

B. Annäherung an ein Verständnis der zentralen Begriffe

1. Franchisesysteme als Betrachtungsgegenstand

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“³⁶

1.1 Begriff des Unternehmensnetzwerks

Eine Charakterisierung des Netzwerkphänomens lässt sich nach SYDOW (2006b) auf vielfältige Art und Weise vornehmen. BORCHERT ET AL. (1999) systematisieren diese in überwiegend personelle, unternehmensinterne sowie unternehmensübergreifende Netzwerkansätze. Letztere lassen sich darüber hinaus danach differenzieren, welche Netzwerktheorie ihnen zugrunde liegt.³⁷ Als bedeutende Theorien sind im Zusammenhang der wissenschaftlichen Betrachtung von Netzwerkbeziehungen die Transaktionskostentheorie,³⁸ der „Resource Dependency“-Ansatz,³⁹ Soziale Netzwerkansätze,⁴⁰ die Spieltheorie,⁴¹ die „Theorie des Strategischen Managements“⁴² oder auch die Prinzipal-Agenten-Theorie⁴³ zu nennen. SYDOW (2006b) zeigt darüber hinaus eine Fülle an weiteren im Netzwerkkontext genutzter Theorien auf.⁴⁴ Somit wird offensichtlich, dass ein einheitliches Begriffsverständnis nicht vorliegt und eine Spezifikation auf den jeweiligen Untersuchungsgegenstand erforderlich ist. Dieser soll sich im Folgenden sukzessive genähert werden.

Gemäß einer allgemeinen Definition nach MITCHELL (1969) können sich Untersuchungen im Netzwerkkontext zum einen mit den beteiligten Akteuren und zum ande-

³⁶ Verkürztes Zitat nach Aristoteles, Metaphysik, VII 10, 1041 b.

³⁷ Vgl. Borchert, S. et al. (1999), S. 56.

³⁸ Vgl. zur Transaktionskostentheorie Coase, R. H. (1937), S. 390 f.; Williamson, O. E. (1975), S. 8 ff.; Williamson, O. E. (1985), S. 1; Picot, A. (1982), S. 269 sowie zu den sich ergebenden Transaktionskosten Picot, A. (1982), S. 270; Windsperger, J. (1983), S. 896; Picot, A. (1985), S. 224 f.

³⁹ „Resource dependency is the degree to which a network of organizations uses external resources from a single source for survival and goal achievement.“ Vgl. Alter, C./Hage, J. (1993), S. 109.

⁴⁰ Vgl. bspw. Gulati, R. (1995), S. 622 f.; Mitchell, J. C. (1969); Wasserman, S./Faust, K. (2009).

⁴¹ Vgl. bspw. Kumar, R./Nti, K. O. (1998), S. 359 ff.

⁴² Vgl. bspw. Jarillo, J. C. (1993).

⁴³ Vgl. bspw. Grünhagen, M./Dorsch, M. J. (2003), S. 368.

⁴⁴ Vgl. Sydow, J. (2006b), S. 425 ff.

ren mit zwischen diesen bestehenden Beziehungen befassen.⁴⁵ Mit Bezug auf den Unternehmenskontext versteht SYDOW (2006a) unter Netzwerken die „Kooperation in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in ein Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen bzw. Unternehmungen (oder Organisationseinheiten)“⁴⁶.

