlich, dass sich diese Art des Franchisings an großen Systemen orientiert (vgl. Skaupy 1995: 33) und weniger für Klein- und Mittelbetriebe gedacht ist.

Vertriebsfranchising unterscheidet sich zentral vom Produkt-Franchising, indem die Franchisenehmer*innen nicht am Produktionsprozess beteiligt sind (vgl. Skaupy 1995: 32). Das zentrale Merkmal des Vertriebsfranchising ist, dass die Produkte über die Hersteller oder Großhändler die als Franchisegeber*innen auftreten bezogen und vertrieben werden (vgl. Brinkel 2016: 19; Skaupy 1995 31f) und insbesondere im Handel auftreten. Beispiele für das Vertriebsfranchising ist u.a. die Handelskette Spar.

Das **Dienstleistungsfranchising** orientiert sich nach Skaupy (1995) sehr eng an der Definition des Franchisings, da hier der die Weitergabe des Know-hows an die Franchisenehmer*innen der zentrale Faktor für die Unternehmenserfolg ist (vgl. Skaupy 1995: 32). Das Dienstleistungsfranchising zählt als die am weitesten verbreitete Form (vgl. Brinkel 2016: 19f) mit Expansion auf dem globalen Markt (vgl. Altinay 2007: 407) und befindet sich in klassischen Branchen wie Gastronomie, Hotellerie (vgl. Altinay, Brookes & Atkas 2013: 176) oder Körperpflege (vgl. Skaupy 1995: 32; Brinkel 2016: 20), aber auch in Branchen wie Handwerk, Immobilien und Finanzdienstleistung (vgl. Brinkel 2016: 20). Zusätzlich verweist Brinkel (2016) noch darauf, dass das Dienstleistungsfranchising nicht nur Endkonsumenten bedient, sondern auch mittlerweile Franchisesysteme im Business-to-Business Bereich wie Personalvermittlung vorhanden sind (vgl. Brinkel 2016: 20).

Je nachdem wie intensiv der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen ist, spricht man von traditionellem oder Business-Format Franchising (vgl. Brookes, Altinay & Atkas 2015: 120). Skaupy (1995) verortet das traditionelle Franchising in seiner historischen Entwicklung in den USA, da hier der Fokus deutlicher auf den Vertrieb von Produkten liegt und durch Branchen wie dem Automobilhandel oder Tankstellen (vgl. Skaupy 1995: 2) geprägt ist und darüber hinaus die Austauschbeziehung geringer ausgeprägt ist (vgl. Brinkel 2016:20). Dementsprechend lassen sich Produkt- und Vertriebsfranchising auch hier eher zuordnen (vgl. Brinkel 2016: 22f).

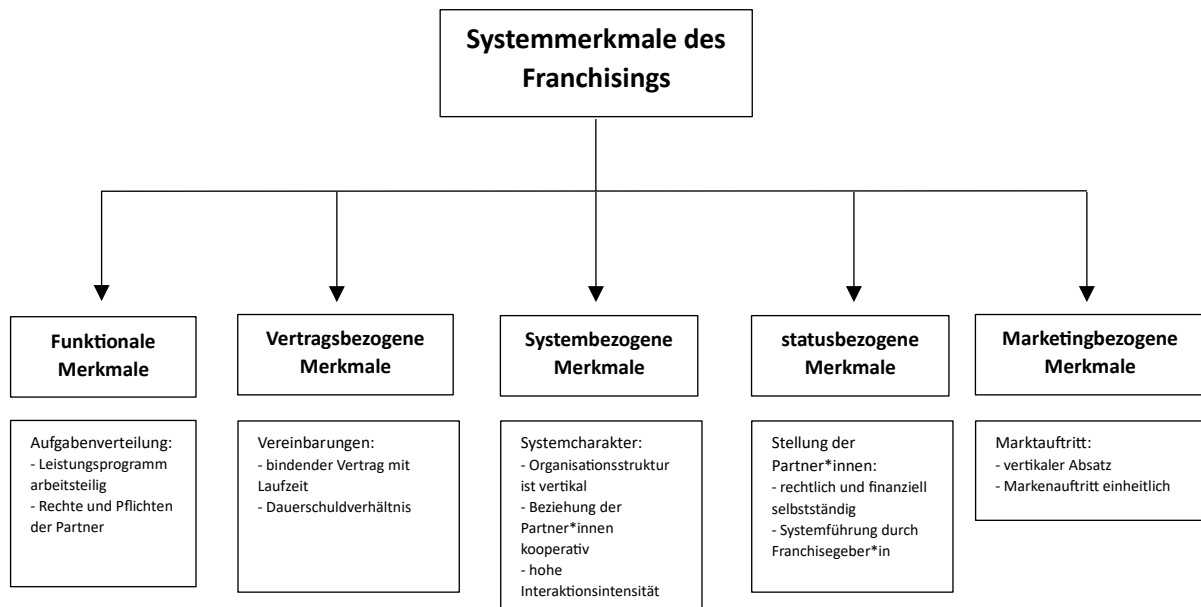
Durch die Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft und deren Prägung hat sich das Business Format Franchising entwickelt (vgl. Altinay 2007: 407; Altinay, Brookes & Atkas 2013: 176; Skaupy 1995: 3). Hierbei ist der Bedarf nach dem Know-how durch die Franchisegeber*innen am größten, insbesondere dadurch, dass Vorgaben und detaillierte Geschäftskonzepte maßgeblich sind (vgl. Skaupy 1995: Brinkel 2016: 20f). Auch wenn das Dienstleistungsfranchising hier deutlich zugeordnet werden kann, verweist Skaupy (1995) auch darauf, dass sowohl Produkt- als auch Vertriebsfranchising, sich durch marktbedingte Änderungen auch anpassen müssen, und durch Standards, Vorgaben und Wissenstransfer sich ebenso an das Business Format Franchising sich annähern (vgl. Skaupy 1995: 3).

Zur weiteren Einordnung von Franchising hat Meurer (1997) fünf relevante Systemmerkmale definiert, welche kumulativ vorhanden sein müssen, damit man ein System als Franchise definieren kann. Diese Systemmerkmale (siehe Abbildung 1) unterteilen sich in systembezogene, vertragsbezogene, marketingbezogene, statusbezogene und funktionale Merkmale (vgl. Meurer 1997: 8).

Unter systembezogenen Merkmalen definiert sich der Systemcharakter von Franchising mittels der vertikalen Organisationsstruktur des Franchisesystems und der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*in (vgl. Meurer 1997: 9f; Rubin 1978: 224; Tietz 1991: 12). Durch den Franchisevertrag definieren sich die vertragsbezogenen Merkmale (vgl. Cochet & Garg 2008: 135; Rubin 1978: 224). Hierbei handelt es sich um rechtlich bindende Verträge mit einer definierten Laufzeit (vgl. Liebscher & Petsche 2002: 67ff) welcher auch die Rechte und Pflichten von Franchisegeber*in und Franchisenehmer*in definiert (vgl. Meurer 1997: 10; Rubin 1978: 224). Daraus ergeben sich auch funktionale Merkmale, in dem Sinne wie die Aufgaben zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*in definiert werden (vgl. Meurer 1997: 10). Die statusbezogenen Merkmale ergeben die Struktur und Hierarchie des Franchisesystems. Zwar sind sowohl Franchisegeber*in als auch Franchisenehmer*in rechtlich und finanziell als selbstständige Unternehmer*innen definiert (vgl. Meurer 1997: 10), jedoch wird die Systemführung aufgrund der vertikalen Struktur immer durch die Franchisegeber*in ausgeführt (vgl. Meurer 1997: 9f). Die marketingbezogenen Merkmale richten sich vor allem darauf, dass das System, als gesamtes nach Außen einheitlich durch die Marke und der Corporate Identity auftritt (vgl.

Meurer 1997: 10f; Brodersen 2012: 156) und die Absatzstruktur der Waren und Dienstleistungen regelt (vgl. Meurer 1997: 10f).

Abbildung 1: Systemmerkmale Franchising



Adaptierte Darstellung der Systemmerkmale; Quelle: Meurer 1997: 9

Meurers Systemmerkmale des Franchisings bilden auf Basis der fünf verschiedenen Merkmale das Fundament, um festzustellen, ob ein Franchisesystem seiner Definition gerecht wird, während hingegen die verschiedenen Arten von Franchisesystemen – nach Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising – in Kombination mit der Einordnung zwischen traditionellem Franchising und Business Format Franchising eher die Einordnung des Franchisesystems durchgeführt wird.

2.1.3 Bedeutung von Franchisesystemen

Franchising ist weltweit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und eine Option für den Weg in die Selbstständigkeit (vgl. Dada, Watson & Kirby 2012: 560f). In Europa – mit Deutschland, Frankreich und dem Vereinigten Königreich als Top-Märkte – setzt sich der Franchise Markt aus ca. 24.600 verschiedenen Franchisesystemen zusammen, welche wiederum über 180.000 Franchisenehmer*innen unter Vertrag haben und 2,6 Millionen Beschäftigte aufweisen (vgl. Global Franchise Team 2026).

Laut Berichten des Deutschen Franchiseverbands e.V. (DFV) und des Österreichischen Franchise-Verbands (ÖFV) aus dem Jahr 2024 sind ungefähr 1.000 Franchisesysteme in Deutschland (505 in Österreich) in verschiedenen Branchen vorhanden (vgl. DFV 2025: 5; ÖFV

2025: 5). Zu diesen Franchisesystemen gehören in Deutschland 148.577 Franchisenehmer*innen (ca. 10.000 in Österreich) mit 193.920 Standorten (ca. 12.700 in Österreich). Diese Franchisenehmer*innen bieten wiederum in Deutschland 829.700 (90.400 in Österreich) Beschäftigten einen Arbeitsplatz und erzielen damit einen geschätzten Umsatz von 149,2 Mrd. Euro in Deutschland (11,8 Mrd. Euro in Österreich) (vgl. Deutscher Franchiseverband e.V. 2025: 5; Österreichischer Franchise-Verband 2025: 4f). Die Zahlen sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Tabelle 1: Statistik Franchising Deutschland & Österreich

	Deutschland	Österreich
Franchisesysteme	ca. 1.000	505
Franchisenehmer*innen	148.577	ca. 10.000
Standorte	193.920	ca. 12.700
Beschäftigte	829.700	90.400
Umsatz	149,2 Mrd. Euro	11,8 Mrd. Euro

Quelle: Deutscher Franchiseverband e.V. (2025: 5); Österreichischer Franchise-Verband (2025: 4f)

Zusätzlich erklärt der DFV in seiner Studie, dass Franchisesysteme eine stabile wirtschaftliche Entwicklung mitbringen (vgl. Deutscher Franchiseverband e.V. 2025: 4ff). Nach deren Schätzung schafft ein Franchisenehmer 5,6 Arbeitsplätze und verfügt mit seinem Unternehmen fünf Jahre nach der Gründung mit 66,5 Prozent über eine deutlich höhere Überlebensrate des Unternehmens gegenüber herkömmlichen Unternehmen in der Gesamtwirtschaft mit 38,1 Prozent (vgl. Deutscher Franchiseverband e.V. 2025: 6ff). Tuunanen und Torikka (2008) kamen in ihrer Arbeit über die Gründe warum Franchiseunternehmen scheitern zu ähnlichen Ergebnissen, dass Franchiseunternehmen eine bessere Überlebenschance am Markt besitzen als herkömmliche Unternehmen (vgl. Tuunanen & Torikka 2008: 237). Behler, Norton und Sen (2008) kamen in ihrer Studie unter anderem zur Schlussfolgerung, dass Franchiseunternehmen gegenüber einer zentral geführten Filiale auch eine bessere Performance aufweisen können (vgl. Behler, Norton & Sen 2008: 121f). Hinzu kommt noch, dass nach Schätzung des DFV die Franchisenehmer*innen auch langfristig im System verbleiben, da wenige Franchiseverträge im Jahr 2024 (5 Verträge pro System) aufgelöst wurden und von der Erwartung ausgehen, dass diese Zahl noch weiter sinkt (vgl. Deutscher Franchiseverband e.V. 2025: 13).

2.1.4 Rollen von Franchisegebern und Franchisenehmer

Innerhalb von Franchisesystemen kommen für Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen auf Basis des Franchisevertrags unterschiedliche Rollen und Aufgaben zu (vgl. Rubin 1978: 224ff). Brodersen (2012) sieht die Rollen und Leistungen der Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen als eine Form der Arbeitsteilung, welche wesentlich für den Erfolg des gesamten Franchisesystems ist (vgl. Brodersen 2012: 154ff), wobei diese in einmalige und laufende Leistungen unterteilt werden können.

Für Franchisegeber*innen ergeben sich die Pflichten im Formen von Leistungen zu Beginn der Franchisebeziehung insbesondere mit dem zu Verfügung stellen der Marke und des Know-hows – oft in Form eines Handbuchs – und der Unique Selling Proposition (USP) (vgl. Behler, Norton & Sen 2008: 114; Brodersen 2012: 154f). Darüber hinaus definiert Brodersen (2012) als anfängliche Leistungen eine Finanzierungsberatung, die Vorschau über eine mögliche Rentabilität des Betriebs, Schulungen und Training zur Einführung, Unterstützung beim Aufbau des Geschäftslokals und die Erklärung der notwendigen Schritte für die Eröffnung des Betriebs (vgl. Brodersen 2012: 154f; Rubin 1978: 224). Zu den längerfristig laufenden Leistungen – welche auch angepasst werden – zählen die Weiterentwicklung und Aktualisierung des Handbuchs und des Know-hows, aber auch der Marke selbst sowie die Weiterbildung und Erfahrungsaustausch der Franchisenehmer*innen, Standortentwicklungen für die Betriebe und auch die Anpassung des Unternehmensstrategie und des Marketings (vgl. Brodersen 2012: 155).

Für Franchisenehmer*innen ergeben sich zu Beginn der Franchisebeziehung die Zahlung der Eintrittsgebühr um Teil des Franchisesystems zu werden (vgl. Behler, Norton & Sen 2008: 114; Brodersen 2012: 154). Dennoch ergeben sich im Rahmen der Vertragslaufzeit auch laufende Leistungen, insbesondere die Zahlung einer monatlichen Franchisegebühr, die einen Anteil des Nettoumsatzes darstellt (vgl. Behler, Norton & Sen 2008: 114; Brodersen 2012: 154). Hinzu kommt laut Brodersen (2012), dass die Franchisenehmer*innen die vorgegeben Standards umsetzen und einhalten, regional das Marketing und die Strategie am Standort umsetzen und auch die Personalverantwortung tragen. Darüber hinaus geben Franchisenehmer*innen auch wieder Wissen zurück in Form eines Informationsaustausches (vgl. Brodersen 2012: 155).

Brodersens Erklärung der gegenseitigen Rechten und Pflichten hebt nochmals hervor, dass die Vertragsbeziehung zwischen Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen eine

wechselseitige Beziehung mit einer hohen Intensität darstellt, da durch den zweiseitigen Wissenstransfer sich das Franchisesystem als gesamtes weiterentwickeln kann, wovon letztendlich beide Seiten profitieren (vgl. Brodersen 2012: 157). Lee (2016) hebt in seiner Arbeit nochmals hervor, dass der Wissenstransfer maßgebend für das Überleben und die Entwicklung eines Franchisesystems sein kann (vgl. Lee 2016: 3112).

Franchisegeber*innen ziehen folgende Vorteile aus dem System. Dadurch das Franchisegeber*innen ihre Produkte und Wissen zur Verfügung stellen, erwartet man auch eine schnellere Expansion auf dem Markt mit einem geringeren Kapitaleinsatz (vgl. Altinay et al. 2014b: 509; Rubin 1978: 224), die Etablierung von Standards und einem einheitlichen System auf dem Markt (vgl. Altinay et al. 2014a: 722) und vor allem die Entwicklung der Marke und deren Reputation (vgl. Fernandez Monroy & Melian Alzola 2005: 586).

Hingegen sehen die Vorteile für Franchisenehmer*innen wie folgt aus. Als Franchisenehmer*in kann die Gründung und die Führung eines Franchisestandortes Wohlstand generieren und gleichzeitig auch das Risiko gegenüber einer herkömmlichen Unternehmensgründung minimieren (vgl. Sorensen & Sørensen 2001: 714; Fernandez Monroy & Melian Alzola 2005: 586). Franchisenehmer*innen profitieren von den Vorteilen des Wissenstransfers und Trainings, dem Marketing und durch die Franchisemarke, welche Konsument*innen bereits bekannt ist und somit auch durch die Reputation ebenfalls profitieren (vgl. Altinay et al. 2014b: 510f; Rubin 1978: 228; Fernandez Monroy & Melian Alzola 2005: 586).

2.1.5 Franchisebeziehungen

Franchisebeziehungen bestehen in einem Franchisesystem aus mehreren individuellen Beziehungen zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen (vgl. Spinelli & Birley 1998: 303), sind aber kollektiv langfristig orientiert (vgl. Spinelli & Birley 1996: 332f) mit dem Ziel den Wert der Franchisemarke zu steigern, wovon sowohl Franchisegeber*in als auch Franchisenehmer*innen profitieren (vgl. Spinelli & Birley 1998: 302). Jedoch erfordert es auch eine bestimmte Balance (vgl. Sorensen & Sørensen 2001: 723) zwischen den Partner*innen, da die individuellen Ziele der Franchisegeber*in – Marktexpansion, Standards, Einheit des Systems – und die der Franchisenehmer*innen – Wachstum, Wohlstand und Unabhängigkeit – sich unterscheiden (vgl. Altinay et al. 2014a: 722; Sorensen & Sørensen 2001: 714ff).

Für den langfristigen Erfolg von Franchisebeziehungen sehen Spinelli und Birley (1996) drei Normen als Grundlage. Nämlich Solidarität, Rollenintegrität und Wechselseitigkeit (vgl. Spinelli & Birley 1996: 334f). Solidarität in Franchisebeziehungen bezieht sich darauf, dass die Beziehung gegenüber einzelnen Geschäften priorisiert wird (vgl. Kaufmann & Stern 1988: 539f). Durch diesen Willen zur Aufrechterhaltung der Franchisebeziehung, handeln die Franchisepartner*innen unterstützend mit gegenseitiger Kontrolle (vgl. Spinelli & Birley 1996: 335). Die Rollenintegrität in Franchisebeziehungen umfasst verschiedene Rollen für Franchisegeber*in und Franchisenehmer*in, um die Zusammenarbeit zu fördern (vgl. Kaufmann & Stern 1988: 536). Je komplexer diese Rollen werden, desto stärker wird auch die Abhängigkeit zueinander (vgl. Kaufmann & Stern 1988: 536; Spinelli & Birley 1996: 335f). Wechselseitigkeit beschreibt wiederum die gegenseitige Unterstützung und die Verpflichtung die Franchisebeziehung auch in schwierigen Situationen wie Konflikten aufrecht zu erhalten (vgl. Kaufmann & Stern 1988: 536f; Spinelli & Birley 1996: 336).

Franchisebeziehungen bringen aufgrund ihrer Komplexität aber auch verschiedene Nachteile mit sich. Nach Winsor et al (2012) bedingt die Grundlage des Franchisesystems – nämlich die rechtliche Unabhängigkeit der Franchisegeber*in und Franchisenehmer*in – das Potential für Konflikte innerhalb der Organisation (vgl. Winsor et al. 2012: 622). Konfliktpotenziale liegen u.a. im schlechten Verständnis des Franchisevertrags (vgl. Cochet & Garg 2008: 136ff; Withane 1991: 24f), aber vor allem auch in den unterschiedlichen Interessen der Partner*innen innerhalb des Franchisesystems (vgl. Winsor et al. 2012: 622), sowie der Wunsch nach Autonomie der Franchisenehmer*innen gegenüber der Kontrolle der Franchisegeber*in (vgl. Cochet, Dormann & Ehrmann 2008: 65ff, Davies et al. 2011 323f).

Winsor et al. (2019) zeigen in ihrer Studie, dass Konflikte, welche sich bereits manifestiert haben, ein großes Gefahrenpotenzial für Franchisesysteme darstellen, da sich langfristige Schäden in Form von niedrigerer Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken (vgl. Winsor et al. 2012: 643f). Als Folge müssen Franchisebeziehungen neu aufgebaut werden, wobei schlechte Lösungsversuche zu keinen Verbesserungen des Zustandes führen (vgl. Winsor et al. 2012: 627ff). Das kann eventuell darauf zurückgeführt werden, dass innerhalb eines Franchisesystems bereits ein entsprechender Reputationsschaden der Franchisegeber*in vorhanden ist.

Somit zeigt sich, dass Differenzen in Franchisebeziehungen entlang der unterschiedlichen Ziele zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen entstehen können, da Autonomie und Kontrolle nicht einfach zu vereinbaren sind (vgl. Davies et al. 2011: 324).

Gerade bisherige Forschung im Bereich der Relational Exchange Theorie zeigt die Spannungsfelder, die zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen entstehen können, da diese mehr von opportunistischen Verhalten ausgehen (vgl. Davies et al. 2011: 324; Spinelli & Birley 1996: 336; Kaufmann & Stern 1988: 536f; Winsor et al. 2019: 622ff). Dagegen fokussieren sich andere Forschungen im Bereich der Social Exchange Theorie eher darauf, dass verschiedene Faktoren wie Vertrauen, Zufriedenheit und Bindung präventiv gegen Konflikte und opportunistisches Verhalten wirken können (vgl. Altinay et al. 2014a: 722ff; Altinay et al. 2014b: 509ff; Aryee, Budhwar & Chen 2002: 267ff). In den folgenden Kapiteln werden die Faktoren Vertrauen, Leader-Member Social Exchange Theorie, Markenbindung und die Zufriedenheit von Franchisenehmer*innen und deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem genauer erläutert.

2.2 Embeddedness von Vertrauen

2.2.1 Vertrauen

Vertrauen ist ein Schwerpunkt, welcher sich in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften finden lässt (vgl. Fukuyama 2001: 479). Darunter fallen Soziologie (vgl. Luhmann 2013; Sztompka 1999), Politikwissenschaft (vgl. Hardin 2002; Levi & Braithwaite 2003) Kommunikationswissenschaft & Betriebswirtschaft (vgl. McAllister 1995, Lewicki et al. 1996) sowie Volkswirtschaft (vgl. Arrow 1972). Hinsichtlich der Bedeutung von Vertrauen lässt es sich nach Endreß (2015) wie folgt definieren:

„Vertrauen [...] reduziert Komplexität (sachlich), schafft stabile Rahmenbedingungen für Handlungs- und Interaktionsprozesse (sozial) und dient als zentraler Mechanismus der Kontinuierung sozialer Ordnung und des Aufbaus sowie der Aufrechterhaltung stabiler sozialer Beziehungen (zeitlich).“ (Endreß 2015: 11).