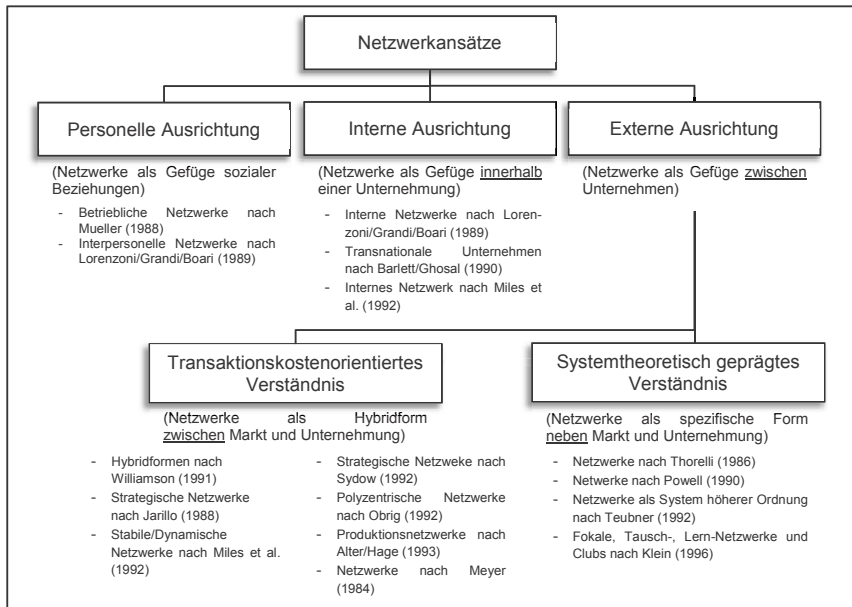


Abb. B-1: Systematik skizzierter Netzwerkansätze

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Borchert, S. et al. (1999), S. 57.

Bereits aus diesen beiden noch recht allgemein gehaltenen Ansätzen zum Verständnis von Netzwerken lässt sich die Strukturierung nach BORCHERT ET AL. (1999), welche Netzwerkansätze personeller Ausrichtung sowie im Unternehmenskontext interner und externer Ausrichtung unterscheiden, wiederfinden. Demgemäß ist zunächst eine Entscheidung hinsichtlich der einzunehmenden Perspektive entlang der in Abb. B-1 veranschaulichten Strukturierung zu treffen. Im Zusammenhang mit dem partizipativ, interaktiven Innovationsmanagement innerhalb von Franchisesystemen sind insbes. die Ansätze interpersonaler Ausrichtung und die Ansätze externer Aus-

⁴⁵ MITCHELL (1969) definiert Netzwerke als „a specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the actors involved“.

⁴⁶ Sydow, J. (2006a), S. 1.

richtung von Bedeutung, weshalb im Folgenden diese Betrachtungsweisen von Netzwerken vertieft werden.

Nach LORENZONI, GRANDI und BOARI (1989) sowie MUELLER (1988) beschreiben interpersonale Netzwerke die Beziehungen zwischen Individuen und/oder Gruppen sowie die Art und Weise der Interaktion dieser.⁴⁷ In Organisationen bilden sich derartige Netzwerkbeziehungen in der Regel als Korrelate der Vernetzung zwischen Mitarbeitern ab, welche sowohl im formell, hierarchischen Kontakt sowie auch informell, lateralem Kontakt zueinander stehen. Demgemäß müssen interpersonale Netzwerke nicht mit der Grundorganisation eines Unternehmens übereinstimmen.⁴⁸ Eine besondere Herausforderung stellt sich infolgedessen hinsichtlich der Verwertung lateraler Kommunikation für die Zwecke der Netzwerkorganisation dar.⁴⁹ Aufgabe des Managements von Netzwerken ist die Bereitstellung geeigneter Strukturen und Etablierung einer Unternehmenskultur, welche hierzu förderlich ist.⁵⁰ LORENZONI, GRANDI und BOARI (1989) führen als Beispiele Job-Rotation und abteilungsübergreifende Veranstaltungen zum Zwecke der Implementierung interpersonaler Netzwerke sowie Schulungen als Instrumente zur Förderung der kommunikativen Vernetzung und der Kooperationsfähigkeit an.⁵¹ MUELLER (1988) fügt in ähnlicher Weise noch ergänzend hinzu, dass die Führung interpersonaler Netzwerke ausdrücklich nicht durch eine ausgeprägte Hierarchie, hohe Formalisierung oder starke Bürokratie geprägt sein sollte,⁵² sondern die kreative Entfaltung von Netzwerkakteuren im Sinne innovativen Denkens, Selbstverwirklichung, beruflicher Hingabe, etc. zu begünstigen hat.⁵³ In den hier zum Untersuchungsobjekt gewählten Franchisesystemen findet in der Regel ein Aufbau von Beziehungen zwischen den Akteuren im Rahmen von Erfagtagungen, Jahrestagungen, der Arbeit im Beirat, in Ausschüssen, etc. statt.⁵⁴

Neben den zuvor beschriebenen interpersonalen Netzwerken, welche sich durch Beziehungen zwischen den Akteuren innerhalb der Grenzen von Franchisesystemen aber auch über diese Grenzen hinausgehend auszeichnen, können Franchisenetzwerke selbst nach den in Abb. B-1 aufgezeigten externen Ansätzen als interorganisa-

⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Lorenzoni, G./Grandi, A./Boari, C. (1989); Mueller, R. K. (1988), S. 21 ff. sowie Borchert, S. et al. (1999), S. 10 f.

⁴⁸ Vgl. Bleicher, K. (2002), S. 62; Klein, S. (1994), S. 310.

⁴⁹ Vgl. Lorenzoni, G./Grandi, A./Boari, C. (1989).

⁵⁰ Vgl. Borchert, S. et al. (1999), S. 10; Lorenzoni, G./Grandi, A./Boari, C. (1989).

⁵¹ Vgl. hierzu auch Borchert, S. et al. (1999), S. 10.

⁵² Obwohl MUELLER (1988) die Betrachtung von interpersonalen Netzwerken auf die innerhalb hierarchisch und bürokratisch strukturierter Unternehmensgrenzen entstehenden Netzwerke fokussiert.

⁵³ Vgl. Mueller, R. K. (1988), S. 11 f.

⁵⁴ Vgl. Brodersen, T. L. (2006), S. 308-312.

tionales Netzwerk betrachtet werden.⁵⁵ In diesem Fall werden die Beziehungen zwischen Unternehmen fokussiert. THORELLI (1986) geht dabei sogar soweit, das gesamte ökonomische System als ein Gebilde von Netzwerken zwischen zueinander in Verbindung stehenden Organisationen zu sehen.⁵⁶ Aus dieser Perspektive entsteht ein Netzwerk bereits bei Vorliegen starker Austauschbeziehungen zwischen zwei organisationalen Einheiten, die aufgrund dessen als Einheit am Markt auftreten.⁵⁷ In ähnlicher Weise sehen auch TEUBNER (1992) und KLEIN (1996) in Netzwerken eine eigenständig auftretende Organisationsform, welche neben Markt und Unternehmen existiert. Dieser Betrachtungsweise schließt sich auch POWELL (1987, 1990) an, obwohl er als konstitutive Merkmale von Netzwerken Vertrauen sowie die Einnahme einer langfristigen Perspektive nennt und damit den Ansätzen eines transaktionsorientierten Verständnisses von Netzwerken sehr nahe kommt.⁵⁸ Dieser Argumentation folgend, werden Netzwerke als Transaktionskostenminimierer charakterisiert, welche als hybride Form zwischen Markt und Hierarchie existieren.⁵⁹ Diesem Verständnis soll auch hier gefolgt werden und unter Netzwerken Hybridformen auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie verstanden werden.

Die Differenzierung zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination findet ihren Ursprung in der Transaktionskostentheorie, welche davon ausgeht, dass in einzelnen Phasen von Transaktionen⁶⁰ unterschiedliche Arten von Kosten⁶¹ entstehen. Dabei entstehen die Kosten aufgrund von Marktversagen, welches durch das Zusammenfallen von begrenzter Rationalität mit Unsicherheit sowie von Opportunismus und Marktstruktur als Umweltfaktor eintritt.⁶² Gleichzeitig begründet sich hierin die Suche nach der Organisationsform, welche durch Internalisierung und Externalisierung⁶³

⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden auch Ahlert, D. et al. (2002), S. 8-13; Evanschitzky, H. (2003), S. 37-42; Blaich, G. (2004), S. 7-10.