Luhmann (2016) sieht in Vertrauen ebenso eine Reduktion der Komplexität, ergänzt aber noch dazu, dass man durch Vertrauen ein Risiko eingeht, wo ein möglicher Schaden größer sein kann als der erhoffte Nutzen (vgl. Luhmann 2013: 26ff). Vertrauen ermöglicht die Fähigkeit zu handeln, obwohl man als Vertrauensgeber*in nicht genau absehen kann, wie die

Vertrauensnehmer*in agiert und handelt (vgl. Röttger 2025: 492). Luhmann (2016) verweist dabei auf die zukünftige Perspektive von Vertrauen, d.h. die Entscheidung, ob das Vertrauen richtig oder falsch war, kann nur festgestellt werden, wenn das Vertrauen erfüllt wurde (vgl. Luhmann 2016: 29). Vertrauen entwickelt sich aber auch zwischen Organisationen und deshalb haben auch Doney et al. (2007) festgestellt, dass auch im Business-to-Business Bereich, Vertrauen immer eine größere Rolle spielt (vgl. Doney et al. 2007: 1096f).

Für Franchisenehmer*innen bedeutet Vertrauen auch eine Reduzierung von Risiko (vgl. Chiou & Droge 2015: 140). Dadurch dass Franchisebeziehungen in denen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen unterschiedliche Ziele verfolgen entsteht das Risiko für Konflikte, Illoyalität und opportunistisches Verhalten (vgl. Brookes, Altinay & Atkas 2015: 127f). Chiou und Droge (2015) zeigen aber, dass Vertrauen nicht nur das Risiko reduzieren kann, womit die Beziehung zur Franchisegeber*in enger wird und eine starke Bindung entsteht (vgl. Granovetter 2008: 653ff), sondern auch die die Performance der Franchisenehmer*innen steigert, da diese dann in Folge engagierter handeln (vgl. Chiou & Droge 2015: 140).

In erfolgreichen Franchisebeziehungen ist Vertrauen eine Grundvoraussetzung (vgl. Uzzi 1997: 48; Altinay, Brookes & Atkas: 2013: 181) und gleichzeitig eine Bedingung für die Entwicklung der Beziehung über den gesamten Zeitraum (vgl. Altinay et al. 2014a: 722ff; Altinay et al. 2014b: 513ff), da sonst das fehlende Vertrauen der Partner*innen zu opportunistischen Verhalten führen kann, welches im schlimmsten Fall dem gesamten Franchisesystem schaden kann (vgl. Winsor et al. 2012: 624ff). Das kann sich u.a. dadurch zeigen, dass Franchisenehmer*innen sich nicht mehr verpflichtet fühlen den Vertrag einzuhalten, wenn sie das Vertrauen in die Franchisegeber*in verloren haben (vgl. Davies et al. 2011: 324).

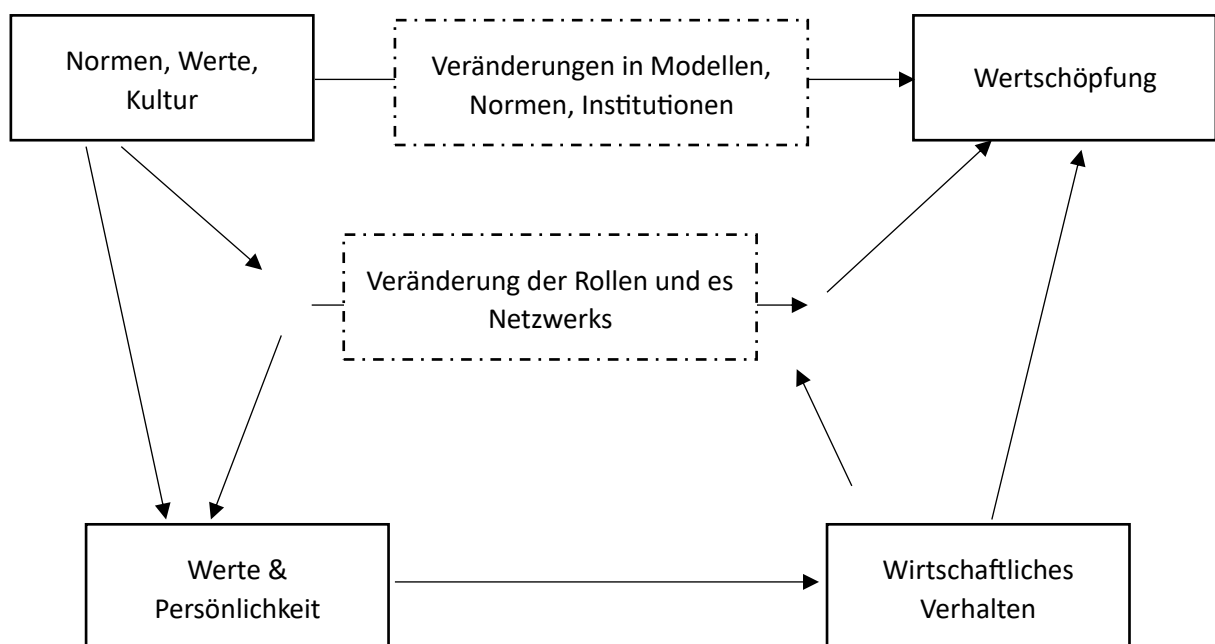
Vertrauen kann aber diesen Folgen entgegenwirken. Konkret bedeutet es, dass Vertrauen zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen schon in einer frühen Phase vor Beginn der vertraglichen Geschäftsbeziehung vorhanden sein muss (vgl. Altinay, Brookes & Atkas 2013: 181). Folglich ist Vertrauen bereits ein Faktor für die Wahl von Franchisepartner*innen (vgl. Doherty 2009: 529, Tatoglu 2000: 144). Auch in der weiteren Entwicklung der Franchisebeziehung sind die Handlungen der Franchisegeber*in ausschlaggebend für die Entwicklung des Vertrauens in Form von Support, Kommunikation und Empathie in Form von unterschiedlichen Märkten (vgl. Altinay et al. 2014a: 726ff). Dadurch, dass durch eine solide Unterstützung das Vertrauen laufend gestärkt wird, wirkt es

im Nachhinein auch auf die Zufriedenheit und die Intention zum Verbleib im Franchisesystem (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 33).

2.2.2 Granovetters Embeddedness Theorie

Dadurch das Vertrauen als Selbstverständlichkeit, natürliche Einstellung und institutionalisiert wahrgenommen wird (vgl. Möllering 2006: 51ff) findet Vertrauen auch auf mehreren Ebenen statt und bildet eine Norm. Nach Blöbaum (2016) vertrauen Menschen dadurch in andere Menschen, aber auch in Organisationen und darüber hinaus in soziale Systeme (vgl. Blöbaum 2016: 6). Folglich ist Vertrauen auf verschiedenen Ebenen eingebettet (vgl. Granovetter 1985: 504) und findet sich sowohl auf einer Makroebene als auch auf einer Mikroebene wieder (vgl. Coleman 1990: 175ff).

Abbildung 2: Einbettung von Vertrauen



Adaptierte Darstellung, Quelle: Jepperson & Meyer 2011: 66

Jepperson und Meyer (2011) gehen in ihrer Arbeit genauer auf das Boudon-Coleman Diagramm (vgl. Coleman 1990) ein und haben dieses um eine Ebene erweitert (vgl. Jepperson & Meyer 2011: 59). Die Erweiterung entstand aus der Kritik, dass eine Makro-Mikro-Makro Transformation andere soziale Prozesse ausblendet und damit an Erklärungswert verliert (vgl. Jepperson & Meyer 2011: 59f). Deshalb wurden mittels der Multilevel Analyse drei Ebenen definiert, eine institutionelle, sozial-organisationale und eine individuelle Ebene (vgl. Jepperson & Meyer 2011: 61ff). Eine adaptierte Version ist in Abbildung 2 dargestellt.

Franchisesysteme sind in dieser Konstellation durch verschiedene Ebenen beeinflusst. Von der institutionellen Ebene beeinflussen Normen, Werte und Kultur einerseits die Individuen in Form von Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen, aber auch das Franchisesystem an sich wird dadurch beeinflusst und wirkt dementsprechend auch auf die Individuen. Aber auch das wirtschaftliche Verhalten auf der individuellen Ebene wirkt wiederum auf das gesamte Franchisesystem, in dem sich u.a. Rollen oder auch das Netzwerk verändern.

Anhand von Jepperson und Meyers Überlegungen lässt sich aber auch darstellen, wie Vertrauen auf den verschiedenen Ebenen eingebettet ist. Denn es zeigt, dass Franchisenehmer*innen nach der Auffassung von Blöbaum (2016) nicht nur der Franchisegeber*in vertrauen müssen, sondern auch dem Franchisesystem als Ganzes selbst, aber auch in die Systeme in einem wirtschaftlichen und rechtlichen Sinne, in dem das Franchisesystem vorhanden ist (vgl. Jepperson & Meyer 2011: 60ff; Blöbaum 2016: 6).

Auf einer Organisationsebene lässt sich Embeddedness noch weiter interpretieren, da Verbindungen unterschiedlich stark oder schwach ausgeprägt sind (vgl. Granovetter 2008: 653ff). So wie Personen in Netzwerken starke und schwache Verbindungen haben können (vgl. Granovetter 2008: 653ff), können auch Unternehmen oder ein Franchisesystem starke oder schwache Verbindungen zueinander haben (vgl. Uzzi 1997: 36f). Aufbauend auf der Embeddedness Theorie (vgl. Granovetter 1985: 504ff) unterscheidet Uzzi zwischen Marktbeziehungen (Arm's-length ties) welche sich stark am Eigeninteresse, opportunistischen Verhalten und Verträge orientieren (vgl. Uzzi 1997: 36f; Uzzi 1999: 483) und engen Beziehungen (Embedded ties), welche stark von Vertrauen, Kommunikation, Unterstützung geprägt sind (vgl. Uzzi 1997: 36; Uzzi 1999: 483).

Vorteile dieser engen Beziehungen bestehen u.a. darin, dass Information über regelmäßige Kommunikation detaillierter und besser ausgetauscht werden und asymmetrische Information abgebaut wird (vgl. Uzzi 1997: 45f). Ebenso werden Strategien zur Lösung von Problemen gemeinsam erarbeitet (vgl. Uzzi 1997: 47). Als Nachteile nennt Uzzi (1997) aber auch, dass aufgebautes Vertrauen weniger Kontrollmechanismen bewirkt und im Falle von opportunistischen Verhalten, Misstrauen entstehen kann (vgl. Uzzi 1997: 43ff). Cochet und Garg (2008) argumentieren aber das Änderungen von Franchiseverträgen eher das Gegenteil bewirken, da Franchisegeber*innen durch die Änderungen mehr Kontrollmechanismen zum Monitoring der Franchisenehmer*innen implementieren (vgl. Cochet & Garg 2008: 143).

Als Paradoxon bezeichnet, zeigt Uzzi (1997) in seiner Arbeit, dass zu enge Beziehungen und zu starkes Vertrauen auch zur Abhängigkeit führen können, welche er dann als „Overembeddedness“ bezeichnet (vgl. Uzzi 1997: 57ff). Diese lässt sich unter drei Arten erkennen. Erstens in Form eines zu starken Teilnehmers im Netzwerk, dessen Ausfall sich auf alle auswirken würde (vgl. Uzzi 1997: 57). Zweitens in der Form, dass Veränderungen auf der institutionellen Ebene, in Form eines Wechsels im Management (vgl. Cochet & Garg 2008: 145), sich nur schwer anpassen lassen und zu Misstrauen führen (vgl. Uzzi 1997: 58) und drittens am Charakter des Netzwerkes, wenn vorhandenes Misstrauen zu opportunistischen Verhalten führt (vgl. Uzzi 1997: 58f).

Skinner, Dietz und Weibel (2014) sehen ebenso Nachteile bzw. eine dunkle Seite von Vertrauen. Konkret zeigen sie, dass der Prozess des Vertrauens in Form von sozialem Austausch, gegenseitigen Handlungen auch zu Obligationen führen können, welche aber nicht gewünscht sind (vgl. Skinner, Dietz & Weibel 2014: 208ff). Dadurch dass sich Vertrauen durch wiederholte natürliche Handlungen aufbaut (vgl. Aryee, Budhwar & Chen 2002: 271), sind immer wieder erneute Handlungen erforderlich, um das Vertrauen zu bestätigen (vgl. Skinner, Dietz & Weibel 2014: 218f). Nach Skinner, Dietz und Weibel kann die Abfolge von Obligationen eine manipulative Folge haben, um Verhaltensweisen zu beeinflussen (vgl. Skinner, Dietz & Weibel 2014: 219), was auch in Form einer Overembeddedness erfolgen kann (vgl. Uzzi 1997: 57ff). Mathews und Stokes (2013) widersprechen aber den negativen Folgen von Vertrauen, da nach ihren Erkenntnissen, Manager sehr wohl in der Lage sind kein blindes Vertrauen zu praktizieren und opportunistischem Verhalten entgegenwirken können, wenn dieses auftritt (vgl. Mathews & Stokes 2013: 861f). Ein weiterer Punkt gegen Overembeddedness wird durch Athanasopoulou (2009) dadurch erklärt, dass Faktoren wie Vertrauen, Bindung und Zufriedenheit sich über die Zeit stärker entwickeln, wenn die Beziehungen enger werden (vgl. Athanasopoulou 2009: 601).

Dadurch dass die Partner*innen Franchisesystemen eine gegenseitige Abhängigkeit haben (vgl. Spinelli & Birley 1996: 335f), und die Systeme durch die Struktur einen Austausch von Informationen und Kommunikation erfordern (vgl. Meurer 1997: 9) ergibt sich nach der Embeddedness Theorie (vgl. Granovetter 1985: 504) eine enge Beziehung zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen welche auf Vertrauen basieren (vgl. Uzzi 1997:

36ff). Die Form des Austausches wird im folgenden Kapitel anhand der Leader-Member Social Exchange Theorie genauer erklärt.

2.3 Leader-Member Social Exchange (LMSX) Theorie

Innerhalb eines Franchisesystems ist die Kommunikation zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen nicht nur ein wichtiger Faktor für die Entwicklung einer erfolgreichen Franchisebeziehung (vgl. Altinay & Brookes 2012: 284f), sondern auch Faktor für den Erfolg des gesamten Franchisesystems auf dem Markt (vgl. Doherty 2009:533). Eine Möglichkeit die Kommunikation zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen besser zu verstehen ist der Leader-Member Social Exchange.

Erdogan & Bauer (2015) definieren die Leader-Member Exchange Theorie als eine beziehungsbasierte Form des Leaderships, in der die Qualität der Beziehung zwischen den Akteur*innen ausschlaggebend ist. Durch Handlungen wie gegenseitige Unterstützung oder Mentoring entwickelt sich eine wechselseitige Beziehung, die positiv wahrgenommen wird, wenn die Qualität des Austausches angemessen ist und letztendlich zur Steigerung der Beziehung in Form von Loyalität führen kann (vgl. Erdogan & Bauer 2015: 641, Uzzi 1997:42ff). Im Kontext von Franchising bedeutet es, dass die unterstützenden Handlungen der Franchisegeber*in zu einer besseren Leistung der Franchisenehmer*innen führen soll.

Eine Franchisebeziehung kann nicht nur als eine rein vertragliche oder wirtschaftliche Beziehung gesehen werden (vgl. Cochet & Garg 2008: 135ff), sondern auch als eine soziale Austauschbeziehung mit gegenseitiger Unterstützung (vgl. Blau 1964: 314f). Betrachtet man die Effekte des Leader-Member Exchange als dyadischen Prozess der gegenseitigen Unterstützung, welcher dann das Vertrauen zwischen den Akteur*innen erhöht (vgl. Erdogan & Bauer 2015: 641f) und setzt es in den Kontext einer embedded Relationship welche die gleichen Vorteile erwartet (vgl. Uzzi 1997: 41ff, Uzzi 1999: 501), erkennt man eine soziale Komponente, weshalb man dann auch von dem Leader-Member-Social Exchange sprechen kann (vgl. Bernerth et al 2007: 980). Damit ist der LMSX-Ansatz mehr verhaltensorientiert, da Personen in der Erwartung einer zukünftigen Gegenleistung handeln, es aber dem Gegenüber vorbehalten bleibt wann und wie diese Gegenleistung eintritt (vgl. Bernerth et al 2007: 980).

Wie wichtig der soziale Austausch für Franchisenehmer*innen ist zeigen u.a. Altinay et al. (2014b) mit ihren Ergebnissen, dass Kommunikation das Vertrauen und die Bindung an das

Franchisesystem stärken (vgl. Altinay et al. 2014b: 513ff). Konkret nennen sie Formen des Austausches wie Feedback, informelle Meetings aber auch den Wissenstransfer und Transparenz als wichtige Faktoren für den Austausch zwischen den Franchisepartner*innen (vgl. Altinay et al. 2014b: 514f). Altinay et al (2014a) fügt noch hinzu, dass ein guter Austausch in Form von Kommunikation einen Mediator Effekt hat, welcher sich positiv auf Vertrauen und Zufriedenheit auswirkt (vgl. Altinay et al. 2014a: 722ff).

Die positiven Effekte einer funktionierenden Kommunikation in Form von LMSX können aber mit der Zeit abnehmen, wenn sich v.a. ältere Franchisenehmer*innen in der Situation sehen, dass man auf Basis von Erfahrung keinen intensiven Austausch mehr benötigt (vgl. Dant & Nasr 1998: 22f). Jedoch kann sich auch das Gegenteil durch die Kommunikation zeigen, da ältere Franchisenehmer*innen durch einen Austausch wie LMSX weniger dazu geneigt sind, sich opportunistisch zu verhalten (vgl. Gassenheimer, Baucus & Baucus 1996: 76).

Der Leader-Member Social Exchange kann aber auch unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Im Fall einer positiven Einstellung wirken die die Effekte von LMSX stärker, was sich dann auch in den Handlungen der Teilnehmer*innen widerspiegelt, während eine negative Einstellung die Effekte nicht ansteigen lässt (vgl. Gooty et al. 2019: 436f)

2.4 Markenbindung (Brand Commitment)

Erfolgreiche Franchisesysteme benötigen langfristig stabile Partnerschaften mit den Franchisenehmer*innen, jedoch sollen diese Bindungen nicht nur auf einer vertraglichen Basis beruhen (vgl. Bienstock, DeMoranville & Smith 2003: 371f), sondern auch als Ergebnis von funktionierender Kommunikation entstehen (vgl. Meek et al. 2011: 572ff; Altinay et al. 2014a: 722f). Withane (1991) definiert Markenbindung auch als eine Form von Unternehmergeist (vgl. Withane 1991: 24).

Anhand von Altinay et al. (2014b) kann Markenbindung dadurch erklärt werden, dass u.a. die zugeschriebene Kompetenz der Franchisegeber*in beim Aufbau des Franchisestandortes sich positiv auf die Franchisebeziehung auswirkt und Franchisenehmer*innen sich deshalb als Teil des Systems fühlen (vgl. Altinay et al. 2014b: 511). Damit zeigt sich die Markenbindung einerseits damit, dass man die Franchisebeziehung langfristig weiterführen will und andererseits die Kosten für das Verlassen des Franchisesystems höher schätzt als den Verbleib innerhalb des Systems (vgl. Fernandez Monroy & Melian Alzola 2005: 594f).

Doney et al (2007) zeigten mit ihrer Arbeit, dass die Markenbindung auf einen sozialen Austausch zurückgehen kann, da diese das Vertrauen zueinander gefördert haben (vgl. Doney et al. 2007: 1109). Damit kann die Markenbindung auch als Indikator dienen, dass Franchisenehmer*innen die sich stark mit der Franchisemarke identifizieren weniger dazu tendieren sich derart autonom verhalten zu wollen, dass es der Franchisegeber*in schadet (vgl. Watson et al. 2020: 606ff).

Zwar darf ein Wunsch nach Autonomie nicht ausgeschlossen werden, jedoch kann eine höhere Markenbindung ein Indiz dafür sein, dass man von der Partnerschaft profitieren will und dementsprechend auch Konflikte, welche auf Autonomie und Wünschen basieren eher meidet (vgl. Cochet, Dormann & Ehrmann 2008: 65ff; Watson et al. 2020: 606ff). Ein Erklärungsansatz liefert hierfür die Kombination aus Vertrauen und der Status der Franchisemarke, in der dann sowohl Franchisegeber*in als auch Franchisenehmer*innen die Marke stärken wollen (vgl. Nyadzayo, Matanda & Ewing 2016: 170f). Womit die Markenbindung auch als Maßstab für die Qualität der Franchisebeziehung dienen kann (vgl. Athanasopoulou 2009: 601).

Ergänzend durch die Ergebnisse von Gooty et al. (2019) kann die Markenbindung damit auch als Größe genommen werden, ob LMSX positiv oder negativ beeinflusst ist, bzw. stellen diese Effekte eine Interaktion zwischen LMSX und Markenbindung dar (vgl. Gooty et al. 2019: 436f).

2.5 Zufriedenheit in Franchisesystemen

Die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen ergibt sich einerseits aus dem wirtschaftlichen Erfolg des Franchiseunternehmens, andererseits aber auch aus den Leistungen der Franchisegeber*in, um diese wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Folglich hängt die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen dadurch ab, wie die Franchisegeber*in die Erwartungshaltung erfüllen können (vgl. Davies et al. 2011: 326).

Wie sich die Zufriedenheit von Franchisenehmer*innen entwickelt und erhöhen lässt, hängt insbesondere vom Verhalten der Franchisegeber*in ab (vgl. Hunt & Nevin 1974: 192, Altinay et al. 2014a: 726ff; Davies et al. 2011: 326). Die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen kann sich dadurch zeigen, dass durch einen Austausch in Form von qualitativer Unterstützung, Trainings (vgl. Hunt & Nevin 1974: 192; Altinay et al. 2014a: 727), Kommunikation, Feedback, Wissenstransfer sich die Franchisebeziehung entwickelt und nicht nur das Vertrauen stärkt, sondern auch die Franchisenehmer*innen als gleichwertige Partner*innen ansieht und sie

somit besser in das System integriert (vgl. Altinay et al. 2014b: 413ff; Doherty & Alexander 2004: 1230f).

Nach Spinelli & Birley (1996) ist die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen auch ein Faktor, um stärkere Konflikte innerhalb des Franchisesystems zu vermeiden, da Unzufriedenheit bestehende Konflikte verstärken und manifestieren kann (vgl. Spinelli & Birley 1996: 336). Fehlendes Vertrauen in das Franchise kann sich anfangs durch Enttäuschung zeigen, was wiederum die Zufriedenheit senkt und in weiterer Folge zu opportunistischen Verhalten führen kann, indem sich Franchisenehmer*innen autonom verhalten wollen (vgl. Altinay, Brookes & Atkas 2013: 182ff). Demgegenüber führen Handlungen der Franchisegeber*in, wie richtige Kommunikation, Unterstützung und ein Bewusstsein für die Situation der Franchisenehmer*innen dazu, dass das Vertrauen gestärkt wird und folglich auch die Zufriedenheit steigt (vgl. Altinay et al. 2014a: 726ff).