⁵⁶ Vgl. Thorelli, H. B. (1986), S. 38 f.

⁵⁷ Vgl. hierzu auch Borchert, S. et al. (1999), S. 6.

⁵⁸ Vgl. Powell, W. W. (1987), S. 82; Powell, W. W. (1990), S. 299.

⁵⁹ Vgl. als Vertreter dieses Verständnisses Jarillo, J. C. (1988); Snow, C. C./Miles, R. E./Coleman, H., JR. (1992); Sydow, J. (1992); Obring, K. (1992); Alter, C./Hage, J. (1993); Meyer, A. (1994).

⁶⁰ Hierunter sind die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle sowie Anpassung von Transaktionen zu verstehen. Vgl. Picot, A. (1982), S. 269.

⁶¹ Hierunter sind Anbahnungskosten (z.B. zur Informationssuche), Vereinbarungskosten (z.B. zur Verhandlung), Abwicklungskosten (z.B. zur Steuerung von Prozessen), Kontrollkosten (z.B. Qualitätskontrolle) sowie Anpassungskosten (z.B. terminliche Änderungen) zu verstehen. Vgl. Sydow, J. (1992), S. 130; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, T. T. (2001), S. 50.

⁶² Vgl. Fischer, M. (1993), S. 86.

⁶³ Vgl. für eine ausführlichere Darstellung von Internalisierung und Externalisierung bspw. Sydow, J. (1992), S. 105-109.

spezifischer Aktivitäten die geringsten Transaktionskosten verursacht.⁶⁴ Infolgedessen entsteht nach Sydow (1992) ein Kontinuum verschiedener Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie, welche, wie Abb. B-2 aufzeigt, stets sowohl Elemente marktlicher als auch Elemente hierarchischer Koordination miteinander kombinieren.⁶⁵ Die hier als Betrachtungsobjekt dienenden Franchisesysteme lassen sich demgemäß als Hybridform eines interorganisationalen Netzwerks zwischen Markt und Hierarchie einordnen.

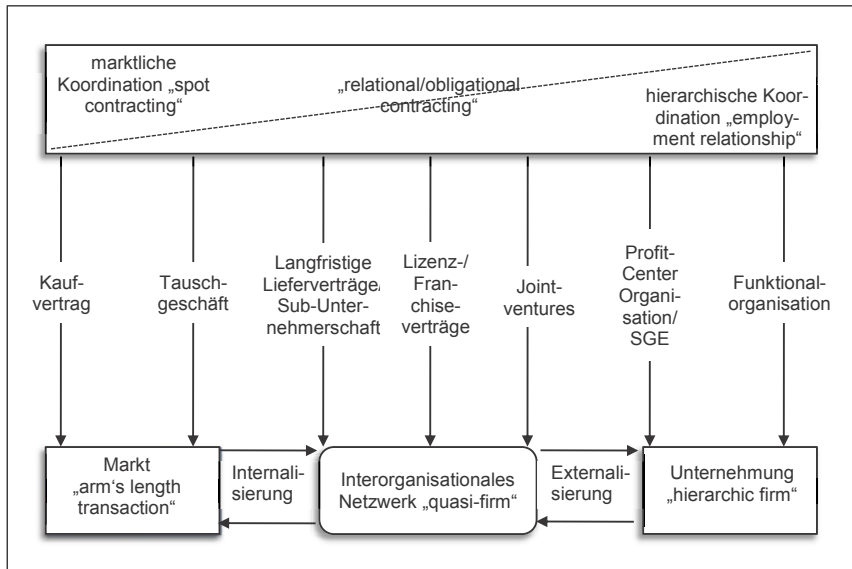


Abb. B-2: Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sydow, J. (1992), S. 104.

Während die Wahl der Organisationsform entlang des oben dargestellten Kontinuums zwischen Markt und Hierarchie das Ziel verfolgte, die Transaktionskosten möglichst gering zu halten, steht dem damit verfolgten Effizienzkriterium mit dem Aspekt der Effektivität zusätzlich eine nutzenorientierte Perspektive zur Seite.⁶⁶ Aus diesem Blickwinkel stellt sich die Frage, ob Unternehmen nicht nur aus der Möglichkeit der Kostenersparnis kooperieren, sondern gemeinsam einen sonst nicht zu erzielenden

⁶⁴ Vgl. Williamson, O. E. (2008), S. 9 sowie Kaas, K. P./Fischer, M. (1993), S. 689; Picot, A./Dietl, H. (1990), S. 181.

⁶⁵ Vgl. Sydow, J. (1992), S. 103 f.

⁶⁶ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 39; Blaich, G. (2004), S. 10.

Nutzen für Kunden stiften.⁶⁷ Nach PFEFFER und SALANCIK (1978) kann dieses Ziel durch die Kombination jeweiliger Ressourcen erfolgen, wodurch sich gemäß des „Resource Dependency“-Ansatzes eine gegenseitige Abhängigkeit ergibt.⁶⁸ Letztere führt entsprechend zur Entstehung eines Netzwerkes. Grundsätzlich können benötigte Ressourcen nach BARNEY (1986) auch auf Märkten gehandelt werden.⁶⁹ In diesem Fall seien unter Annahme eines vollkommenen Marktes jedoch nur „normale Gewinne“ zu erzielen, während durch Kombination mit anderen Ressourcen Synergiepotentiale und damit Wettbewerbsvorteile generiert werden können.⁷⁰ Als Folge können sich dadurch größere als normale Gewinne ergeben, so dass derartige Ressourcen tendenziell nicht am Markt gehandelt werden.⁷¹ Ebenso können als „pfadabhängig“ zu bezeichnende Ressourcen nur schwerlich über den Markt bezogen werden, so dass in diesem Zusammenhang insgesamt einerseits mangelnde Flexibilität hinsichtlich der Verfügbarkeit von Ressourcen auf marktlicher Seite besteht.⁷² Andererseits könnte ein tief mit der organisationalen Struktur im Rahmen einer hierarchischen Lösung verbundenes Vorhalten heterogener evtl. benötigter Ressourcen mit zu hohen Kosten verbunden sein.⁷³ Ebenfalls zeichnete sich letzteres Vorgehen durch eine ungenügende Flexibilität hinsichtlich der Möglichkeiten (wie auch der Notwendigkeit) Anpassungen vorzunehmen aus.⁷⁴ Fehlende Marktnähe lautet in diesem Zusammenhang der konkrete Vorwurf in Richtung einer hierarchischen Organisation.⁷⁵ Als Ausweg aus dem Dilemma präsentieren AHLERT und EVANSCHITZKY (2003) den „abgestimmten“ Austausch bedeutender Ressourcen im Netzwerk. Demgemäß bringt sich jeder im Netzwerk eingebundene Akteur mit seinem Portfolio an Ressourcen in dieses ein und profitiert im Gegenzug durch die selbst erhaltenen Ressourcen.⁷⁶

⁶⁷ Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003), S. 42 ff.

⁶⁸ Vgl. Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978), S. 79 f. sowie Hickson, D. J. et al. (1981); Pfeffer, J. (1987), S. 25 ff.

⁶⁹ Vgl. Barney, J. B. (1986), S. 1231 ff.

⁷⁰ Vgl. für eine ausführlichere Darstellung auch Ahlert, D./Ommen, N. (2010), S. 15 ff.

⁷¹ Vgl. Barney, J. B. (1986), S. 1231 ff.; Kloyer, M. (1995), S. 12.

⁷² Pfadabhängigkeit bezeichnet die über einen langen Zeitraum erfolgende Entwicklung von Ressourcen unter „besonderen, komplexen historischen Umständen“. Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003), S. 43 sowie Barney, J. (1991), S. 107 f.

⁷³ Vgl. Ahlert, D./Ommen, N. (2010), S. 16.