Zufriedenheit entsteht aber nicht unbedingt direkt aus den Handlungen, sondern eher dadurch dass Kommunikation und Unterstützung das Vertrauen stärken und sich dieses in weiterer Folge dann auf die Zufriedenheit auswirkt (vgl. Altinay et al. 2014a: 727; vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32f). Dadurch, dass eine Austauschbeziehung mit aktiver Kommunikation die Zufriedenheit fördert, wirkt die Kommunikation auch dem zeitlichen Effekt entgegen, da bei langjährigen Franchisenehmer*innen die Zufriedenheit abnimmt (vgl. Gassenheimer, Baucus & Baucus 1996: 76). Letztlich profitieren auch Franchisegeber*innen von einer hohen Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen, da diese dann auch eher gewillt sind im Franchisesystem zu bleiben und damit weniger attraktiv für andere Franchisesysteme auf dem Markt sind (vgl. Morrison 1997: 37f). Für das spätere Modell in der quantitativen Analyse zeigt sich damit, dass Zufriedenheit von den Variablen Vertrauen, LMSX und Markenbindung abhängig ist.

2.6 Intention zum Verbleib im Franchisesystem

Dadurch dass Zufriedenheit die Franchisenehmer*innen mehr in das System integriert (vgl. Altinay et al. 2014b: 413ff; Doherty & Alexander 2004: 1230f) kann auch das Franchisesystem auf den Märkten wachsen, auf denen es auftritt (vgl. Altinay, Brookes & Atkas 2013: 184). Folglich kann Zufriedenheit als der grundlegende Faktor für den Verbleib im Franchisesystem sein. Wobei die Intention zum Verbleib im Franchisesystem auch ein Qualitätsmerkmal für die Franchisebeziehung darstellt (vgl. Athanasopoulou 2009: 601; Meek et al. 2011: 562).

Jedoch kann die Intention zum Verbleib im Franchise aber auch aus anderen Situationen entstehen. So würde ein Verbleib im Franchisesystem trotz niedriger Zufriedenheit und Vertrauen darauf hindeuten, dass die Franchisenehmer*innen eher die Konsequenzen in Form von hohen Kosten durch das Verlassen des Franchisesystems fürchten und deshalb im System verbleiben (vgl. Meek et al 2011: 573f). Deshalb sind einzelne Faktoren wie eine hohe Bindung an das Franchisesystem allein nicht ausreichend, sondern vielmehr benötigt es die Kombination aus Kommunikation, Vertrauen, Markenbindung und Zufriedenheit, damit die Franchisenehmer*in auf Basis der Vorteile im System bleiben und nicht aus der Logik von negativen Konsequenzen (vgl. Blut et al. 2011: 313ff).

Wie sich die Intention zum Verbleib im Franchisesystem entwickelt, hängt einerseits von Vertrauen, Markendbindung, Leader-Member Social Exchange und Zufriedenheit ab, aber auch davon, dass sich die Ziele von Franchisegeber*innen und Franchisenehmer*innen überschneiden (vgl. Brookes, Altinay & Atkas 2015: 127f). Auch die Dauer der Franchisebeziehung hat eine Wirkung, wie Blut et al. (2011) gezeigt hat, da sich verschiedene Einflussfaktoren über verschiedene Phasen der Franchisebeziehung verändern (vgl. Blut et al. 2011: 306ff).

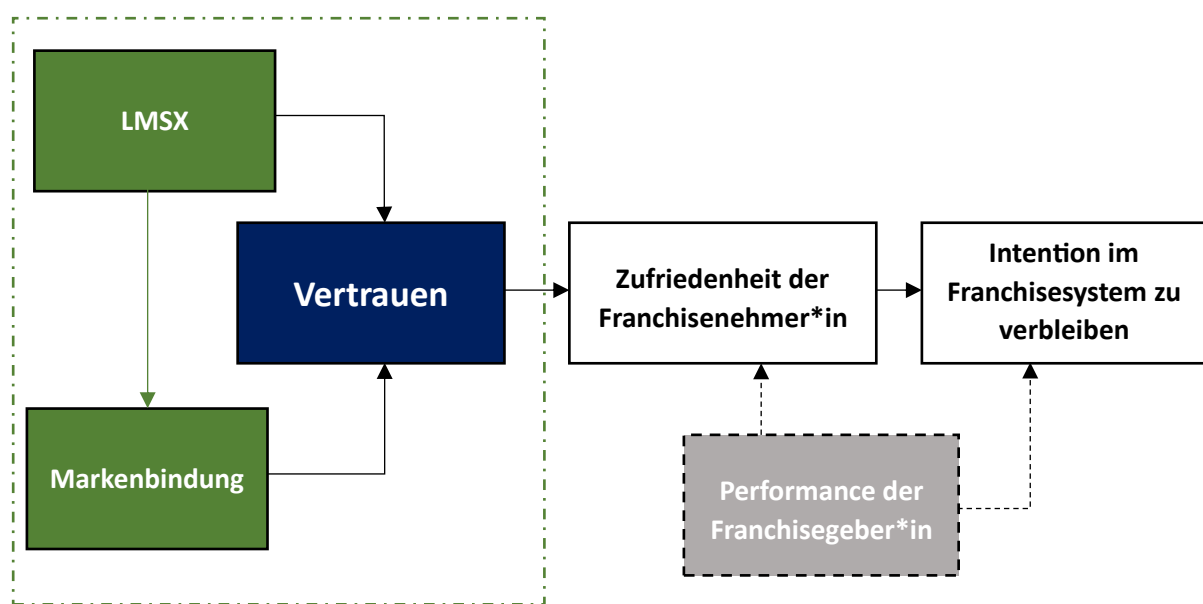
Chiou, Hsieh und Yang (2004) sehen nicht nur die eine wechselseitige Austauschbeziehung als einen wichtigen Faktor um das Vertrauen der Franchisebeziehung in Form von Zufriedenheit und Verbleib zu stärken, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Franchisesystems (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32f). Damit hat die Performance der Franchisegeber*in gegenüber der Konkurrenz am Markt einen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Intention zum Verbleib (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32).

2.7 Konzeptionelles Modell & Hypothesenbildung

Auf Basis der theoretischen Grundlage zeigt sich das Franchisesysteme für ihren Erfolg eine wechselseitige soziale Franchisebeziehung benötigen, welche über den Rahmen eines Franchisevertrags hinausgeht. Vertrauen, sozialer Austausch in Form von LMSX und Markenbindung entstehen durch diese wechselseitige Beziehung und wirken damit auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen und auch über deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem. Diese Annahmen bilden das konzeptionelle Modell und die Hypothesen dieser Arbeit.

Abbildung 3 stellt das konzeptionelle Modell mit dem entsprechenden Variablen dar. Der Leader-Member Social Exchange als auch die Markenbindung befinden sich zusammen mit dem Vertrauen im sozialen Austauschprozess des Franchisesystems (grüne Umrandung). Vertrauen ist durch Embeddedness (vgl. Granovetter 1985: 504) im sozialen System eingebettet und ist eine Grundbedingung für die Franchisebeziehung (vgl. Uzzi 1997: 48). Leader-Member Social Exchange und Markenbindung stehen aber auch im gegenseitigen Einfluss (vgl. Gooty et al. 2019: 436f), da der Austausch ein höheres Commitment bewirkt (vgl. Altinay et al. 2014b: 513; Doherty & Alexander 2004: 1229; Erdogan & Bauer 2015: 641) und folglich dann auch wieder das Vertrauen erhöht (vgl. Altinay et al. 2014b: 513). Dieser ganze Prozess wirkt dann auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen und beeinflusst in weiterer Folge ihre Intention zum Verbleib im Franchisesystem. Die Performance der Franchisegeber*in – als Kontrollvariable – wirkt sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32).

Abbildung 3: Konzeptionelles Modell



Quelle: eigene Darstellung

Vertrauen ist eine Grundbedingung für das Entstehen einer Franchisebeziehung (vgl. Uzzi 1997: 48; Altinay, Brookes & Atkas: 2013: 181). Jedoch müssen Franchisegeber*innen dieses Vertrauen auch in Form einer funktionierenden sozialen Austauschbeziehung bestätigen (vgl. Altinay et al. 2014a: 722ff). Mittels der Leader-Member Social Exchange Theorie lässt sich eine soziale Austauschbeziehung darstellen, in der beiden Seiten zu Handlungen motiviert werden

(vgl. Erdogan & Bauer 2015: 641). Da sozialer Austausch und Kommunikation in Kombination mit dem eingebetteten Vertrauen der Franchisenehmer*innen sich positiv auf die Zufriedenheit auswirken (vgl. Gooty et al. 2019: 436f) wurde folgende Hypothese aufgestellt:

H1: Positiver sozialer Austausch und Kommunikation (in Form von LMSX) führt durch die Embeddedness von Vertrauen zu einer höheren Zufriedenheit des Franchisenehmers.

Zufriedenheit ist nicht nur ein Ergebnis aus einer funktionierenden Austauschbeziehung in Form von Kommunikation (vgl. Doherty & Alexander 2004: 1230f), Vertrauen (vgl. Altinay et al. 2014b: 513ff) und Markenbindung (vgl. Meek et al. 2011: 572ff), sondern auch Indikator dafür, ob Franchisenehmer*innen in Zukunft Teil dieses Systems bleiben wollen (vgl. Athanasopoulou 2009: 601). Die Intention zum Verbleib im Franchisennetzwerk ist ein Qualitätsmaß über die Franchisebeziehung (vgl. Meek et al. 2011: 562) und wenn dieses positiv durch die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen geprägt ist, bleiben diese auch als integraler Bestandteil im System. Dadurch dass Zufriedenheit positiv ausschlaggebend ist, wurde folgende Hypothese aufgestellt:

H2: Ein höheres Level an Zufriedenheit, führt zu einer höheren Intention im Franchisennetzwerk zu bleiben.

Basierend auf Uzzi (1997) und Skinner (2014) kann im Verlauf der Zeit eine Franchisebeziehung zu stark ausgeprägt bzw. overembedded sein (vgl. Uzzi 1997: 57ff). Dadurch das Vertrauen nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile und Risiken in Form von Einseitigkeit der Beziehung, Misstrauen bei Fehlverhalten, Free-Rider Problematik bewirken kann (vgl. Uzzi 1997: 57ff) oder sogar manipulatives Verhalten fördert (vgl. Skinner, Dietz & Weibel 2014: 219), wirkt sich das dementsprechend negativ auf die Zufriedenheit von Franchisenehmer*innen aus. Deshalb wurde folgende Hypothese aufgestellt:

H3: Im Verlauf der Zeit reduzieren sich die positiven Effekte von Vertrauen und können sogar negativ auf die Zufriedenheit wirken.

3 Methodik

In der Methodik wird anfangs das Verfahren zur Datenerhebung beschrieben, um den Ursprung der Daten für die weitere Analyse nachvollziehbar zu machen. Ausgehend davon wird die Stichprobe für die Analyse gezogen und welche Beobachtungen trotz Unvollständigkeit für die Stichprobe von 97 Beobachtungen herangezogen wurden. Die Beschreibung der Stichprobe gibt Auskunft über die Zusammensetzung der Beobachtungen nach Standorten, Branchen und Strukturen der Franchisenehmer*innen. Vor der quantitativen Datenanalyse wurde eine Konstruktion der Variablen und deren Zuverlässigkeit auf Reliabilität und Validität geprüft und auf Normalverteilung getestet.

Im zweiten Teil der Methodik zeigt eine Korrelationsanalyse den positiven Zusammenhang der Variablen zueinander und wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Im darauffolgenden Schritt wurden die Hypothesen anhand von zwei multiplen Regressionsmodellen geprüft und interpretiert. Im letzten Schritt sind die direkten und indirekten Effekte der Variablen auf Basis des konzeptionellen Modells in einem Pfadmodell (PLS-SEM) berechnet worden.

3.1 Datenerhebungsverfahren

Damit sowohl die Forschungsfrage als auch die in Kapitel 2.7 aufgestellten Hypothesen beantwortet werden können, mussten im Vorhinein die notwendigen Daten erhoben werden. Die Datenerhebung der Stichprobe erfolgte über mehrere Phasen von März bis Oktober 2023. Dafür wurde an der Universität Wien ein Fragebogen bestehend aus 23 Fragen für die Franchisenehmer*innen erstellt, um die Zufriedenheit in deren Franchisesystemen messbar zu machen.

Das Ziel der Datenerhebung war die aktuelle Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen mit Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Für die Messbarkeit wurden 6 unterschiedliche Kategorien im Fragebogen erstellt, um die Qualität der Franchisebeziehungen messbar zu machen. Die Kategorien unterteilen sich in Vertrauen, Leader-Member Social Exchange Theorie, Markenbindung (Brand Commitment), Performance der Franchisegeber*in, Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen und der Intention im Franchisesystem zu bleiben. Zusätzlich wurden in der Befragung noch deskriptive Daten erhoben, in Bezug auf die Größe des Franchiseunternehmens (Anzahl der Mitarbeiter und Standorte), in welchem Land das

Unternehmen mit seinen Franchisestandorten tätig ist, wie lange man schon Teil des Franchisesystems ist (in Monaten) und die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Die Zielgruppe der Befragung waren Franchisenehmer*innen welche mindestens einen Standort in Deutschland, Österreich oder der Schweiz haben.

Der Fragebogen wurde an die Teilnehmenden per E-Mail zugesendet. Zur Erhöhung der Antworten wurde der Fragebogen zusammen mit einem Einladungsschreiben zum Forschungsprojekt in Bezug auf den Austausch in Franchisebeziehung und die Auswirkungen auf Franchisenehmer*innen ausgesendet (siehe Appendix A). In diesem Einladungsschreiben wurde nochmals darauf hingewiesen, dass die generierten Daten anonym erhoben und behandelt werden und innerhalb der Universität Wien bearbeitet werden. Zusätzlich wurde den Teilnehmenden an der Umfrage die Möglichkeit angeboten an einem Online-Workshop teilnehmen zu können in dem die Untersuchungsergebnisse präsentiert werden.

Insgesamt wurden über die Online-Umfrage 152 Antworten erhoben von denen 97 für die Stichprobe in der weiteren Bearbeitung herangezogen werden. Maßgeblich für die weitere Bearbeitung ist, dass die sechs unterschiedlichen Kategorien zur Messung der Franchisebeziehung beantwortet sind.

3.2 Datensammlung und Stichprobenziehung

Für die Erhebung der Stichprobe zwischen März und Oktober 2023 war das Sammeln mehrerer Daten im Vorhinein notwendig. Zuerst wurde E-Mailadressen von in Österreich und Deutschland tätigen Franchisesystemen gesammelt. Anfangs wurden Franchisegeber*innen kontaktiert, welche entweder Teil der Österreichischen Franchise-Verbandes oder des Deutschen Franchiseverbandes e.V. sind. Mittels Kontaktes per E-Mail wurde die Franchisegeber*innen darum gebeten, die Einladung zur Teilnahme an der Studie an ihre Franchisenehmer*innen weiterzuleiten. Im weiteren Verlauf wurden zur Erhöhung der Antworten zusätzlich noch E-Mailadressen von verschiedenen Franchisenehmer*innen gesammelt. Dafür war eine Recherche der Franchisestandorte von größeren und kleineren Franchisesystemen in Deutschland und Österreich notwendig. Mit Oktober 2023 waren genügend Daten gesammelt, um daraus eine Stichprobe zu erstellen.

Zur Feststellung der endgültigen Stichprobe wurde die Variablen auf Vollständigkeit geprüft, das heißt der Fragebogen musste abgeschlossen sein, die letzte Seite der Umfrage musste

erreicht werden und der Anteil der fehlenden Antworten (nach Relevanz) durfte keinen zu hohen Wert (kleiner als 15) sein. Von den insgesamt 152 vorhandenen Antworten teilen sich die Variablen wie folgt auf (siehe Tabelle 2). 55 Antworten konnten für die Stichprobe nicht herangezogen werden da die Fragebögen nicht beendet wurden, der Anteil an nicht beantworteten Fragen zu hoch war oder die letzte Seite der Umfrage nicht erreicht wurde.

Von den unvollständigen beantworteten Fragebögen wurden 12 genauer betrachtet. Bei 10 von 12 dieser Beobachtungen konnte nur eine fehlende Variable festgestellt werden – meistens deskriptive Variablen zu den Franchise-Standorten. Bei einer weiteren Beobachtung fehlten 2 Antworten und bei einer weiteren 3 Antworten, da aber in beiden Fällen nur Antworten zu den Franchise-Standorten fehlten werden diese trotzdem für die endgültige Stichprobe berücksichtigt (genaue Auflistung in Appendix B).

Tabelle 2: Übersicht der Stichprobenreduktion

	Anzahl der Antworten
Gesamtanzahl der Rückläufe	152
Ausschluss wegen unvollständiger bzw. fehlender Beantwortung	55
Teilweise vollständig für Datenanalyse	12
Vollständig ausgefüllt	85
Endgültige Stichprobe	97

Quelle: Eigene Bearbeitung

Insgesamt 85 Beobachtungen sind vollständig ausgefüllt. Mit den 12 zum Teil vollständigen Beobachtungen ergibt sich für die weitere Analyse eine Stichprobe von insgesamt 97 Beobachtungen.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus insgesamt 97 Beobachtungen (siehe Tabelle 3). Die meisten Franchisenehmer*innen haben mit 47,42 Prozent ihren Standort in Österreich. Die zweitgrößte Gruppe hat ihre Standorte in mehr als einem Land (30,93 %), gefolgt von Deutschland (14,43 %) und der Schweiz (1,03 %). Erkennlich nach der Lage der Standorte der

Franchisenehmer*innen ist die Schweiz im Vergleich zu den beiden anderen Ländern in der DACH-Region in dieser Stichprobe kaum repräsentiert. Das kann erstens dadurch erklärt werden, dass in der Erhebung die meisten Adressen von deutschen oder österreichischen Franchisesysteme gesammelt wurden. Zweitens kann durch die Angabe von mehreren Ländern nicht nachvollziehbar gemacht werden, in welchen Ländern sich diese Standorte befinden.

Tabelle 3: Stichprobe nach Herkunft und Branchenzugehörigkeit

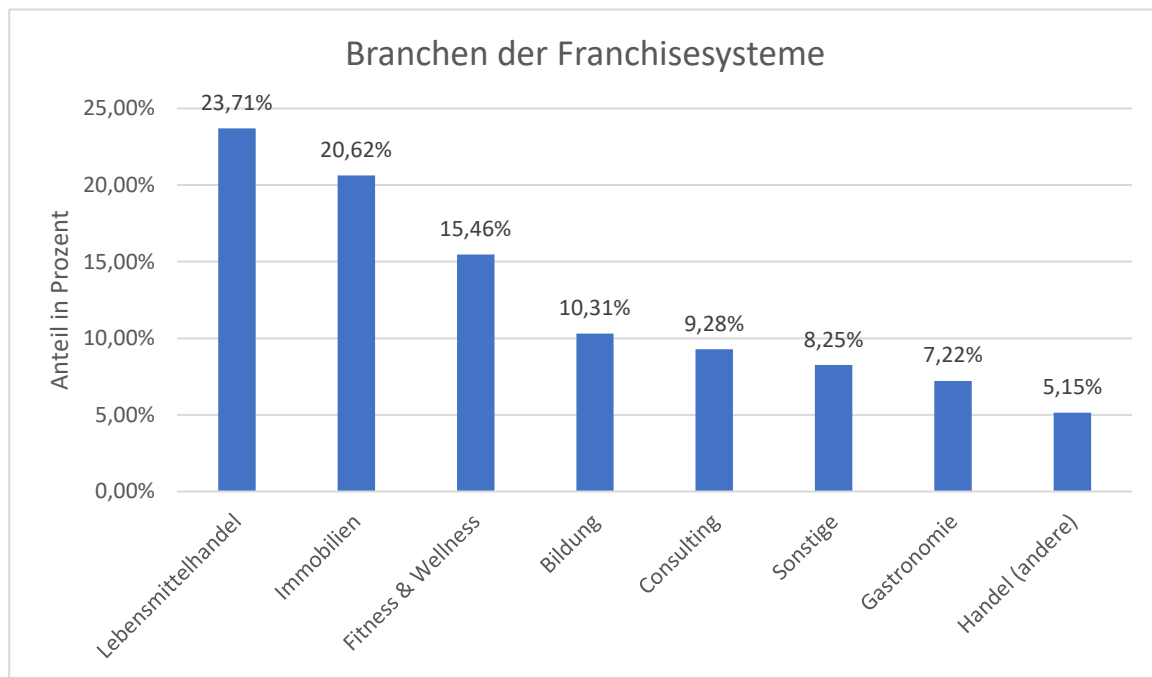
Standorte nach Ländern (N=97)			
Land	Anzahl	Prozent	Kumulierte Prozent
Österreich	46	47,42 %	47,42 %
Deutschland	14	14,43 %	61,86 %
Schweiz	1	1,03 %	62,89 %
Mehr als 1	30	30,93 %	93,81 %
Keine Angabe	6	6,19 %	100 %
Branchen der Franchisenehmer*innen (N=97)			
Branche	Anzahl	Prozent	Kumulierte Prozent
Lebensmittelhandel	23	23,71 %	23,71 %
Immobilien	20	20,62 %	44,33 %
Fitness & Wellness	15	15,46 %	59,79 %
Bildung	10	10,31 %	70,10 %
Consulting	9	9,28 %	79,38 %
Gastronomie	7	7,22 %	86,60 %
Handel (andere)	5	5,15 %	91,75 %
Sonstige	8	8,25 %	100 %

Quelle: Eigene Berechnung mittels Stata 19.5 SE

Nach Branchen lassen sich die Franchisenehmer*innen wie folgt unterteilen (siehe Abbildung 4). Die größte Branche bildet der Lebensmittelhandel mit 23,71 Prozent, gefolgt von der Immobilienbranche (20,62 %) und Fitness & Wellness (15,46 %). Die anderen Branchen sind Bildung (10,31 %), Unternehmensberatung & Consulting (9,28 %), Gastronomie (7,22 %), Handel ausgenommen der Lebensmittelhandel (5,15 %) und die sonstigen Branchen wie

Handwerk, KFZ-Mechanik, Apotheken, etc. (8,25%). Insgesamt repräsentiert der Handel mit 28,86 Prozent als Vertriebsfranchising etwas mehr als ein Viertel der Stichprobe, der Großteil der anderen Branchen sind mit 72,14 Prozent eher dem Dienstleistungsfranchising zuzuordnen. Das entspricht in etwa den Bedeutungszugewinn des Dienstleistungsfranchisings (vgl. Brinkel 2016: 19ff).

Abbildung 4: Stichprobe nach Branchen



Quelle: Eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

Strukturell nach Anzahl der Standorte, Mitarbeiter*innen und Dauer der Franchisebeziehung lassen sich die Franchisenehmer*innen wie folgt unterteilen (siehe Tabelle 4). Im Mittelwert haben Franchisenehmer*innen 2,87 Standorte mit 17,24 Mitarbeiter*innen und eine Geschäftsbeziehung von 9,82 Jahren. Im Median sind die Werte aber deutlich geringer. Hier haben Franchisenehmer*innen einen Standort mit 10 Mitarbeiter*innen und eine Geschäftsbeziehung von 6,25 Jahren. Davon haben im untersten Quartil Franchisenehmer*innen ebenfalls einen Standort, mit 5 Mitarbeiter*innen aber eine kürzere Geschäftsbeziehung von 3,58 Jahren. 75 Prozent verfügen jedoch mit zwei Standorten, 17 Mitarbeiter*innen und 13,75 Jahren Geschäftsbeziehung.

Tabelle 4: Strukturmerkmale der Stichprobe

	Mittelwert	Median	Unteres Quartil (25%)	Oberes Quartil (75%)
Anzahl Mitarbeiter*innen (N=95)	17,24	10	5	17
Anzahl Franchise Standorte (N=94)	2,87	1	1	2
Dauer der Franchisebeziehung (Jahre) (N=95)	9,82	6,25	3,58	13,75

Quelle: eigene Berechnung mittels Stata 19.5 SE

Anhand der Strukturmerkmale erkennt man, dass es sich beim Großteil der Stichprobe um kleinere Franchiseunternehmen handelt, welche entweder nach Einschätzung bezüglich der Vertragsdauer von durchschnittlich fünf Jahren des Deutschen Franchiseverbands e.V. ihren ersten oder bereits zweiten Franchisevertrag haben (vgl. Deutscher Franchiseverband e.V. (2025: 5ff)).

3.4 Konstruktion und Prüfung der Messinstrumente

Im ersten Schritt wurden die Variablen operationalisiert und messbar gemacht. Darauf folgte eine weitere Analyse der Variablen auf ihre interne Konsistenz mittels Cronbachs Alpha, der Varianz mittels einer Hauptkomponentenanalyse und die Prüfung der Normalverteilung anhand der deskriptiven Statistik.

3.4.1 Operationalisierung der Variablen

Zur Messung der Ergebnisse und zur Überprüfung der in Kapitel 2.7 erstellten Hypothesen wurden auf Basis, der in Kapitel 2 dargestellten Theorie sechs unterschiedliche Variablen entwickelt. Die Skalen bestehen setzen sich dabei zwischen ein und fünf Items zusammen. Die Grundlage für die Variable zur Zufriedenheit basiert auf der theoretischen Grundlage aus Kapitel 2, während die Grundlage für die anderen fünf Variablen (Vertrauen, Leader-Member Social Exchange, Markenbindung als unabhängige Variablen, Performance der Franchisegeber*in als Kontrollvariable und Intention zum Verbleib als abhängige Variable) basieren auf den Arbeiten von Berneth et al. 2011, Blut et al. 2011, Doney et al. 2007 und Morrison 1997.

Für die spätere Messbarkeit der Komponenten wurden alle Komponenten in einer nach Likert (1932) verwendeten Likert-Skala bestimmt. Die in der Erhebung befragten Franchisenehmer*innen konnten zu jeder Komponente gestellten Frage eine Antwort zwischen (1) „Stimme überhaupt nicht zu“ und (7) „Stimme vollkommen zu“ wählen. Die Verwendung dieser Likert-Skala macht eine passende Messung möglich (vgl. Koo & Yang 2025: 18; Likert/Roslow/Murphy 1934: 228ff).

Die Variable zur Bewertung der **Markenbindung (Brand Commitment)** wurde auf Basis der Arbeit von Blut et al. 2011 adaptiert (vgl. Blut et al. 2011: 317) und setzt sich aus den folgenden zwei Aussagen zusammen:

1. Ich habe ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu diesem Franchisesystem.
2. Ich bin stolz darauf, ein Mitglied dieses Franchisesystems zu sein.

Die Variable zur **Performance des Franchisegebers** dient als Kontrollvariable. Diese wurde ebenfalls von Blut et al. (2011) adaptiert (vgl. Blut et al. 2011: 317) und wird gemessen anhand von der Aussage:

1. Die Marktpräsenz meines Franchisegebers ist besser als die unserer Hauptkonkurrenten.

Die Variable zur **Intention über den Verbleib im Franchisesystem** wurde von Blut et al. (2011) und Morrison (1997) adaptiert (vgl. Blut et al. 2011: 317; Morrison 1997: 47ff) und setzt sich aus den folgenden drei Aussagen zusammen:

1. Ich würde gerne in Zukunft mit meinem Unternehmen Teil dieses Franchisesystems bleiben.
2. Ich plane meinen Franchisevertrag zu erneuern, wenn er nächstes Mal ausläuft.
3. Wenn ich alles nochmal machen müsste, würde ich wieder diesem Franchisesystem beitreten

Die Variable zu **Leader-Member Social Exchange** basiert auf Bernerth et al. (2007) und setzt sich aus den folgenden vier Aussagen zusammen (vgl. Bernerth et al. 2007: 986):

1. In der Beziehung mit meinem Franchisegeber helfen wir einander.
2. Es gibt ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen mit meinem Franchisegeber.

3. Wenn ich Arbeitseinsatz zeige, wird meine Franchisegeber dies mit eigenem Arbeitseinsatz erwidern.
4. Freiwillige Arbeit von meiner Seite wird vom Franchisegeber auf irgendeine Weise erwidert.

Die Variable zur **Zufriedenheit** der Franchisenehmer*innen basiert auf einer eigens adaptierten Zusammensetzung aus der Theorie in Kapitel 2 und besteht aus den folgenden drei Aussagen:

1. Ich bin mit der Franchisebeziehung zufrieden.
2. Ich bin mit dem Geschäftskonzept meines Franchisegebers zufrieden.
3. Ich bin mit dem Kontakt zu meinem Franchisegeber zufrieden.

Die Variable **Vertrauen** wurde von Doney et al. (2007) adaptiert (vgl. Doney et al. 2007: 1105f) und besteht aus den folgenden fünf Aussagen, wobei die vierte Aussage bezüglich der Ehrlichkeit der Franchisegeber*in invertiert skaliert wurde:

1. Mein Unternehmenserfolg ist meinem Franchisegeber ein echtes Anliegen.
2. Wenn mein Franchisegeber wichtige Entscheidungen trifft, dann berücksichtigt dieser mein Wohlergehen.
3. Ich vertraue darauf, dass mein Franchisegeber meine Interessen im Auge behält.
4. Mein Franchisegeber ist nicht immer ehrlich mit mir. (invertierte Skala)
5. Ich vertraue meinem Franchisegeber.

Die Bearbeitung der gewonnenen Daten zur Durchführung statistischer Tests und Erstellung der Modelle zur Prüfung der Hypothesen erfolgte mittels Stata (Version 19.5 SE) (vgl. Kohler & Kreuter 2012; Kohler & Kreuter 2017), die Prüfung des konzeptionellen Modells erfolgte mittels SmartPLS (Version 4.1.0.8) (vgl. Hair 2014). Für die Bearbeitung in Stata und SmartPLS wurden folgende Variablen benannt (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Variablendefinition

Variablenname bzw. Stata Code	Variable	Variablenart
remain	Intention zum Verbleib im Franchisesystem	AV
satisf	Zufriedenheit	AV (Regressionsmodell 1) UV (Regressionsmodell 2)
bcom	Markenbindung (Brand Commitment)	UV
lmsx	Leader-Member Social Exchange	UV
trust	Vertrauen	UV
Perf	Performance	UV (KV)

AV: Abhängige Variable; UV: Unabhängige Variable, KV: Kontrollvariable

Quelle: eigene Darstellung

3.4.2 Prüfung der Reliabilität

Zur Prüfung der Reliabilität und der internen Konsistenz wurde Cronbachs Alpha als Testmethode gewählt (vgl. Cronbach 1951: 331f; Eckstein 2016: 317ff). Hierbei gilt die interne Konsistenz als Maß für die Reliabilität und wie gut die einzelnen Items einer Skala dasselbe Konstrukt messen.

Die Variablen „Intention zum Verbleib im Franchisesystem“ (remain: 3 Items, $\alpha=0,9259$), „Zufriedenheit“ (satisf: 3 Items, $\alpha=0,9071$), „Leader-Member Social Exchange“ (lmsx: 4 Items, $\alpha=0,9349$) und Markenbindung (bcom: 2 Items, $\alpha=0,9662$) zeigen mit ihren Werten von einem Alpha größer als 0,9 sehr gute interne Konsistenzen auf. Die Variable „Vertrauen“ (trust: 5 Items, $\alpha=0,8877$) hat mit einem Alpha von über 0,8 eine gute interne Konsistenz. Die Ergebnisse der Variablen sind in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Cronbachs Alpha

Variable	Items	Cronbachs Alpha	Bewertung
Intention zum Verbleib	3	0,9259	Sehr gut
Zufriedenheit	3	0,9071	Sehr gut
Vertrauen	5	0,8877	Gut
LMSX	4	0,9349	Sehr gut
Identifikation	2	0,9662	Sehr gut

Quelle: eigene Berechnung mittels Stata 19.5 SE

Anhand der Ergebnisse aus Tabelle 6 zeigt sich für eine alle geprüften Variablen eine gute bzw. sehr gute interne Konsistenz aus. Damit ist eine hohe Reliabilität der Variablen gegeben.

3.4.3 Prüfung der Validität

Zur Prüfung der Validität der Daten wurde eine Hauptkomponentenanalyse, um die Varianz der Daten zu überprüfen. Wie in Tabelle 7 ersichtlich hat die erste Komponente einen Eigenwert von 12,77. Die zweite Komponente erfüllt mit einem Eigenwert von 1,04 das Kaiser-Guttman-Kriterium (vgl. Guttman 1954: 149ff; Kaiser 1960:141ff). Die weiteren Komponenten liegen mit ihren Eigenwerten unter dem Wert von 1. Die erste Komponente erklärt 70,95 Prozent des Modells, die zweite 5,79 Prozent.

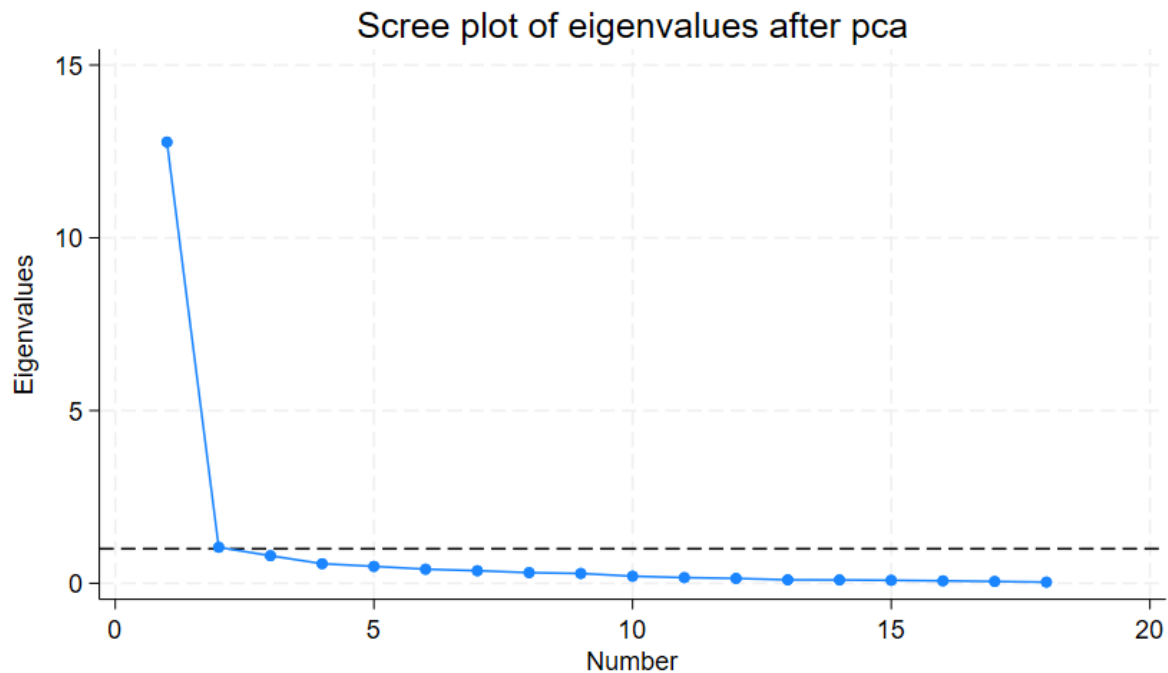
Tabelle 7: Erklärte Gesamtvarianz der Hauptkomponenten

Gesamtvarianz der extrahierten Hauptkomponenten			
Komponente	Eigenwert	Anteil erklärte Varianz	Kumulierte Varianz
1	12,7715	70,95	70,95
2	1,0422	5,79	76,74

Quelle: eigene Berechnung mittels Stata 19.5 SE

Wie man an Abbildung 5 erkennen kann, begibt sich der Eigenwert nach der ersten Komponente stark nach unten und bildet bei der zweiten Komponente mit dem Eigenwert von 1,04 einen Knick.

Abbildung 5: Screeplot



Quelle: eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

3.4.4 Deskriptive Statistik

Zur Überprüfung der Normalverteilung der Variablen wurde eine deskriptive Statistik erstellt, um die Schiefe und Wölbung der Normalverteilung zu überprüfen (siehe Tabelle 8). Mittels des Skewness-Tests wurde die Schiefe der Variablen ermittelt und mittels des Kurtosis-Tests die Wölbung der Kurve.

Anhand der deskriptiven Statistik zeigt sich anhand der Mittelwerte und Mediane der Variablen eine linkschiefe Verteilung. Mittels des Skewness-Tests wurde hier nochmals geprüft, wie stark die Schiefe der Variablen ist. Die geringste linksschiefe Verteilung zeigt die Variable LMSX mit einem Wert von minus 0,268, die Variable Zufriedenheit dagegen mit einem Wert von minus 1,0067 die höchste linksschiefe Verteilung. D.h. bei allen Variablen gibt es mehrere hohe Werte, aber da sie alle im Bereich von -1 und +1 liegen können die Variablen noch als annähernd normalverteilt betrachtet werden.

Durch den Kurtosis-Test liegt der Idealwert für die Normalverteilung einer Variable bei 3 wobei auch hier Abweichungen von -1 und +1 als akzeptabel gelten. Die idealen Werte haben hierbei die Variablen Zufriedenheit mit 3,02 und Markenbindung mit 3,01. Die Variablen Intention zum

Verbleib (remain = 2,72), Vertrauen (trust = 2,84) und Performance (2,31) liegen noch im akzeptablen Bereich einer Normalverteilung. Die Variable LMSX liegt mit 1,80 etwas darunter, kann aber auf Größe der Stichprobe noch als normalverteilt bewertet werden, auch wenn hier die Kurve etwas abgeflachter ist.

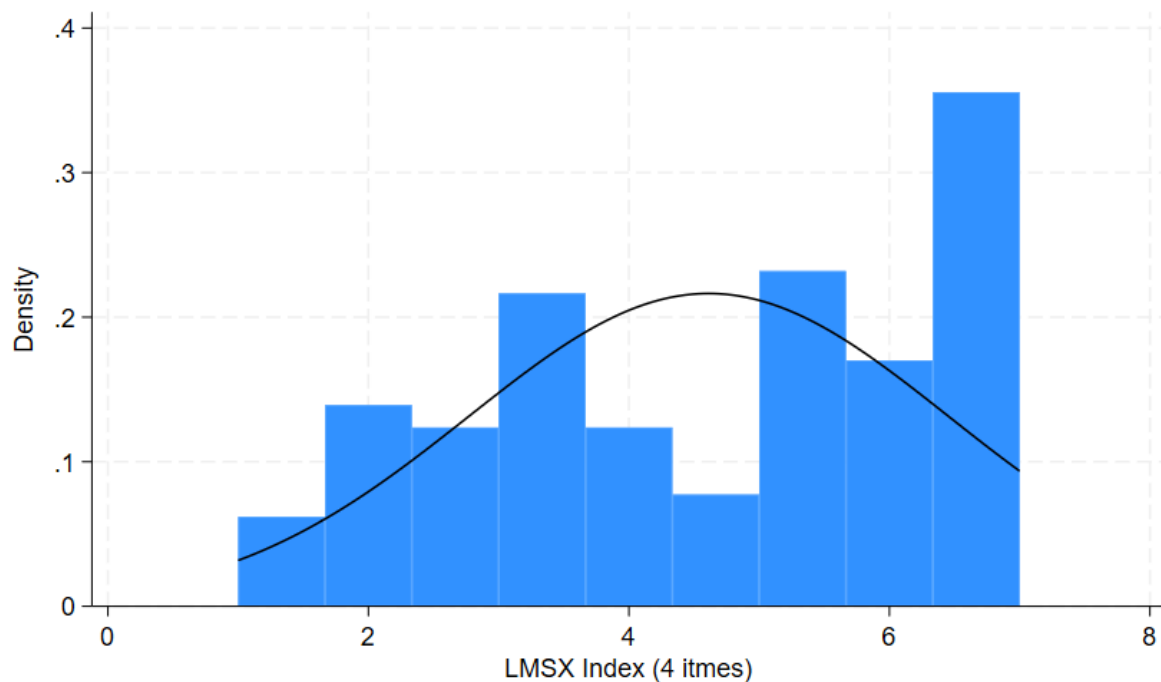
Tabelle 8: Deskriptive Statistik

Deskriptive Statistik					
Variable	Median	Mittelwert	Standardfehler	Skewness	Kurtosis
remain	6	5,4158	1,8092	-0,9717	2,7192
satisf	6	5,2680	1,6713	-1,0067	3,0217
trust	5	4,6763	1,2876	-0,6768	2,8427
lmsx	5	4,6125	1,8437	-0,2682	1,8041
bcom	6	5,4485	1,6886	-0,9495	3,0101
perf	6	5,2784	2,0804	-0,8769	2,3132

N=97, Quelle: eigene Berechnung mittels Stata 19.5 SE

Für die Variable LMSX wurde aufgrund des niedrigeren Wertes bei dem Kurtosis-Test eine genauere Betrachtung mittels Histogramms durchgeführt (siehe Abbildung 6). Anhand des Ausreißers rechts außen erkennt man die linksschiefe der Verteilung. Die flachere Wölbung der Verteilung und damit folglich auch der niedrigere Wert des Kurtosis-Tests erkennt man daran, dass in der Mitte der Verteilung die Werte geringer sind als an den Rändern. Die restlichen Werte bewegen sich aber entlang der Normalverteilung.

Abbildung 6: Histogramm LMSX



Quelle: eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

Mittels deskriptiver Statistik mit Mittelwert, Media und Skewness-Kurtosis-Test konnte die Normalverteilung der Variablen festgestellt und bestätigt werden.

3.5 Ergebnisse der empirischen Analysen

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse empirischen Untersuchung analysiert, welche sich in vier Bereiche gliedert. Zunächst wird mittels Korrelationsanalyse der Zusammenhang zwischen den untersuchen Variablen dargestellt, um erste Hinweise auf mögliche Beziehungen zu gewinnen. Anschließend erfolgt eine multiple lineare Regressionsanalyse, um die Einflüsse der unabhängigen Variablen (Vertrauen, LMSX, Markenbindung) auf die abhängigen Variablen (Zufriedenheit und Verbleib im Franchisesystem) quantitativ zu bewerten. Im Anschluss werden die in Kapitel 2.7 aufgestellten Hypothesen anhand der gewonnenen Daten überprüft, um deren Gültigkeit zu bestätigen oder zu widerlegen. Das Pfadmodell prüft im Abschluss das konzeptionelle Modell aus Kapitel 2.7.

3.5.1 Korrelationsanalyse

Zur Untersuchung von möglichen Zusammenhängen zwischen den Variablen wurde dafür eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Die linearen Zusammenhänge können dabei Werte

zwischen -1 und +1 annehmen, wobei Werte nahe bei -1 auf einen starken negativen Zusammenhang und Werte bei nahe +1 auf einen starken positiven Zusammenhang hindeuten. Ein Wert nahe bei 0 deutet darauf hin, dass kein linearer Zusammenhang besteht. Durch den symmetrischen Aufbau der Korrelationsmatrix hat die Diagonale einen Wert von 1, da die Variablen mit sich selbst perfekt korrelieren. Die Korrelationen zwischen den Variablen sind in Tabelle 9 zusammengefasst.

Unter den abhängigen Variablen zeigt die Variable „Verbleib im Franchise“ die stärkste positive Korrelation mit der Zufriedenheit (satisf), Markenbindung (bcom) und Vertrauen (trust). Die Korrelation zwischen Verbleib im Franchise und Zufriedenheit mit $r = 0,883$ sehr hoch und mit einem p-Wert von 0,000 hochsignifikant. Die Korrelation zwischen Verbleib im Franchise und Markenbindung beträgt $r = 0,8834$ mit einem p-Wert von 0,000 ebenso eine hochsignifikante Korrelation. Die Korrelation zwischen Verbleib und Vertrauen beträgt mit $r = 0,8108$ (p-Wert = 0,000) ebenfalls einen hochsignifikanten Wert.

Neben Verbleib im Franchisesystem hat die Variable zur Zufriedenheit (satisf) die stärksten Korrelationen mit Vertrauen (trust), LMSX und Markenbindung (bcom). Die Korrelation zwischen Zufriedenheit und Vertrauen beträgt $r = 0,863$ (p-Wert = 0,000), Zufriedenheit und Markenbindung beträgt $r = 0,8176$ (p-Wert = 0,000) und Zufriedenheit und LMSX beträgt $r = 0,8137$ (p-Wert = 0,000), was ebenso auf starke und hochsignifikante Zusammenhänge hinweist.

Unter den unabhängigen Variablen zeigt die Variable Vertrauen (trust) – nach den abhängigen Variablen – starke Zusammenhänge zu den anderen unabhängigen Variablen LMSX und Markenbindung (bcom). Die Korrelation zwischen Vertrauen und Markenbindung beträgt mit $r = 0,777$ (p-Wert = 0,000), zwischen Vertrauen und LMSX beträgt mit $r = 0,7701$ (p-Wert = 0,000) starke hochsignifikante Zusammenhänge. Zwischen LMSX und Markenbindung zeigt sich ebenfalls ein starker positiver Zusammenhang. Hier beträgt die Korrelation mit $r = 0,7233$ (p-Wert = 0,000) eine hochsignifikante Korrelation.

Die Kontrollvariable zur Performance hat mit den abhängigen Variablen Verbleib im Franchise (remain) und Zufriedenheit (satisf) stärkere positive Zusammenhänge als mit den unabhängigen Variablen Vertrauen (trust), LMSX und Markenbindung (bcom). Zwischen Verbleib im Franchise und Performance beträgt die Korrelation mit $r = 0,700$ (p-Wert = 0,000) und zwischen Zufriedenheit und Performance beträgt die Korrelation mit $r = 0,6764$ (p-Wert =

0,000) die höchsten signifikanten Zusammenhänge. Zwischen Performance und Vertrauen beträgt die Korrelation mit $r = 0,6064$ (p-Wert = 0,000), zwischen Performance und LMSX beträgt sie mit $r = 0,5931$ (p-Wert = 0,000) und zwischen Performance und Markenbindung beträgt $r = 0,5868$ (p-Wert = 0,000).

Tabelle 9: Korrelationsmatrix

		Performance	Commitment	LMSX	Trust	Satisfaction	Remain	Duration (y)
Performance	Pearson-Kor. Sig. (2tailed) N	1 97						
Commitment	Pearson-Kor. Sig. N	0,5868*** 0,0000 97	1 97					
LMSX	Pearson-Kor. Sig. N	0,5931*** 0,0000 97	0,7233*** 0,0000 97	1 97				
Trust	Pearson-Kor. Sig. N	0,6064*** 0,0000 97	0,7770*** 0,0000 97	0,7701*** 0,000 97	1 97			
Satisfaction	Pearson-Kor. Sig. N	0,6764*** 0,0000 97	0,8176*** 0,0000 97	0,8137*** 0,0000 97	0,8630*** 0,0000 97	1 97		
Remain	Pearson-Kor. Sig. N	0,7005*** 0,0000 97	0,8334*** 0,0000 97	0,7491*** 0,0000 97	0,8108*** 0,000 97	0,8830*** 0,0000 97	1 97	
Duration (y)	Pearson-Kor. Sig. N	0,2029* 0,0487 95	0,1209 0,2433 95	0,262 0,8010 95	0,0078 0,9404 95	0,0829 0,4244 95	0,0790 0,4466 95	1 95

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Quelle: eigene Berechnung

Die Kontrollvariable für die Dauer der Franchisebeziehung (duration_y) zeigt nur mit der Performance Variable einen niedrigen, positiven signifikanten Zusammenhang. Hier beträgt die Korrelation zwischen den beiden Variablen $r = 0,2029$ (p-Wert = 0,0487). Zwischen den anderen Variablen konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden.

3.5.2 Multiple Lineare Regression

Im Rahmen der multiplen linearen Regression erfolgte die empirische Überprüfung des theoretisch abgeleiteten konzeptionellen Modells aus Kapitel 2.7. Mit Hilfe dieser quantitativen Methode wurden die komplexen Zusammenhänge zwischen den Variablen analysiert und die erstellten Hypothesen geprüft.

Zur Prüfung der Hypothesen wurden zwei unterschiedliche Regressionsmodelle als Basis verwendet. Das erste Modell (Regressionsmodelle I-IV) zur Prüfung von Hypothese 1 untersucht den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit (satisf) als abhängige Variable und Vertrauen (trust), Leader-Member Social Exchange (lmsx) und Markenbindung (bcom) als unabhängige Variablen. In zwei weiteren Schritten wurden die Kontrollvariable Performance der Franchisegeber*in (Modell III) und die Dauer der Franchisebeziehung in Jahren (Modell IV) hinzugefügt. Modell IV dient dabei zur Prüfung von Hypothese 3.

Das zweite Modell (Regressionsmodelle V-IX) zur Prüfung von Hypothese 2 prüft den Zusammenhang zwischen der Intention zum Verbleib im Franchisesystem (remain) als abhängige Variable und Zufriedenheit, Vertrauen, LMSX, Markenidentität als unabhängige Variablen in den Modellen V und VI. Hier kommt es ebenfalls zur Erweiterung der Kontrollvariable Performance der Franchisegeber*in (Modell VII). Zur Prüfung von Hypothese 3 wurde in einer zusätzlichen Erweiterung die Dauer der Franchisebeziehung als Kontrollvariable (Modell VIII) hinzugefügt. Modell IX dient als Zusatz, um die Effekte von Vertrauen, LMSX und Zufriedenheit in den Ergebnissen genauer zu erklären.

Im **Regressionsmodell I** wurde zur Prüfung von Homoskedastizität ein Breusch-Pagan/Cook-Weisberg Test durchgeführt (vgl. Breusch/Pagan 1979: 1287ff; Cook/Weisberg 1983: 1ff). Der Test für Modell I ergibt ein χ^2 von 14,43 (p-Wert < 0,0001). Aufgrund dieser Werte ist eine signifikante Heteroskedastizität festgestellt. Somit ist in Modell I die Annahme einer konstanten Varianz der Fehlerterme verletzt, wodurch die klassischen Standardfehler der Regressionskoeffizienten verzerrt sind und folglich zu fehlerhaften Signifikanztests führen kann. Um diesem Problem entgegenzuwirken, wurden in den weiteren Modellen II-IV robuste Standardfehler verwendet. Wie Long und Ervin (2000) zeigen, liefern robuste Standardfehler auch bei kleinen Stichproben verlässliche Schätzungen, womit die Aussagekraft der Hypothesentest trotz vorhandener Heteroskedastizität sichergestellt ist (vgl. Long & Ervin 2000: 217ff).

Um sicherzustellen, dass keine signifikante Multikollinearität vorliegt, wurden die Modelle I-IX mittels des Variance Inflation Factor (VIF) überprüft (vgl. O'Brien 2007: 684f). Da keines der Regressionsmodelle einen VIF-Wert von größer als 5 hat, kann von keiner problematischen Multikollinearität ausgegangen werden. Die Ergebnisse der Regressionsmodelle I-IV zur

Überprüfung der Zusammenhänge auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen sind in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Regressionsmodelle I-IV (Zufriedenheit)

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Trust	0,5556*** (0,1010)	0,5556** (0,1579)	0,5073** (0,1493)	0,5179** (0,1529)
LMSX	0,2533*** (0,0643)	0,2533*** (0,0699)	0,2207** (0,0664)	0,2286** (0,0666)
Commitment	0,2800*** (0,0711)	0,2800* (0,1142)	0,2486* (0,1133)	0,2401* (0,1151)
Performance			0,1186* (0,0510)	0,1120* (0,0512)
Dauer (Jahre)				0,0026 (0,0051)
Konstante	-0,0238 (0,2791)	-0,0238 (0,3357)	-0,1027 (0,3092)	-0,1195 (0,3160)
R ²	0,8280	0,8280	0,8406	0,8441
adj. R ²	0,8225	0,8225	0,8337	0,8354
F-Test	149,27***	138,73***	121,20***	97,25***
VIF	2,93	2,93	2,70	2,44
Beobachtungen	97	97	97	95

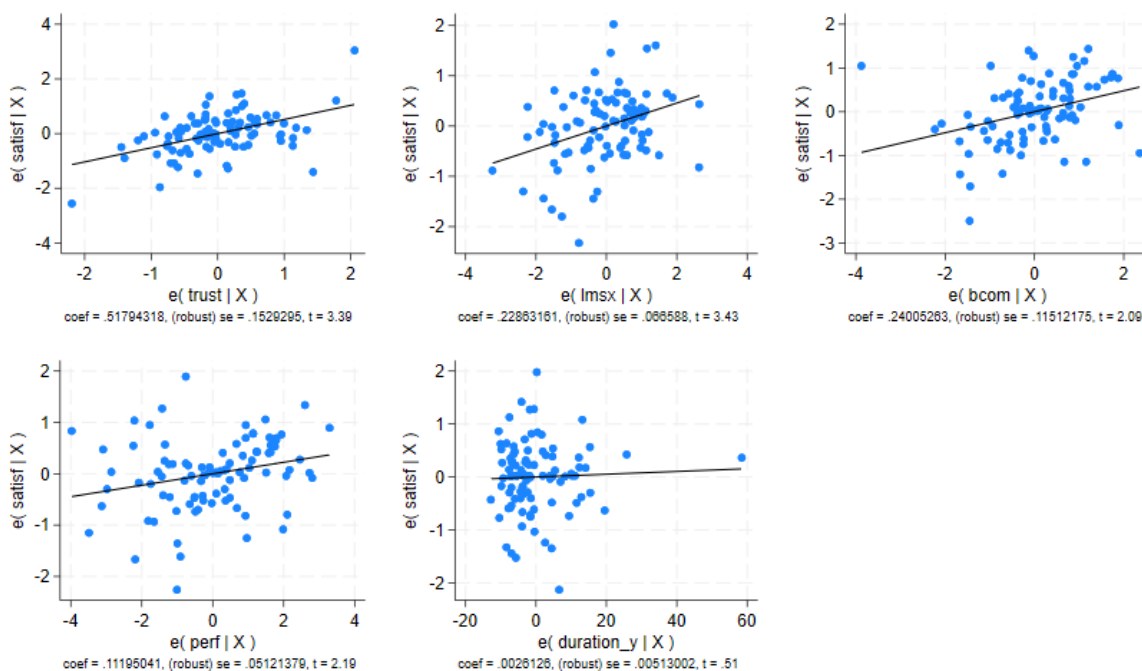
(robuste) Standardfehler im Klammern; *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Regressionsmodell II stellt das Basismodell mit den Hauptvariablen Vertrauen, LMSX und Markenbindung unter robusten Standardfehlern dar. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß (adj. R²) beträgt 0,8225, was bedeutet, dass 82,25 % der Varianz der Variable Zufriedenheit durch die drei unabhängigen Variablen erklärt werden. Vertrauen ($\beta = 0,5556$, $p < 0,01$) hat gegenüber LMSX ($\beta = 0,2533$, $p < 0,001$) und Markenbindung ($\beta = 0,28$, $p < 0,05$) den stärksten positiven Zusammenhang mit Zufriedenheit. Demgegenüber hat LMSX in diesem Modell die höchste Signifikanz vor Vertrauen und Markenbindung.

In **Regressionsmodell III** wird die Performance als erste Kontrollvariable hinzugefügt. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß ($\text{adj. } R^2$) erhöht sich auf 0,8337, womit durch das Hinzufügen der Performance die Varianz der Variable Zufriedenheit auf 83,37 % erhöht wurde. Durch das Hinzufügen der Kontrollvariable sinkt der Wert von Vertrauen ($\beta = 0,5073$, $p < 0,01$), jedoch hat Vertrauen weiterhin den größten positiven Zusammenhang auf die Zufriedenheit. Die LMSX-Variable verliert sowohl im Wert als auch in Signifikanz ($\beta = 0,2207$, $p < 0,01$), während die Markenbindung nur an Einfluss verliert ($\beta = 0,2486$, $p < 0,05$). Die Performance hat einen positiven und signifikanten Zusammenhang mit der Zufriedenheit ($\beta = 0,1186$, $p < 0,05$), jedoch ist der Einfluss der Variable geringer als der der anderen.

Regressionsmodell IV wurde um die Dauer der Franchisebeziehung in Jahren erweitert. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß ($\text{adj. } R^2$) erhöht sich gering auf 0,8354, womit in diesem Modell 83,54 % erklärt sind. Der Wert von Vertrauen hat sich in diesem Modell wieder erhöht ($\beta = 0,5179$, $p < 0,01$). Ebenso hat sich der Wert von LMSX wieder erhöht ($\beta = 0,2286$, $p < 0,01$). Demgegenüber verlieren die Variablen Markenbindung ($\beta = 0,2401$, $p < 0,05$) und Performance ($\beta = 0,112$, $p < 0,05$) an Aussagekraft. Die Variable zur Dauer der Franchisebeziehung hat keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit ($\beta = 0,0026$, $p > 0,05$). Eine grafische Darstellung von Modell IV zeigt die Zusammenhänge in Abbildung 7.

Abbildung 7: AV-Plot für Zufriedenheit



Quelle: eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

Anhang von Abbildung 7 erkennt man die positiven Zusammenhänge der unabhängigen Variablen Vertrauen, LMSX und Markenbindung, sowie der Kontrollvariable Performance. Die Dauer der Franchisebeziehung hat keinen signifikanten und kaum einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen. Im Unterschied zu Modell III und IV erkennt man jedoch, dass sowohl Vertrauen als auch LMSX stärker auf die Zufriedenheit wirken, während die Markenbindung und die Performance an Einfluss verlieren.

Über die Modelle II bis IV zeigt sich, dass Vertrauen den stärksten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit hat. In Modell IV bedeutet die Erhöhung der Variable Vertrauen um 1 eine Steigerung der Zufriedenheit um 0,5179. Auch die beiden anderen Variablen LMSX und Markenbindung haben über die verschiedenen Modelle einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit. Eine Erhöhung des Leader-Member Social Exchange um 1 erhöht nach Modell IV die Zufriedenheit um 0,2286, die Markenbindung erhöht die Zufriedenheit um 0,2401, wenn diese sich um 1 erhöht. Ebenso die Performance der Franchisegeber*in hat einen positiven linearen Zusammenhang mit der Zufriedenheit. Erhöht sich die Performance um 1, erhöht sich die Zufriedenheit um 0,112.

Wie sich diese Werte auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem auswirkt, wird im zweiten Teil der Regressionsanalyse dargestellt. Hier dient die Intention zum Verbleib als abhängige Variable. Die unabhängigen Variablen setzen sich auf Basis des konzeptionellen Modells aus der Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen, dem Vertrauen, der LMSX und der Markenbindung zusammen. Die Performance dient hier ebenfalls als Kontrollvariable, ebenso die Dauer Franchisebeziehung. Die Ergebnisse der Analyse sind in Tabelle 11 dargestellt.

Für das **Regressionsmodell V** wurde ebenfalls ein Breusch-Pagan/Cook-Weisberg Test auf Heteroskedastizität durchgeführt (vgl. Breusch/Pagan 1979: 1287ff; Cook/Weisberg 1983: 1ff). Der Test ergibt für Modell V ein χ^2 von 7,04 (p -Wert = 0,0080). Genau wie in Modell I ist hier ebenfalls die Annahme von konstanter Varianz der Fehlterme verletzt. Infolgedessen wurden auch hier in den weiteren Modellen (VI-VII) robuste Standardfehler verwendet (vgl. Long/Ervin 2000: 217ff), damit trotz vorhandener Heteroskedastizität eine Analyse der Daten möglich ist.

Ebenso wurden auch die Modelle V bis IX auf Multikollinearität mittels VIF überprüft (vgl. O'Brien 2007: 684f). Auch hier liegen die Werte bei den Modellen unter 5 zwischen 2,93 und 4,15.

Tabelle 11: Regressionsmodelle V-IX (Intention zum Verbleib)

	Modell V	Modell VI	Modell VII	Modell VIII	Modell IX
Satisfaction	0,5719*** (0,1155)	0,5719*** (0,1563)	0,4820** (0,1662)	0,4969** (0,1670)	
Trust	0,1397 (0,1296)	0,1397 (0,1483)	0,1303 (0,1385)	0,1086 (0,1429)	0,4574* (0,2055)
LMSX	0,0169 (0,0774)	0,0169 (0,0774)	-0,0005 (0,0709)	-0,0072 (0,0718)	0,1617* (0,0797)
Commitment	0,3340*** (0,0856)	0,3340* (0,1310)	0,3205* (0,1433)	0,3306* (0,1439)	0,4941** (0,1477)
Performance			0,1460* (0,0605)	0,1472* (0,0604)	
Dauer (Jahre)				-0,0056 (0,0055)	
Konstante	-0,1478 (0,3110)	-0,1478 (0,3383)	-0,2471 (0,3089)	-0,2035 (0,3192)	-1,1614 (0,4108)
R ²	0,8197	0,8197	0,8348	0,8384	0,7718
adj. R ²	0,8119	0,8119	0,8257	0,8274	0,7644
F-Test	104,60***	146,01***	145,57***	117,92***	122,46***
VIF	4,15	4,15	3,79	3,42	2,93
Beobachtungen	97	97	97	95	97

(robuste) Standardfehler im Klammern; *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Regressionsmodell VI stellt das Basismodell mit robusten Standardfehlern dar. Hier beträgt das korrigierte Bestimmtheitsmaß (adj. R²) 0,8119. Damit sind durch die unabhängigen Variablen Zufriedenheit, Vertrauen, LMSX und Markenbindung 81,19 % des Modells erklärt. Die Variable Zufriedenheit hat den stärksten Einfluss auf die Intention zum Verbleib ($\beta = 0,5179$, $p < 0,001$) welcher zusätzlich hoch signifikant ist. Bedingt dadurch haben Vertrauen ($\beta = 0,1397$, $p > 0,05$) und LMSX ($\beta = 0,0169$, $p > 0,05$) ein Einfluss verloren und sind auch nicht

mehr wie in den Modellen I bis IV signifikant. Die Markenbindung hat jedoch einen hohen Wert ($\beta = 0,334, p < 0,05$) hat damit einen signifikanten positiven Zusammenhang zum Verbleib im Franchisesystem.

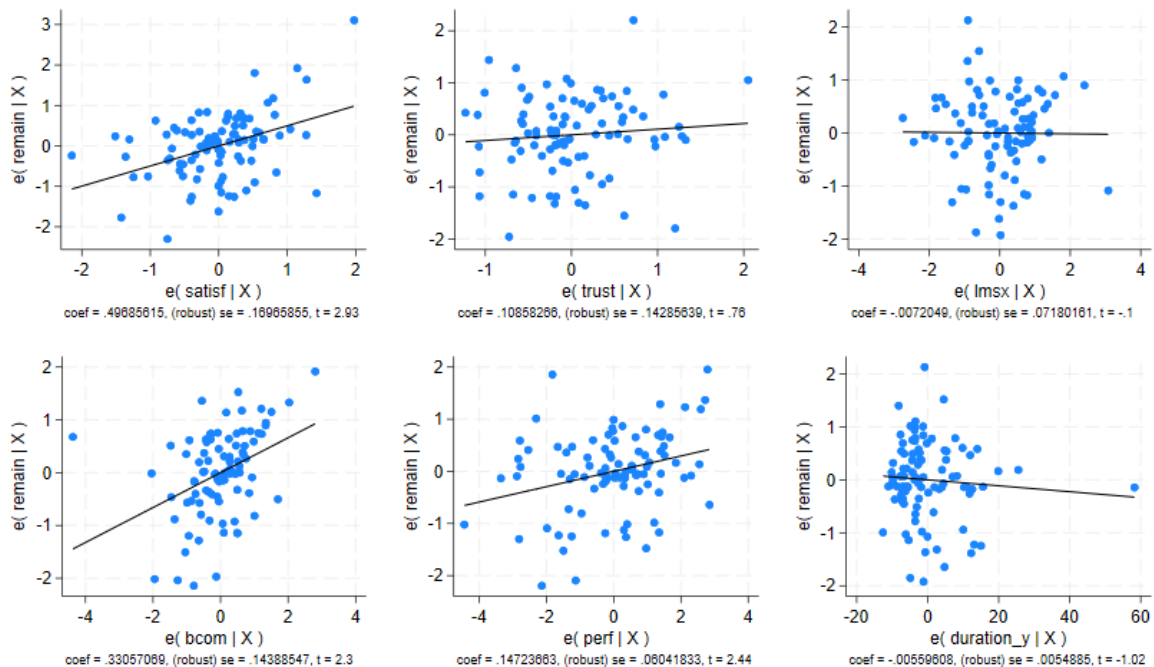
Regressionsmodell VII wird um die Variable Performance erweitert. Hier erhöht sich das korrigierte Bestimmtheitsmaß (adj. R^2) auf 0,8257. Damit erklären die unabhängigen und die Kontrollvariable 82,57 % des Modells. Durch die Performance verliert der positive Zusammenhang von Zufriedenheit an Wert ($\beta = 0,482, p < 0,01$), bleibt aber dennoch hoch signifikant. Vertrauen bleibt weiterhin nicht signifikant und verliert an Wert ($\beta = 0,1303, p > 0,05$), während LMSX sogar in den negativen Bereich rutscht ($\beta = -0,0005, p > 0,05$). Die Markenbindung verliert nur leicht gegenüber Modell VI ($\beta = 0,3205, p < 0,05$). Die Performance selbst hat einen positiven linearen Zusammenhang ($\beta = 0,146, p < 0,05$) und ist signifikant.

Regressionsmodell VIII stellt mit der Aufnahme von der Dauer der Franchisebeziehung wieder das gesamte Modell dar. Hier erhöht sich das korrigierte Bestimmtheitsmaß (adj. R^2) nur gering auf 0,8274. Damit erklärt das Modell 82,74 % der abhängigen Variable. Gegenüber Modell VII machen sich aber hier durch das hinzufügen der weiteren Variable andere Veränderungen bemerkbar. Der Koeffizient von Zufriedenheit gewinnt wieder an Wert ($\beta = 0,4969, p < 0,01$) und bleibt hoch signifikant. Demgegenüber fallen die Werte von Vertrauen ($\beta = 0,1086, p > 0,05$) und LMSX ($\beta = -0,0072, p > 0,05$) noch weiter ab und beide Variablen bleiben nicht signifikant. Die Markenbindung gewinnt ebenso an Bedeutung ($\beta = 0,3306, p < 0,05$) und bleibt signifikant. Auch der Koeffizient von der Performance erhöht sich gering ($\beta = 0,1472, p < 0,05$) und bleibt signifikant. Die Dauer der Franchisebeziehung hat eine negative Wirkung auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem ($\beta = -0,0056, p > 0,05$), jedoch ist dieser Einfluss nicht signifikant.

Anhand von Abbildung 8 sind die linearen Zusammenhänge aus Modell VIII nochmals grafisch dargestellt. Deutlich zu erkennen sind die starken positiven Zusammenhänge von Zufriedenheit und Markenbindung auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem. Auch der positive lineare Zusammenhang von der Performance ist deutlich erkennbar. Zwar erkennt man für die Variablen Vertrauen und LMSX die geringen Effekte, jedoch sind diese wie die Dauer der Franchisebeziehung nicht signifikant. Dennoch kann man daraus nicht die Schlussfolgerung ziehen, dass Vertrauen und der Leader-Member Social Exchange keine Auswirkungen auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem hätten. Was man

jedenfalls erkennen kann, ist, dass die Markenbindung wesentlich unabhängiger gegenüber diesen beiden Variablen agiert.

Abbildung 8: AV-Plot für Verbleib im Franchisesystem



Quelle: eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

Zur genaueren Erklärung der Effekte von Zufriedenheit, Vertrauen und LMSX wurde **Regressionsmodell IX** erstellt. Hier wurden die Variable Zufriedenheit, sowie die beiden Kontrollvariablen Performance und Dauer Franchisebeziehung entfernt. Durch die Modellreduktion verringert sich das korrigierte Bestimmtheitsmaß (adj. R^2) dementsprechend und sinkt auf 0,7644. D.h. die drei Variablen können weiterhin 76,44 % der unabhängigen Variable erklären. In diesem Modell erhöht sich der Koeffizient von Vertrauen deutlich ($\beta = 0,4574$, $p < 0,05$) und ist signifikant. Ebenso erhöht sich der Koeffizient von LMSX ($\beta = 0,1617$, $p < 0,05$) und ist ebenso signifikant. Hier hat aber die Markenbindung den stärksten positiven Einfluss ($\beta = 0,4941$, $p < 0,01$) auf die Intention zum Verbleib und ist hoch signifikant.

Um zu überprüfen, ob die Effekte der Variablen Vertrauen und LMSX auf die Intentionen zum Verbleib durch die Zufriedenheit moderiert werden, wurde in einem weiteren Schritt eine Moderationstest durchgeführt. Damit in dieser Analyse eine Multikollinearität ausgeschlossen werden kann, wurden die Variablen zur Bildung der Interaktionsterme um ihre Mittelwerte zentriert. Die Ergebnisse des Moderationstests sind in Tabelle 12 dargestellt.

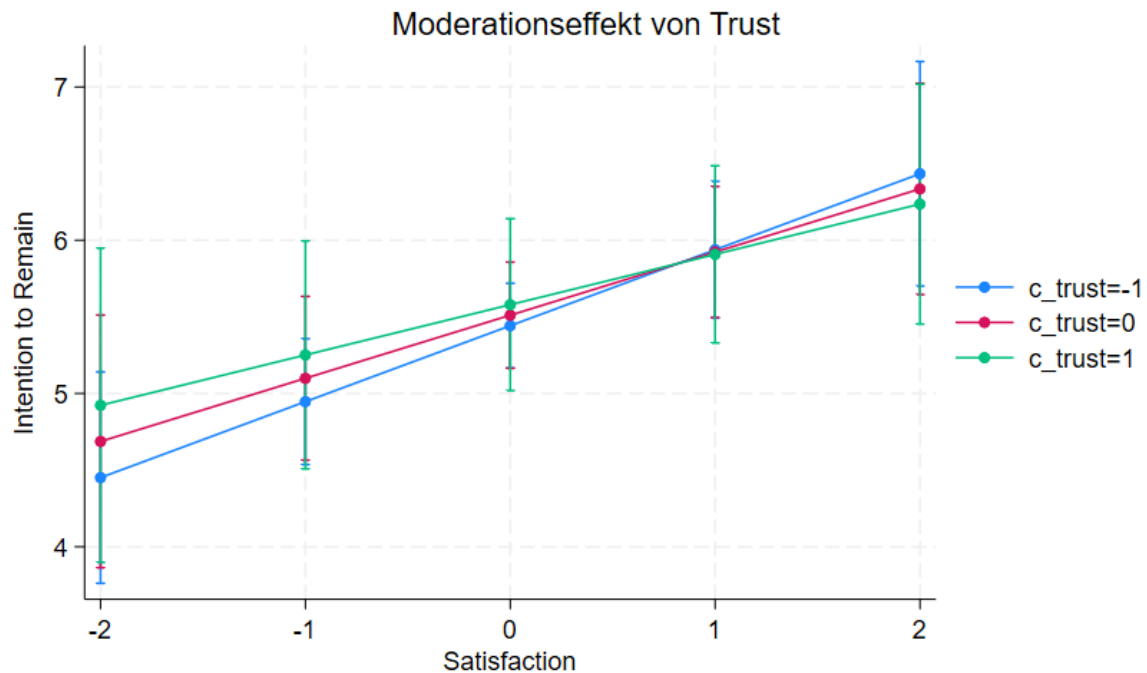
Tabelle 12: Moderationstest

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>robuste Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz- Intervall</i>	
Satisfaction_c	0,4378613	0,1727034	2,54	0,013	0,0945383	0,7811844
Trust_c	0,0685748	0,1382502	0,50	0,621	-0,2062574	0,3434071
Satisfaction*Trust	-0,0837119	0,0316505	-2,64	0,010	-0,146631	-0,0207928
LMSX	0,115105	0,067173	0,17	0,864	-0,1220249	0,145046
Satisfaction*LMSX	0,0383381	0,034492	1,11	0,269	-0,0302297	0,145046
Commitment	0,3360874	0,1477035	2,28	0,025	0,424626	0,6297122
Performance	0,1474072	0,0609198	2,42	0,018	0,0263027	0,2685117
Duration (y)	-0,006864	0,0061386	-1,12	0,267	-0,0190672	0,0053392
Konstante	2,978126	1,012695	2,94	0,0004	0,9649545	4,991298
N = 95; R ² = 0,8432; adj. R ² = 0,8286 F (8, 86) = 120,19, F-Test (p-Wert) = 0,000, VIF = 4,36						

Das Modell für den Moderationstest von Vertrauen und LMSX verfügt über ein korrigiertes Bestimmtheitsmaß (adj. R²) von 0,8286, womit in diesem Modell 82,86 % durch die unabhängigen Variablen erklärt werden. Die Variable zur Zufriedenheit hat weiterhin einen starken und signifikanten Haupteffekt auf die Intention zum Verbleib ($\beta = 0,4379$, $p < 0,05$). Vertrauen selbst hat keinen signifikanten Haupteffekt ($\beta = 0,0686$, $p > 0,05$), jedoch zeigt sich anhand der Interaktion, dass Vertrauen den Effekt von Zufriedenheit moderiert ($\beta = -0,0837$, $p < 0,05$). Durch den negativen Koeffizienten zeigt sich ein Substitutionseffekt, womit höheres Vertrauen den Einfluss der Zufriedenheit auf die Intention zum Verbleib abschwächt. Anders zeigt es sich bei LMSX. Hier sind sowohl der Haupteffekt von LMSX ($\beta = 0,1151$, $p > 0,05$) als auch der Interaktionseffekt ($\beta = 0,0383$, $p > 0,05$) nicht signifikant. Die Variablen zur Markenbindung ($\beta = 0,3361$, $p < 0,05$) und Performance ($\beta = 0,1474$, $p < 0,05$) bleiben wie in der Regressionsanalyse signifikant. Die Dauer der Franchisebeziehung ($\beta -0,0069$, $p > 0,05$) hat auch hier keinen signifikanten Einfluss.

In Abbildung 9 wird der Moderationseffekt von Vertrauen auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen mittels Marginsplot grafisch dargestellt.

Abbildung 9: Moderation von Vertrauen

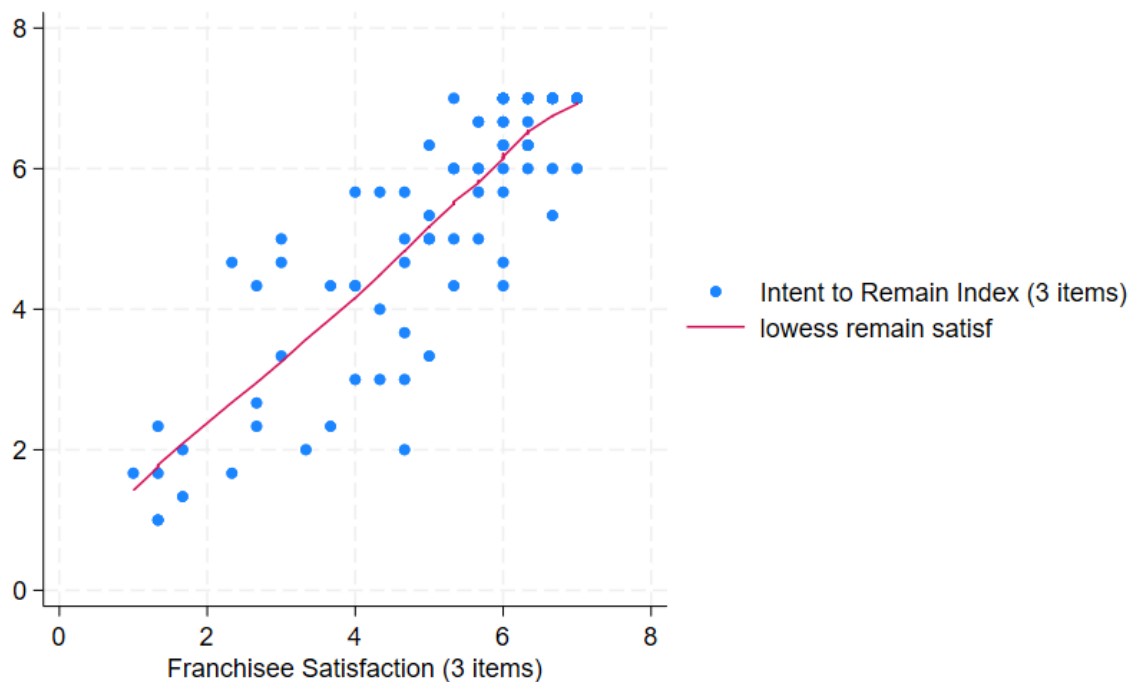


Quelle: eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

Die blaue Linie zeigt niedriges Vertrauen, während die rote Linie durchschnittliches Vertrauen und die grüne Linie hohes Vertrauen darstellen. Bei geringer Zufriedenheit mit einem Wert von -2 zeigen Franchisenehmer*innen mit hohem Vertrauen (Vertrauen = 1) eine höhere Intention zum Verbleib als Franchisenehmer*innen mit einem niedrigen Vertrauen (Vertrauen = -1). Anhand des steilen Verlaufs der blauen Linie zeigt sich, dass die Intention zum Verbleib sensibel auf Veränderungen der Zufriedenheit wirkt, wenn das Vertrauen niedrig ist. Hohes Vertrauen zeigt demgegenüber eine stabilere Intention zum Verbleib, da die Linie flacher verläuft und somit eine Unzufriedenheit abfedern kann.

Um die Stabilität der Regressionsmodelle nochmals zu bestätigen, wurde ebenso eine Überprüfung der Variablen auf Linearität durchgeführt. Anhand von Abbildung 10 ist am Beispiel der Variablen Zufriedenheit und Intention zum Verbleib im Franchisesystem mittels der Lowess-Kurve erkenntlich, da diese einen fast komplett geraden Verlauf aufweist. Nach Abschluss der Regressionsanalyse wurden die in Kapitel 2.7 erstellten Hypothesen geprüft.

Abbildung 10: Linearität & Lowess-Kurve



Quelle: eigene Darstellung mittels Stata 19.5 SE

Anhand des zweiten Regressionsmodells (Modelle V – IX) zeigt sich, dass die Zufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Intention zum Verbleib hat. Mittels der Moderationsanalyse zeigt sich, dass Vertrauen Regressionsmodell einen Moderationseffekt hat und somit die Intention zum Verbleib im Franchisesystem stabilisieren kann, wenn die Franchisenehmer*innen ein hohes Vertrauen haben. Sowohl die Markenbindung als auch die Performance der Franchisegeber*in wirken ebenso positiv auf die Intention zum Verbleib.

3.5.3 Prüfung der Hypothesen

Auf Basis der Regressionsmodelle im Grundmodell 1 (Modelle II, III und IV) und im Grundmodell 2 (Modelle VI, VII, VIII, IX) wurden die Hypothesen aus Kapitel 2.7 wie folgt überprüft.

Hypothese 1: *Positiver sozialer Austausch und Kommunikation (in Form von LMSX) führt durch die Embeddedness von Vertrauen zu einer höheren Zufriedenheit des Franchisenehmers.*

Anhand der gewonnenen Daten aus den Regressionsmodellen II bis IV erkennt man sowohl den positiven Effekt von Vertrauen als auch den von Leader-Member Social Exchange auf die

Zufriedenheit von Franchisenehmer*innen. Diese Werte bleiben auch über die Modelle stabil. Deshalb wird Hypothese 1 angenommen.

Hypothese 2: *Ein höheres Level an Zufriedenheit, führt zu einer höheren Intention im Franchisenetzwerk zu bleiben.*

Anhand der Regressionsmodelle VI bis VIII zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen und deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem. Zwar wirken durch die Zufriedenheitsvariable die Effekte von Vertrauen und Leader-Member Social Exchange, jedoch erkennt man anhand von Regressionsmodell IX, dass der Erklärungswert zum Verbleib im Franchisesystem abnimmt und sich die Konstante mehr ins Negative begibt. Deshalb wird Hypothese 2 angenommen.

Hypothese 3: *Im Verlauf der Zeit reduzieren sich die positiven Effekte von Vertrauen und können sogar negativ auf die Zufriedenheit wirken.*

Mittels der Regressionsmodelle IV und VIII wurde durch das hinzufügen der Variable über die Dauer der Franchisebeziehung überprüft, ob sich die Zufriedenheit aufgrund von Vertrauen reduziert. Sowohl in Modell IV als auch in Modell VIII hat sich die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen erhöht. Ein Effekt von Overembeddedness konnte in beiden Modellen daher nicht nachgewiesen werden, weshalb Hypothese 3 verworfen wird.

3.5.4 Pfadmodell (PLS-SEM)

Zur Überprüfung des konzeptionellen Modells musste über die Regressionsanalyse hinaus ein Pfadmodell erstellt werden, um die Effekte der unabhängigen Variablen auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen und deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem innerhalb dieses Modells zu überprüfen. Deshalb wurde mittels der Software SmartPLS ein Pfadmodell (Partial Least Square Structural Equation Modeling – PLS-SEM) erstellt, um direkte und indirekte Effekte zu berechnen und testen.

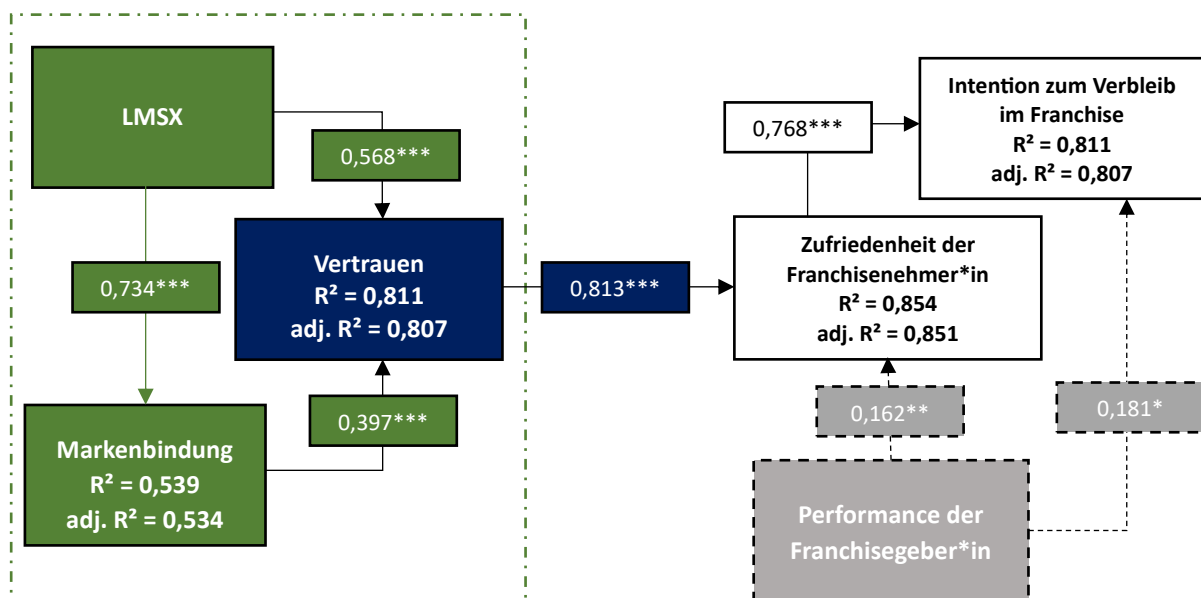
Mit Hilfe des Pfadmodells werden die in Kapitel 2.7 unter Abbildung 3 gestellten Annahmen getestet. Das bedeutet die Prüfung der direkten Effekte von LMSX auf die Markenbindung (vgl. Gooty et al. 2019: 436f; Altinay et al. 2014b: 513; Doherty & Alexander 2004: 1229; Erdogan & Bauer 2015: 641) und Vertrauen (vgl. Altinay et al. 2014b: 513), sowie die direkten Effekte der Performance der Franchisegeber*in auf die Zufriedenheit und Intention zum Verbleib im

Franchisesystem (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32). Als indirekte Effekte werden die Wirkungen der Austauschbeziehung zwischen LMSX, Markenbindung und Vertrauen auf die Zufriedenheit und Intention zum Verbleib getestet.

Um die Aussagekraft sowohl der Pfadkoeffizienten als auch der spezifischen indirekten Effekte zu testen, wurden die Signifikanzniveaus (p-Werte) und die t-Tests mittels PLS-SEM Bootstrapping Verfahren auf Basis von 10.000 Subsamples berechnet.

In Abbildung 11 sind die direkten Effekte des Pfadmodells in dem Modell aus Kapitel 2.7 (siehe Abbildung 3) integriert worden. Die vollständige Darstellung samt Inputvariablen und Konfidenzintervallen befindet sich in Appendix E1.

Abbildung 11: Pfadmodell mit direkten Effekten



N = 97; *p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001; Bootstrapping (10.000 Subsamples); Quelle: eigene Berechnung mit SmartPLS

Anhand von Abbildung 11 sind folgende direkte Effekte erkennbar. Die Variable LMSX hat einen stärkeren signifikanten direkten Effekt auf die Markenbindung ($\beta = 0,734$, $p < 0,001$), als auf das Vertrauen der Franchisenehmer*innen ($\beta = 0,568$, $p < 0,001$). Ebenso hat die Markenbindung einen signifikanten direkten Effekt auf das Vertrauen ($\beta = 0,397$, $p < 0,001$). Der direkte Effekt zwischen Vertrauen und Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen ist signifikant am stärksten in diesem Modell ($\beta = 0,813$, $p < 0,001$). Die Zufriedenheit hat gegenüber der Performance den stärkeren signifikanten direkten Effekt auf die Intention zum

Verbleib im Franchisesystem ($\beta = 0,768$, $p < 0,001$). Die Performance der Franchisegeber*in hat einen signifikant stärkeren Effekt auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem ($\beta = 0,181$, $p < 0,05$), als auf die Zufriedenheit ($\beta = 0,162$, $p < 0,01$).

Zur Prüfung der indirekten Effekte wurden mittels SmartPLS die spezifischen indirekten Effekte des Austauschprozesses auf die Zufriedenheit und Intention zum Verbleib im Franchisesystem berechnet. Diese sind in Tabelle 13 dargestellt. Die genauere Darstellung mit Konfidenzintervallen, sowie die totalen (indirekten) Effekte sind im Appendix E2 einsehbar.

Tabelle 13: Spezifische indirekte Effekte

	<i>Koeffizient (org. Stichprobe)</i>	<i>Koeffizient (Mittelwert)</i>	<i>Standard- fehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>
LMSX -> Trust -> Satisfaction	0,461	0,461	0,078	5,882	0,000
Brand Commitment -> Trust -> Satisfaction	0,323	0,324	0,082	3,928	0,000
LMSX -> Brand Commitment -> Trust -> Satisfaction	0,237	0,238	0,064	3,684	0,000
Trust -> Satisfaction -> Remain	0,624	0,626	0,059	10,617	0,000
LMSX -> Trust -> Satisfaction -> Remain	0,354	0,355	0,067	5,317	0,000
Brand Commitment -> Trust -> Satisfaction -> Remain	0,248	0,249	0,066	3,738	0,000
LMSX -> Brand Commitment -> Trust -> Satisfaction -> Remain	0,182	0,183	0,052	3,514	0,000
Performance -> Satisfaction -> Remain	0,124	0,124	0,045	2,750	0,006
LMSX -> Brand Commitment -> Trust	0,292	0,293	0,078	3,759	0,000

N = 97; Bootstrapping (10.000 Subsamples); Quelle: eigene Berechnung mit SmartPLS

Für die Variable Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen ergeben sich drei indirekte Effekte. Den stärksten indirekten Effekt hat LMSX über Vertrauen auf die Zufriedenheit ($\beta = 0,461$, $p < 0,001$), gefolgt vom indirekten Effekt der Markenbindung über Vertrauen auf die Zufriedenheit

($\beta = 0,323$, $p < 0,001$) und LMSX über Markenbindung, Vertrauen auf die Zufriedenheit ($\beta = 0,237$, $p < 0,001$).

Die Intention zum Verbleib im Franchisesystem wird aus fünf verschiedenen indirekten Effekten beeinflusst. Der signifikant stärkste ergibt sich aus Vertrauen über Zufriedenheit auf die Intention zum Verbleib ($\beta = 0,624$, $p < 0,001$). LMSX hat zwei signifikant indirekte Effekte. Erstens über Vertrauen und Zufriedenheit zum Verbleib ($\beta = 0,354$, $p < 0,001$) und zweitens über Markenbindung, Vertrauen und Zufriedenheit zum Verbleib ($\beta = 0,182$, $p < 0,001$). Die Markenbindung hat ebenso einen signifikanten indirekten Effekt über Vertrauen und Zufriedenheit auf die Intention zum Verbleib ($\beta = 0,248$, $p < 0,001$). Die Kontrollvariable über die Performance der Franchisegeber*in hat über die Zufriedenheit einen signifikanten indirekten Effekt ($\beta = 0,124$, $p < 0,01$).

Innerhalb der Austauschbeziehung ergibt sich ein indirekter Effekt von LMSX über die Markenbindung zum Vertrauen ($\beta = 0,292$, $p < 0,001$).

Auf Basis der Ergebnisse sowohl der direkten Effekte der Variablen als auch der spezifisch indirekten Effekte zeigt sich, dass das Pfadmodell auf Basis des konzeptionellen Modells aus Kapitel 2.7 und den dazugehörigen Annahmen zu stabilen und signifikanten Ergebnissen führt. Anhand des Modells zeigt sich, dass Vertrauen einen starken Effekt auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen und in Folge des auch ausschlaggebend für deren Intention zum Verbleib im Franchisesystem ist.

4 Ergebnisse und Analyse

Auf Basis der Regressionsmodelle und den geprüften Hypothesen und des Pfadmodells samt direkter und indirekter Effekte, konnten für die quantitative Analyse Schlussfolgerungen gezogen werden. Ebenso liefern die Ergebnisse eine Limitierung und Anreize für weitere Forschung, sowie Implikationen für Franchisesysteme.

4.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse

Die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen basiert auf der Basis von Vertrauen, Kommunikation in Form von Leader-Member Social Exchange und Markenbindung. Vertrauen hat aber gegenüber LMSX und Markenbindung den stärkeren Einfluss auf die Zufriedenheit. Sowohl in den Regressionsmodellen als auch durch den direkten Effekt im Pfadmodell zeigt sich, dass Vertrauen für die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen eine Grundbedingung ist (vgl. Uzzi 1997: 45). Dadurch das Vertrauen vorhanden sein muss, um eine soziale Austauschbeziehung zu ermöglichen, wird Vertrauen durch diese auch wiederum gefördert (vgl. Altinay et al. 2014b: 513). Folglich bilden die drei Variablen eine Austauschbeziehung, welche dann die Zufriedenheit erhöhen (vgl. Altinay & Brookes 2012: 284f). Anhand des Pfadmodells konnten die Effekte der Austauschbeziehung bestätigt werden. Vertrauen ermöglicht das Funktionieren einer Austauschbeziehung, während insbesondere LMSX aber auch Markenbindung, dass Vertrauen stärken und die Zufriedenheit erhöhen. Ebenso zeigt sich, dass die Performance der Franchisegeber*in eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen hat, wenn diese den Eindruck haben, dass die eigene Franchisemarke besser gegenüber den konkurrierenden dasteht (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32). Anhand der Effekte zeigt sich ebenso, dass die Zufriedenheit als Qualitätsmaß für eine erfolgreiche Franchisebeziehung herangezogen werden kann (vgl. Athanasopoulou 2009: 601).

Zufriedenheit als Qualitätsmerkmal zeigt sich in weiterer Folge auch für die Intention zum Verbleib im Franchisesystem. Unter anderem dadurch, dass die Zufriedenheit von Vertrauen moderiert wird (vgl. Aryee, Budhwar & Chen 2002; Gassenheimer, Baucus & Baucus 1996). Zufriedenheit auf der Basis von Vertrauen ist auf Basis des Pfadmodells ein wesentlicher Faktor für die Absicht im Franchisesystem zu bleiben. LMSX und Markenbindung, verstärken diese Effekte. In der Kombination mit einer hohen Markenbindung zeigt sich ebenso, dass sowohl

Franchisegeber*in als auch Franchisenehmer*innen die gleichen Ziele verfolgen (vgl. Brookes, Altinay & Atkas 2015: 127f). Bei der Performance zeigt sich, dass diese stärker auf die Intention zum Verbleib im Franchisesystem wirkt als auf die Zufriedenheit, womit der Marktauftritt des Franchisesystems ebenso eine Bezugsgröße für Franchisenehmer*innen ist, wenn sie über den Verbleib im System entscheiden (vgl. Chiou, Hsieh & Yang 2004: 32). Auch wenn die Zufriedenheit der wesentliche Faktor für die Intention zum Verbleib im Franchisesystem ist, sollte man daher nicht annehmen, dass weniger Austausch und Kommunikation nötig sind, da die Zufriedenheit viel mehr das Ergebnis einer erfolgreichen Austauschbeziehung ist und sich eine Reduktion von Austauschprozessen wie dem Leader-Member Exchange unter Umständen negativ auf die Zufriedenheit auswirken könnten. Wird jedoch die Zufriedenheit als Qualitätsmaß für eingebettetes Vertrauen gesehen (vgl. Granovetter 1985: 504f), kann der gesamte soziale Austauschprozess engere Beziehungen innerhalb des Franchisesystems bewirken (vgl. Mathews & Stokes 2013: 861f). Insbesondere die indirekten Effekte des Pfadmodells zeigen, dass Kommunikation in Form von LMSX in der Kombination mit Vertrauen positiv für die Zufriedenheit und die Intention zum Verbleib im Franchisesystem ist.

Dadurch dass sowohl Vertrauen, LMSX und Zufriedenheit nach dem hinzufügen der Zeitvariable angestiegen sind, konnte ein Effekt von Overembeddedness (vgl. Uzzi 1997: 57ff) nicht wirklich nachgewiesen werden. Das bedeutet aber nichtnotwendigerweise, dass es nicht stattfinden kann oder vorhanden ist. Dafür sind nämlich unterschiedliche Faktoren ausschlaggebend. Erstens ergibt sich aus der Datenlage, dass in dem vorhandenen Sample viele junge Franchiseunternehmen vorhanden sind. Das kann zur Folge haben, dass sich dementsprechend viele von denen noch in einer „Honeymoon“ Phase befinden (vgl. Blut et al. 2011: 306ff). Zweitens zeigten sich anhand der Modelle Moderator Effekte durch Vertrauen (vgl. Gassenheimer, Baucus & Baucus 1996: 76; Gooty et al. 2019 436f), welche eine entsprechend starke Wirkung auf die Zufriedenheit haben. Anhand dieser Dynamik kann man aber generell Effekte durch Overembeddedness (vgl. Uzzi 1997: 57ff) oder einer dunklen Seite Vertrauen (vgl. Skinner, Dietz & Weibel 2014: 219) nicht komplett ausschließen.

4.2 Limitierung und Ausblick auf zukünftige Forschung

Eine wesentliche Limitierung stellt die einseitige Betrachtung von Franchisesystemen durch die Franchisenehmer*innen dar. Zwar konnte anhand dieser Studie festgestellt werden, wie zufrieden die Franchisenehmer*innen mit ihrem Franchisesystem sind, jedoch braucht es für

weitere Forschungen auch mehr Details über Franchisegeber*innen. Darunter fällt die Herkunft der Franchisegeber*in, da kulturelle Unterschiede mitunter ausschlaggebend sind für die Zufriedenheit (vgl. Altinay et al. 2014a: 722f; Altinay et al. 2014b: 514ff). Einen weiteren Beitrag kann ebenso eine genauere Betrachtung zu Franchiseverträgen in diesem Kontext liefern, da vor allem Neuverhandlungen der Verträge immer wieder ein bestimmtes Konfliktpotential mit sich tragen (vgl. Cochet & Garg 2008: 136ff; Withane 1991: 24f).

Eine andere Möglichkeit, um die Effekte von Vertrauen und Leader-Member Social Exchange in Franchisesystemen besser verstehen zu können ist die Anwendung von qualitativen Methoden, da diese bisher noch wenig verwendet wurden (vgl. Altinay et al. 2014b: 510ff). Insbesondere für junge Franchiseunternehmen, welche noch nicht lange Teil eines Franchisesystems sind, bieten sich qualitativen Methoden wie Interviews an, um die Entwicklung der Franchisebeziehung besser verstehen zu können (vgl. Doherty & Alexander 2004: 1220). Ebenso könnte sich eine qualitative Forschung Aufschlüsse geben ob und wie Effekte von Overembeddedness oder eine dunkle Seite von Vertrauen sich in Franchisesystemen bemerkbar machen können. Der Vorteil wäre hier, dass etwaige Moderationseffekte durch eine Regressionsanalyse wie in dieser Studie dadurch gefiltert werden könnten.

Zwei wesentliche Schwächen und Anlass für weitere Forschung bietet der Datensatz selbst. Zwar fand die Erhebung Großteiles in Österreich und Deutschland statt, jedoch können diese Ergebnisse nicht so leicht auf Franchisesysteme in andere Länder übertragen werden, da kulturelle Unterschiede zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können. Eine Möglichkeit für weitere Forschung ist z.B. die Betrachtung von der Zufriedenheit von Franchisesystemen in liberalen Marktwirtschaften (Liberal Market Economies) gegenüber koordinierten Marktwirtschaften (Coordinated Market Economies), da in diesen Ausprägungen wiederum unterschiedliche Normen vorhanden sind (vgl. Hall & Soskice 2001: 8f). Die andere Schwäche, dass der Datensatz vor allem durch junge Franchiseunternehmen ein Bias mit sich trägt, lohnt sich auch hier noch weitere Forschung mit länger bestehenden Franchiseunternehmen, da hier wieder andere Effekte wie opportunistisches Verhalten oder stärkeres Gefühl von Selbstständigkeit den positiven Effekten aus diesen Ergebnissen entgegenwirken können.

Methodisch zeigt sich, dass das PLS-SEM Pfadmodell durch die direkten und indirekten Effekte die Dynamik einer Franchisebeziehung unter anderem nachvollziehbar dargestellt werden

kann. Hier bietet sich ebenso eine Möglichkeit für weitere Forschung an, um die Dynamik von Franchisebeziehungen besser zu analysieren.

4.3 Managementimplikationen

Franchisesysteme profitieren davon, wenn man den sozialen Austausch innerhalb anhand der Leader-Member Social Exchange fördert, wovon sowohl Franchisegeber*innen als auch Franchisenehmer*innen profitieren, da langfristige enge und nachhaltige Beziehungen aufgebaut werden. Hinzu kommt noch, dass Konflikte reduziert oder sogar vermieden werden können, da durch die engen Beziehungen die Differenzen zwischen Kontrolle und Autonomie abgebaut werden können. Franchisegeber*innen müssen jedoch auch darauf achten, dass man langjährige Unternehmen auch weiterhin in den Austausch integriert, um etwaigen negativen Effekten vorzubeugen. Wesentlich ist dennoch, dass Franchisegeber*innen ein hohes Vertrauen unter den Franchisenehmer*innen benötigen, um eine erfolgreiche Franchisebeziehung zu führen. Dieses Vertrauen kann wiederum durch eine erfolgreiche Kommunikation und Markenbindung gefestigt werden.

5 Conclusio

Vertrauen in Franchising ist kein kurzfristiger Prozess für das Management eines Franchisesystems, sondern eine dauerhafte Pflege der Beziehung zwischen Franchisegeber*in und Franchisenehmer*innen. Vertrauen ist ein eingebetteter Faktor im gesamten System und somit ein Element für ein erfolgreiches Franchise, welches von Beginn an gewonnen und über die Zeit gepflegt werden muss um die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen sicherzustellen, damit diese sich in Form von Integration als Teil des Systems sehen und auch dabeibleiben.

Mittels der Leader-Member Social Exchange Theorie war es möglich zu zeigen, dass Vertrauen und in weiterer Folge die Zufriedenheit der Franchisenehmer*innen gefördert werden kann, was sich effektiv in der Markenbindung und in der Intention zum Verbleib im Franchisesystem zeigen kann. Damit hat die Social Exchange Theorie gegenüber der Relational Exchange Theorie einen Vorteil, dass Konfliktlinien innerhalb einer Franchisebeziehung überwunden werden können, wenn das Vertrauen dementsprechend groß ist. Wenn Vertrauen als ein eingebetteter Faktor im Sinne der Embeddedness Theorie angesehen wird, zeigt sich, dass in Franchisebeziehungen Vertrauen zwischen den Partner*innen gefördert werden muss, und zwar über die gesamte Dauer der Franchisebeziehung, damit sich diese langfristig entwickeln kann.

Die Leader-Member Social Exchange Theorie zeigt aber auch, dass Handlungen von beiden Seiten notwendig sind. Zwar sollten Franchisegeber*innen den Anstoß für einen besseren Austausch ermöglichen, jedoch muss aber auch darauf geachtet werden, dass man die Franchisenehmer*innen auch in diesen Prozess miteinbezieht, damit diese das auch in Form von Handlungen erwidern. Wie sich diese Prozesse entwickeln, zeigt sich dann im Laufe der Zeit in Form von Markenbindung, Zufriedenheit und dem Verbleib im Franchisesystem. Wesentlich ist, dass die Faktoren und Prozesse innerhalb der Franchisebeziehung nicht isoliert, sondern als ein gesamtes betrachtet werden.

Ebenso wie Vertrauen, ist auch der soziale Austausch nicht ohne Risiko. Denn sowohl Vertrauen als auch Franchisebeziehungen bleiben nicht von dem Risiko ausgeschlossen, dass opportunistisches Verhalten passieren kann, mit Kosten, die den Nutzen übersteigen.

6 Literaturverzeichnis

- Altinay, Levent (2007): The internationalization of hospitality firms: factors influencing a franchise decision-making process. *The Journal of Services Marketing*, 21(6), 398–409.
- Altinay, Levent; Brookes, Maureen (2012): Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *The Journal of Service Marketing*, 26(4), 278–292.
- Altinay, Levent; Brookes, Maureen; Atkas, Gurhan (2013): Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria. *Tourism Management*, 37, 176–185.
- Altinay, Levent; Brookes, Maureen; Madanoglu, Melih; Aktas, Gurhan (2014a): Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, 67(5), 722–728.
- Altinay, Levent; Brookes, Maureen; Yeung, Ruth M. W.; Aktas, Gurhan (2014b): Franchisees' perception of relationship development in franchise partnerships. *The Journal of Services Marketing*, 28(6), 509–519.
- Arrow, Kenneth J. (1972): Gifts and Exchanges. *Philosophy & Public Affairs*, 1(4), 343–362
- Aryee, Samuel; Budhwar, Pawan S.; Chen, Zhen Xiong (2002): Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285.
- Athanasopoulou, Pinelopi (2009): Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 45(5/6), 583–610.
- Beheler, Roy L.; Norton, Seth W.; Sen, Kabir C. (2008): A Comparison of Company Owned and Franchised Fast Food Outlet Performance: Insights from Health Inspection Scores. In: Hendrikse, George W. J (Hrsg.): *Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances*. Heidelberg. Physica-Verlag: 113–125.
- Bernerth, Jeremy B.; Armenakis, Achilles A.; Field, Hubert S.; Giles, William F.; Walker, H. Jack (2007): Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979–1003.

- Bienstock, Carol C.; DeMoranville, Carol W.; Smith, Rachel K. (2003): Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378.
- Blöbaum, Bernd (2016): Key Factors in the Process of Trust. On the Analysis of Trust under Digital Conditions. In: Wiencierz, Christian; Röttger, Ulrike; Blöbaum, Bernd (Hrsg.): Trust in Organizations: The Significance and Measurement of Trust in Corporate Actors. 2–49.
- Blau, Peter Michael (1964): Exchange and power in social life. New York. Wiley.
- Blut, Markus; Backhaus, Christof; Heussler, Tobias; Woisetschläger, David M.; Evanschitzky, Heiner; Ahlert, Dieter (2011): What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306–319.
- Breusch, Trevor S.; Pagan, Adrian R. (1979): A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation. *Econometrica*, 47(5), 1287–1294.
- Brinkel, Gerlinde (2016): Erfolgreiches Franchise-System-Management: Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Franchise-Wirtschaft. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brodersen, Torben Leif (2012): Franchising – vier Erfolgsmerkmale eines Unternehmensnetzwerks. In: Brodersen, Torben Leif; Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.): Handbuch Handel. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden: 151–167.
- Brookes, Maureen; Altinay, Levent; Aktas, Gurhan (2015): Opportunistic behaviour in hospitality franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 120–129.
- Chiou, Jyh-shen; Droge, Cornelia (2015): The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129–144.
- Chiou, Jyh-shen; Hsieh, Chia-hung; Yang, Ching-hsien (2004): The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intention to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19–36.

- Cochet, Olivier; Dormann, Julian; Ehrmann, Thomas (2008): Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 50–72.
- Cochet, Olivier; Garg, Vinay Kumar (2008): How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 134–151.
- Coleman, James S. (1990): Foundations of social theory. Cambridge. Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Cook, R. Dennis; Weisberg, Sanford (1983): Diagnostics for heteroscedasticity in regression. *Biometrika*, 70(1), 1–10.
- Cronbach, Lee J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Dada, Olufunmilola (Lola); Watson, Anna; Kirby, David A. (2012): Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559–583.
- Dant, Rajiv P.; Nasr, Nada I. (1998): Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3–28.
- Davies, Mark A.P., Lassar, Walfried; Manolis, Chris; Prince, Melvin; Winsor, Robert D. (2011): A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321–340.
- Deutscher Franchiseverband e.V. (2022): Ethikkodes des Deutschen Franchiseverbands e.V. Deutscher Franchiseverband e.V. Berlin
- Deutscher Franchiseverband e.V. (2025): Franchisewirtschaft 2024: Entwicklungen, Herausforderung, Ausblicke. Deutscher Franchiseverband e.V., Berlin.
- Doherty, Anne Marie; Alexander, Nicholas (2004): Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1215–1235.

- Doherty, Anne Marie (2009): Market and partner selection process in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528–534.
- Doney, Patricia M.; Barry, James M.; Abratt, Russell; Wilson, David; Arnott, David C. (2007): Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096–1116.
- Eckstein, Peter P. (2016): Angewandte Statistik mit SPSS: Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Endreß, Martin (2015): Vertrauen. Stuttgart. Transcript Verlag.
- Erdogan, Berrin; Bauer, Taly N. (2015): Leader-Member Exchange Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition, Vol. 13)*, 641–647.
- European Franchise Federation (2016): European Code of Ethics for Franchising. Brüssel.
- Fernandez Monroy, Margarita; Melian Alzola, Luca (2005): An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585–605.
- Fukuyama, Francis (2001): Differing disciplinary perspectives on the origins of trust. *Boston University Law Review*, 81(3), 479–494.
- Gassenheimer, Jule B.; Baucus, David B.; Baucus, Melissa S. (1996): Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67–79.
- Global Franchise Team (2026): Franchise growth – the European advantage. Global Franchise: <https://www.global-franchise.com/insight/franchise-growth-the-european-advantage> [Letzter Zugriff: 07.05.2026: 15:37 Uhr]
- Gooty, Janaki; Thomas, Jane Shumski; Yammarino, Francis J.; Kim, Jayoung; Medaugh, Melissa (2019): Positive and negative emotional tone convergence: An empirical examination of associations with leader and follower LMX. *The Leadership Quarterly*, 30, 427–439.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

- Granovetter, Mark S. (2008): The Strenght of Weak Ties. In: Grusky, David B.; Weisshaar, Katherine R. (Hrsg): Social stratification: class, rase, and gender in sociological perspectives (Fourth Edition). Boulder. Westview Press, A Member of the Perseus Books Group. 653–657.
- Guttman, Louis (1954): Some Necessary Conditions for Common-Factor Analysis. *Psychometrika*, 19(2), 149–161.
- Hair, Joseph F. (2014): A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). Thousand Oaks. Sage.
- Hall, Peter A.; Soskice, David W. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, Peter A.; Soskice, David W. (Hrsg.): Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage. Oxford. Oxford University Press.
- Hardin, Russell (2002): Trust and Trustworthiness. New York. Russell Sage Foundation.
- Hunt, Shelby D.; Nevin, John R. (1974): Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing*, 11(2), 186–193.
- Jepperson, Ronald; Meyer, John W. (2011): Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms. *Sociological Theory*, 29(1), 54–73.
- Kaiser, Henry F. (1960): The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151.
- Kaufmann, Patrick J.; Stern, Louis W. (1988): Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. *The Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534–552.
- Kohler, Ulrich; Kreuter, Frauke (2017): Datenanalyse mit Stata: allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung (5. Aktualisierte Auflage). Berlin, Boston. De Gruyter Oldenburg.
- Kohler, Ulrich, Kreuter, Frauke (2012): Datenanalyse mit Stata: allgemeine Konzept der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung (4., aktualisierte u. überarb. Aufl.). München. Oldenburg.

- Koo, Malcolm; Yang, Shih-Wei (2025): Likert-Type Scale. *Encyclopaedia (Basel, Switzerland)*, 5(1), 18.
- Lee, Kyoung-Joo (2017): Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3101–3118.
- Levi, Margaret; Braithwaite, Valerie A (2003): A State of Trust. In: Levi, Margaret; Braithwaite, Valerie A. (Hrsg.): *Trust and Governance*. New York. Russell Sage Foundation. 77–101.
- Lewicki, Roy J.; Bunker, Barbara Bendedict; Tyler, Tom; Kramer, Roderick M. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, Roderick M.; Tyler, Tom (Hrsg.): *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks. Sage Publications. 114–139.
- Liebscher, Christoph; Petsche, Alexander (2002): *Franchising in Österreich* (2., aktualisierte u. erw. Aufl.). Wien. LexisNexis-Verl. ARD Orac.
- Likert, Rensis (1932): A technique for the measurement of attitudes. New York.
- Likert, Rensis; Roslow, Sydney; Murphy, Gardner (1934): A Simple and Reliable Method of Scoring the Thurstone Attitude Scales. *The Journal of Social Psychology*, 5(2), 228–238.
- Long, J. Scott; Ervin, Laurie H. (2000): Using Heteroscedasticity Consistent Standard Errors in the Linear Regression Model. *The American Statistician*, 54(3), 217–224.
- Luhmann, Niklas (2014): *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Auflage). München. UVK-Verlags-Gesellschaft.
- Mathews, Martin; Stokes, Peter (2013): The creation of trust: the interplay of rationality, institutions and exchange. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9–10), 845–866.
- McAllister, Daniel J. (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.

- Meek, William R.; Davis-Sramek, Beth; Baucus, Melissa S.; Germain, Richard N. (2011): Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Prosperity to Leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 559–581.
- Meurer, Jörg (1997): Führung von Franchisesystemen: Führungstypen, Einflußfaktoren, Verhaltens- und Erfolgswirkungen. Wiesbaden. Gabler.
- Morrison, Kimberly A. (1997): How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 39–67.
- Möllering, Guido (2006): Trust: reason, routine, reflexivity. Bingley. Emerald.
- Nyadzayo, Munyaradzi W.; Matanda, Margaret J.; Ewing, Michael T. (2016): Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163–174.
- O'Brien, Robert M. (2007): A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.
- Österreichischer Franchise-Verband (2023): Ethikkodex Österreichischer Franchise-Verband. Österreichischer Franchise-Verband. Wien
- Österreichischer Franchise-Verband (2025): Jahresbericht 2024. Österreichischer Franchise-Verband. Wien
- Röttger, Ulrike (2025): Strategische Kommunikation, Medien und Öffentlichkeit. In: Röttger, Ulrike; Altmeyden, Klaus-Dieter; Klaus, Elisabeth (Hrsg): Kommunikationswissenschaft: Eine Einführung in die kommunikativen und medialen Grundlagen der Gesellschaft. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden. 479–524.
- Rubin, Paul H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law & Economics*, 21(1), 223–233.
- Skaupy, Walther (1995): Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München. Vahlen.

- Skinner, Denise; Dietz, Graham; Weibel, Antoinette (2014): The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice.' *Organization (London, England)*, 21(2), 206–224.
- Sorenson, Olav; Sørensen, Jesper B. (2001): Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6), 713–724.
- Spinelli, Steve; Birley, Sue (1996): Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 329–342.
- Spinelli, Steve; Birley, Sue (1998): An Empirical Evaluation of Conflict in the Franchise System. *British Journal of Management*, 9(4), 301–325.
- Sztompka, Piotr (1999): Trust: a sociological theory (1st ed.). Cambridge, New York. Cambridge University Press.
- Tatoglu, Ekrem (2000): Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria. *European Business Review*, 12(3), 137–147.
- Tietz, Bruno (1991): Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung (2., völlig überarb. Aufl.). Landsberg am Lech. Moderne Industrie.
- Tuunanen, Mika; Torikka, Jenni (2008): Franchisee Discontinuance and Failure: Empirical Findings from Finland. In: Hendrikse, George W. J (Hrsg.): Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances. Heidelberg. Physica-Verlag: 223–243.
- Uzzi, Brian (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Uzzi, Brian (1999): Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481–505.
- Watson, Anna; Dada, Olufunmilola; López-Fernández, Begoña; Perrigot, Rozenn (2020): The influence of entrepreneurial personality of franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*, 38(7), 605–628.

Winsor, Robert D.; Manolis, Chris; Kaufmann, Patrick J.; Kashyap, Vishal Malden (2012): Manifest Conflict and Conflict Aftermath in Franchise Systems: A 10-Year Examination. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 621–651.

Withane, Sirinimal (1991): Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 22–29.

7 Appendix

Appendix A

Tabelle 14: Fragebogen zur Zufriedenheit der Franchisenehmer

	Stimme überhaupt nicht zu (1) Stimme voll und ganz zu (7)						
	1	2	3	4	5	6	7
Identifikation mit der Marke							
1. Ich habe ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu diesem Franchisesystem							
2. Ich bin stolz darauf, ein Mitglied dieses Franchisesystems zu sein.							
Performance des Franchisegebers							
1. Die Marktpräsenz meines Franchisegebers ist besser als die unserer Hauptkonkurrenten.							
Intention im Franchisesystem zu bleiben							
1. Ich würde gerne in Zukunft mit meinem Unternehmen Teil dieses Franchisesystems bleiben.							
2. Ich plane meinen Franchisevertrag zu erneuern, wenn er nächstes Mal ausläuft.							
3. Wenn ich alles nochmal machen müsste, würde ich wieder diesem Franchisesystem beitreten.							
Leader-Member Social Exchange							
1. In der Beziehung mit meinem Franchisegeber helfen wir einander.							
2. Es gibt ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen mit meinem Franchisegeber							
3. Wenn ich Arbeitseinsatz zeige, wird meine Franchisegeber dies mit eigenem Arbeitseinsatz erwidern.							

4. Freiwillige Arbeit von meiner Seite wird vom Franchisegeber auf irgendeine Weise erwidert.							
Zufriedenheit							
1. Ich bin mit der Franchisebeziehung zufrieden.							
2. Ich bin mit dem Geschäftskonzept meines Franchisegebers zufrieden							
3. Ich bin mit dem Kontakt zu meinem Franchisegeber zufrieden.							
Vertrauen							
1. Mein Unternehmenserfolg ist meinem Franchisegeber ein echtes Anliegen.							
2. Wenn mein Franchisegeber wichtige Entscheidungen trifft, dann berücksichtigt dieser mein Wohlergehen.							
3. Ich vertraue darauf, dass mein Franchisegeber meine Interessen im Auge behält.							
4. Mein Franchisegeber ist nicht immer ehrlich mit mir.							
5. Ich vertraue meinem Franchisegeber.							
Deskriptive Fragen							
1. Seit wie vielen Monaten arbeiten Sie mit Ihrem Franchisegeber zusammen?	Angabe von Monaten						
2. In welchem Land befinden sich die Standorte Ihres Franchise-Unternehmens.	1. Deutschland 2. Österreich 3. Schweiz 4. Anderes Land 5. Mehrere Länder						
3. Zu welcher Branche gehört Ihr Franchise-Unternehmen?	Nennung der Branche durch Texteingabe						
4. Wie viele Franchise-Standorte besitzen Sie?	Anzahl der Standort						
5. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Franchise-Unternehmen beschäftigt?	Anzahl der Mitarbeiter						

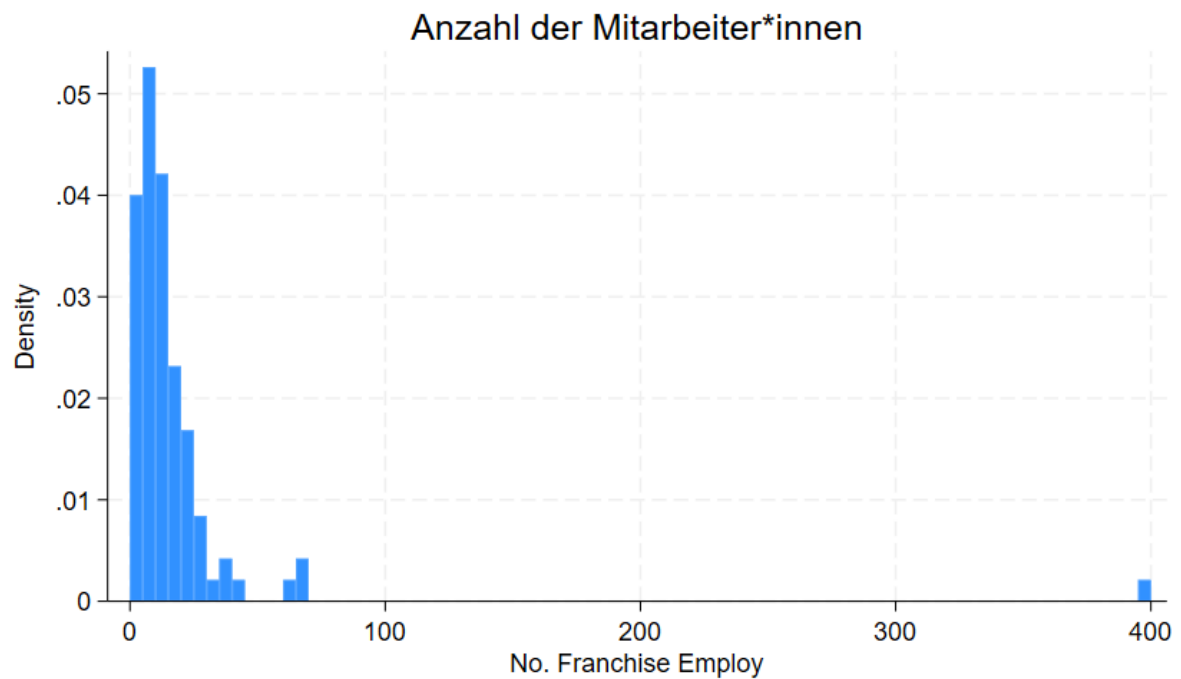
Appendix B

Tabelle 15: Unvollständige Beobachtungen der Stichprobe

Interview Nr.	Anzahl fehlender Variablen	Fehlende Variablen
142	1	CV06: Land des Franchise-Standortes
278	3	CV06: Land des Franchise-Standortes CV08_01: Anzahl der Mitarbeiter*innen CV04_01: Dauer der Franchisebeziehung in Monaten
330	1	CV06: Land des Franchise-Standortes
341	1	CV06: Land des Franchise-Standortes
342	1	IR01_02: Frage zur Erneuerung des Franchisevertrags
428	1	LM01_04: Frage zu LMSX (Erwiderung von freiwilliger Arbeit)
622	2	CV07_01: Anzahl Franchise-Standorte CV08_01: Anzahl der Mitarbeiter*innen
624	1	CV04_01: Dauer der Franchisebeziehung in Monaten
683	1	CV06: Land des Franchise-Standortes
768	1	CV07_01: Anzahl Franchise-Standorte
793	1	CV06: Land des Franchise-Standortes
796	1	CV06: Land des Franchise-Standortes

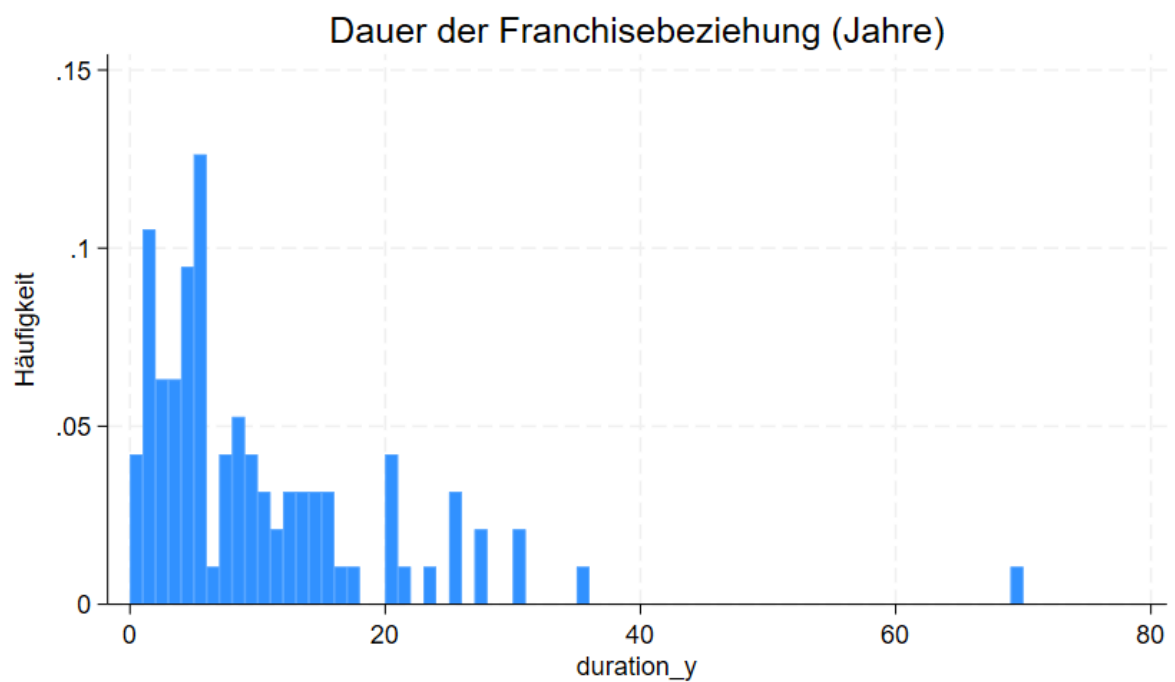
Appendix C

Abbildung 12: Mitarbeiter*innen pro Franchise



Quelle: Eigene Berechnung mit Stata 19.5 SE

Abbildung 13: Dauer der Franchisebeziehung (Jahre)



Quelle: eigene Berechnung mit Stata 19.5 SE

Appendix D1

Tabelle 16: Regressionsmodell I

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Trust	0,5555669	0,1009865	5,50	0,000	0,3550278	0,7561061
LMSX	0,2532769	0,0642965	3,94	0,000	0,3809571	0,3809571
Bcom	0,2800037	0,0711394	3,94	0,000	0,138735	0,4212725
Konstante	-0,0237884	0,2790702	-0,09	0,932	-0,5779664	0,530897
N = 97; R ² = 0,828; adj. R ² = 0,8225; F (3, 93) = 149,27, F-Test (p-Wert) = 0,000, VIF = 2,93						

Tabelle 17: Regressionsmodell II

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Trust	0,5555669	0,1579437	3,52	0,001	0,2419221	0,8692118
LMSX	0,2532769	0,0699136	3,62	0,000	0,1144425	0,3921114
Bcom	0,2800037	0,1142429	2,45	0,016	0,05314	0,5068675
Konstante	-0,0237884	0,3357002	-0,07	0,944	-0,6904225	0,6428458
N = 97; R ² = 0,828; adj. R ² = 0,8225; F (3, 93) = 138,73, F-Test (p-Wert) = 0,000, VIF = 2,93						

Tabelle 18: Regressionsmodell III

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Trust	0,5073486	0,1493365	3,4	0,001	0,2107533	0,8039438
LMSX	0,2206565	0,0663758	3,32	0,001	0,0888284	0,3524846
BCOM	0,2486255	0,113411	2,19	0,031	0,0235202	0,4737307
PERF	0,1185589	0,0509833	2,33	0,022	0,0173016	0,2198162
Konstante	-0,1026744	0,3092483	-0,33	0,741	-0,7168683	0,5115195
N = 97; R ² = 0,8406; adj. R ² = 0,8337; F (4, 92) = 121,2, F-Test (p-Wert) = 0,000, VIF = 2,70						

Tabelle 19: Regressionsmodell IV

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Trust	0,5179432	0,1529295	3,39	0,001	0,2140755	0,8218108
LMSX	0,2286316	0,066588	3,43	0,001	0,0963227	0,3609406
BCOM	0,2400526	0,1151217	2,09	0,040	0,0113082	0,4687971
PERF	0,1119504	0,0512138	2,19	0,031	0,0101897	0,2137111
Year	0,0026126	0,00513	0,51	0,612	-0,0075806	0,0128058
Konstante	-0,1194876	0,3160094	-0,38	0,706	-0,7473915	0,5084163
N = 95; R ² = 0,8441; adj. R ² = 0,8354; F (5, 89) = 97,25, F-Test (p-Wert) = 0,000, VIF = 2,44						

Appendix D2

Tabelle 20: Regressionsmodell V

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Statisf	0,5719065	0,115549	4,95	0,000	0,3424163	0,8013967
Trust	0,1396925	0,1295537	1,08	0,284	-0,1176124	0,3969974
LMSX	0,016879	0,0773932	0,22	0,828	-0,1368307	0,1705886
BCom	0,3339879	0,08562	3,90	0,000	0,1639392	0,5040365
Konstante	-0,1478343	0,3109839	-0,48	0,636	-0,754751	0,4698066
N = 97; R ² = 0,8197; adj. R ² = 0,8119 F (4, 92) = 104,6; F-Test (p-Wert) = 0,0000; VIF = 4,15						

Tabelle 21: Regressionsmodell VI

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Statisf	0,5719065	0,156281	3,66	0,000	0,2615189	0,8822941
Trust	0,1396925	0,1483392	0,94	0,349	-0,154922	0,434307
LMSX	0,016879	0,0773681	0,22	0,828	-0,1367808	0,1705387
BCom	0,3339879	0,1309517	2,55	0,012	0,0739064	0,5940693
Konstante	-0,1478343	0,3382807	-0,44	0,663	-0,8919689	0,5240205
N = 97; R ² = 0,8197; adj. R ² = 0,8119; F (4, 92) = 146,01; F-Test (p-Wert) = 0,0000; VIF = 4,15						

Tabelle 22: Regressionsmodell VII

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Statisf	0,4819589	0,166213	2,90	0,005	0,1517971	0,8121207
Trust	0,1302836	0,1384877	0,94	0,349	-0,1448052	0,4053723
LMSX	-0,0005114	0,0708622	-0,01	0,994	-0,1412705	0,1402477
BCom	0,3205312	0,1432657	2,24	0,028	0,0359515	0,605111
Performance	0,146005	0,0605254	2,41	0,018	0,0257788	0,2662313
Konstante	-0,247122	0,3089037	-0,80	0,426	-0,8607212	0,3664772
N = 97; R ² = 0,8348; adj. R ² = 0,8257; F (5, 91) = 145,57; F-Test (p-Wert) = 0,0000; VIF = 3,79						

Tabelle 23: Regressionsmodell VIII

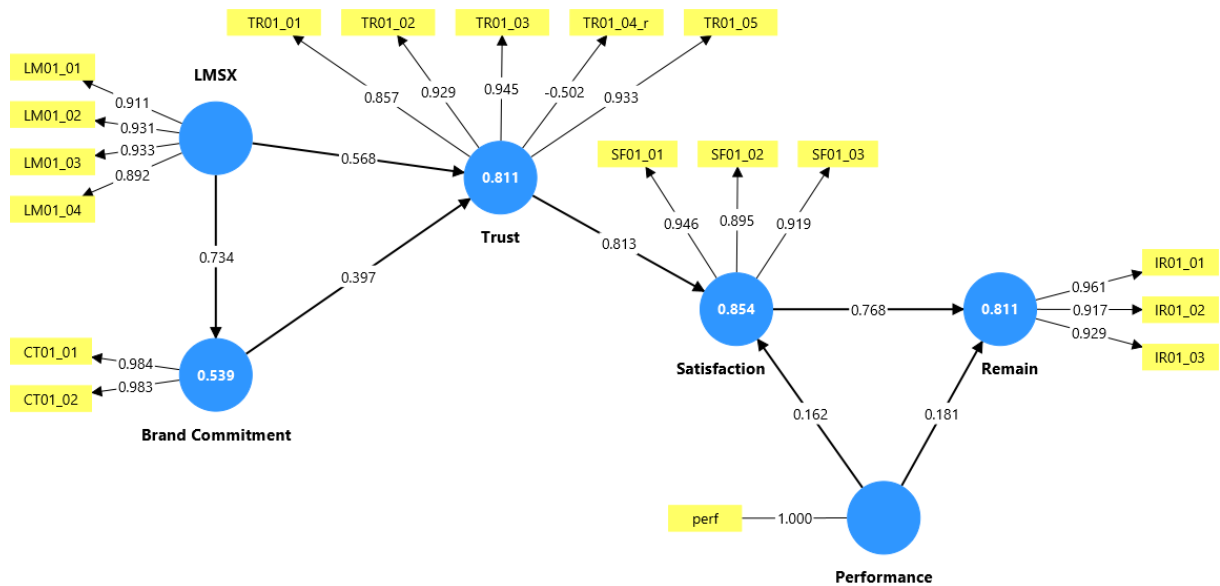
<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Statisf	0,4968531	0,1696585	2,93	0,004	0,1596954	0,8340169
Trust	0,1085827	0,1428564	0,76	0,449	-0,1753144	0,3924797
LMSX	-0,0072049	0,0718016	-0,10	0,920	-0,1498955	0,1354857
BCom	0,3305707	0,1438855	2,30	0,024	0,0446286	0,6165128
Performance	0,1472366	0,0604183	2,44	0,017	0,0271679	0,2673054
Duration (y)	-0,0055961	0,0054885	-1,02	0,311	-0,0165033	0,0053112
Konstante	-0,2035456	0,3192298	-0,64	0,525	-0,8379477	0,4308565
N = 95; R ² = 0,8384; adj. R ² = 0,8274; F (6, 88) = 117,92, F-Test (p-Wert) = 0,000, VIF = 3,42						

Tabelle 24: Regressionsmodell IX

<i>Variable</i>	<i>Koeffizient</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenz-Intervall</i>	
Trust	0,4574249	0,2055302	2,23	0,028	0,0492827	0,865567
LMSX	0,1617297	0,0796841	2,03	0,045	0,0034928	0,3199666
BCom	0,4941238	0,1477137	3,35	0,001	0,2007937	0,787454
Konstante	-0,161439	0,4108475	-0,39	0,695	-0,9773008	0,6544228
N = 97; R ² = 0,7718; adj. R ² = 0,7644; F (3, 93) = 122,46; F-Test (p-Wert) = 0,000; VIF = 2,93						

Appendix E1

Abbildung 14: Vollständiges Pfadmodell mit direkten Effekten



Quelle: eigene Darstellung mittels SmartPLS

Tabelle 25: Pfadmodell: Direkte Effekte

	Koeffizient (org. Stichprobe)	Koeffizient (Mittelwert)	Standard- fehler	t-Test	p-Wert	95 % Konfidenzintervall	
Brand Commitment -> Trust	0,397	0,398	0,099	4,011	0,000	0,198	0,586
LMSX -> Brand Commitment	0,734	0,734	0,051	14,402	0,000	0,625	0,825
LMSX -> Trust	0,568	0,567	0,090	6,326	0,000	0,390	0,744
Performance -> Remain	0,181	0,180	0,072	2,515	0,012	0,039	0,317
Performance -> Satisfaction	0,162	0,161	0,056	2,868	0,004	0,050	0,270
Satisfaction -> Remain	0,768	0,770	0,060	12,901	0,000	0,648	0,884
Trust -> Satisfaction	0,813	0,814	0,043	18,836	0,000	0,728	0,896

N = 97; Signifikanzniveau (p-Werte) und t-Tests mittel PLS-SEM-Bootstrapping (10.000 Subsamples). Quelle: eigene Berechnung mit SmartPLS

Appendix E2

Tabelle 26: Pfadmodell: Spezifische indirekte Effekte (inkl. Konfidenzintervall)

	<i>Koeffizient (org. Stichprobe)</i>	<i>Koeffizient (Mittelwert)</i>	<i>Standard- fehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenzintervall</i>	
LMSX -> Trust -> Satisfaction	0,461	0,461	0,078	5,882	0,000	0,310	0,617
Brand Commitment -> Trust -> Satisfaction	0,323	0,324	0,082	3,928	0,000	0,159	0,483
LMSX -> Brand Commitment -> Trust - > Satisfaction	0,237	0,238	0,064	3,684	0,000	0,116	0,369
Trust -> Satisfaction -> Remain	0,624	0,626	0,059	10,617	0,000	0,507	0,738
LMSX -> Trust -> Satisfaction -> Remain	0,354	0,355	0,067	5,317	0,000	0,231	0,490
Brand Commitment -> Trust -> Satisfaction -> Remain	0,248	0,249	0,066	3,738	0,000	0,121	0,381
LMSX -> Brand Commitment -> Trust - > Satisfaction -> Remain	0,182	0,183	0,052	3,514	0,000	0,087	0,291
Performance -> Satisfaction -> Remain	0,124	0,124	0,045	2,750	0,006	0,037	0,214
LMSX -> Brand Commitment -> Trust	0,292	0,293	0,078	3,759	0,000	0,143	0,449

N = 97; Bootstrapping (10.000 Subsamples); Quelle: eigene Berechnung mit SmartPLS

Tabelle 27: Pfadmodell: Totale indirekte Effekte

	<i>Koeffizient (org. Stichprobe)</i>	<i>Koeffizient (Mittelwert)</i>	<i>Standard- fehler</i>	<i>t-Test</i>	<i>p-Wert</i>	<i>95 % Konfidenzintervall</i>	
Brand Commitment -> Remain	0,248	0,249	0,066	3,738	0,000	0,121	0,381
Brand Commitment -> Satisfaction	0,323	0,324	0,082	3,928	0,000	0,159	0,483
LMSX -> Remain	0,536	0,539	0,056	9,579	0,000	0,426	0,646
LMSX -> Satisfaction	0,698	0,700	0,047	14,753	0,000	0,605	0,790
LMSX -> Trust	0,292	0,293	0,078	3,759	0,000	0,143	0,449
Performance -> Remain	0,124	0,124	0,045	2,750	0,006	0,037	0,214
Trust -> Remain	0,624	0,626	0,059	10,617	0,000	0,507	0,738
N = 97; Bootstrapping (10.000 Subsamples); Quelle: eigene Berechnung mit SmartPLS							

Tabelle 28: Pfadmodell: Totale Effekte

	Koeffizient (org. Stichprobe)	Koeffizient (Mittelwert)	Standard- fehler	t-Test	p-Wert	95 % Konfidenzintervall	
Brand Commitment -> Remain	0,248	0,249	0,066	3,738	0,000	0,121	0,381
Brand Commitment -> Satisfaction	0,323	0,324	0,082	3,928	0,000	0,159	0,483
Brand Commitment -> Trust	0,397	0,398	0,099	4,011	0,000	0,198	0,586
LMSX -> Brand Commitment	0,734	0,734	0,051	14,402	0,000	0,625	0,825
LMSX -> Remain	0,536	0,539	0,056	9,579	0,000	0,426	0,646
LMSX -> Satisfaction	0,698	0,700	0,047	14,753	0,000	0,605	0,790
LMSX -> Trust	0,859	0,860	0,031	27,633	0,000	0,791	0,913
Performance -> Remain	0,305	0,303	0,072	4,246	0,000	0,164	0,443
Performance -> Satisfaction	0,162	0,161	0,056	2,868	0,004	0,050	0,270
Satisfaction -> Remain	0,768	0,770	0,060	12,901	0,000	0,648	0,884
Trust -> Remain	0,624	0,626	0,059	10,617	0,000	0,507	0,738
Trust -> Satisfaction	0,813	0,814	0,043	18,836	0,000	0,728	0,896
N = 97; Bootstrapping (10.000 Subsamples); Quelle: eigene Berechnung mit SmartPLS							