⁷⁴ Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003), S. 43

⁷⁵ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 43.

⁷⁶ Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003), S. 43.

Unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Ausführungen werden Unternehmensnetzwerke im hier vorliegenden Kontext wie bei BORCHERT ET AL. (1999) definiert:

„Ein Unternehmungsnetzwerk ist das Produkt eines freiwilligen, zweckgeleiteten und planvollen kooperativen Verhaltens erwerbswirtschaftlicher Organisationen, das merklich vereinzelte Transaktionen überdauert. Charakteristisch für diese Form von Netzwerken sind bewusst herbeigeführte, wechselseitige Verflechtungen, aus denen gegenseitige Abhängigkeiten erwachsen.“⁷⁷

1.2 Franchisesysteme als spezifische Form des Unternehmensnetzwerks

Franchisesysteme stellen eine besondere Form von Unternehmensnetzwerken dar, welche sich durch die Kooperation eigenständig handelnder Netzwerkakteure mit einer Managementzentrale auszeichnen.⁷⁸ Letztere wird dabei als Systemkopf verstanden, welcher die Aktivitäten im Unternehmensnetzwerk systematisch steuert.⁷⁹ Nach AHLERT (2010) zeichnen sich derartige Systeme durch eine Überlegenheit gegenüber anderen Kooperationsformen aus, da sie dezentrales Unternehmertum im direkten Kundenkontakt mit einem zentralistisch, effizient gesteuerten Systemhintergrund verbinden.⁸⁰

Seit den 1960er Jahren nimmt die Bedeutung des Franchising international stetig zu.⁸¹ Dabei werden in den USA als Ursprungsland des Franchising mit dem Begriff bspw. auch Verbundgruppen oder Genossenschaften bzw. stark abstrahierend, alle vertraglichen Vertriebssysteme außer Filialsystemen in Verbindung gebracht, was als sehr weite Begriffsfassung schon seit langem in der deutschsprachigen Literatur übereinstimmend abgelehnt wird.⁸² Nichtsdestotrotz fehlt es bis heute an einer einheitlichen übergreifenden Definition zum Franchising. Infolgedessen findet oftmals eine Konzentration auf bestimmte Erscheinungsformen des Franchising, ob nach Art der Zusammenarbeit bspw. als Produktfranchising, Dienstleistungsfranchising oder Business Format Franchising sowie nach vertraglichem Umfang als Single-Unit oder

⁷⁷ Borchert, S. et al. (1999), S. 62.

⁷⁸ Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 18.

⁷⁹ Nach BLEICHER (1999) gehören hierzu vor allem die Organisation der Außenkontakte eines Unternehmensnetzwerkes in Form eines einheitlichen Marktauftritts, die Abwicklung von Leistungstransaktionen mit Kunden des Unternehmensnetzwerkes sowie die Koordination der einzelnen Unternehmen des Netzwerkes entlang eines gemeinsamen Zweckes. Vgl. Bleicher, K. (1999), S. 18 f sowie ähnlich Ahlert, D. (1994), S. 33 ff.; Borchert, S. et al. (1999), S. 84 f.

⁸⁰ Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 23.

⁸¹ Vgl. Sydow, J. (1994), S. 97 f.; Hunt, S. D. (1977), S. 71 f.; Ahlert, D./Evanschitzky, H./Wunderlich, M. (2005); Steiff, J. (2004), S. 7-10; Javanovski, M. (1994), S. 24 ff.; Tietz, B. (1991), S. 9.

⁸² Vgl. für eine ausführliche Darstellung Ahlert, D. (1981), S. 86.

Multi-Unit Franchising bezeichnet, statt.⁸³ Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Forschung nimmt diesbzgl. jedoch mittlerweile das Business Format Franchising, welches auch im hier betrachteten Kontext betrachtet werden soll, eine dominierende Stellung ein.⁸⁴ Im Gegensatz zu anderen Erscheinungsformen des Franchising umfasst das Business Format Franchising nicht nur ein spezifisches Produkt oder eine Dienstleistung, sondern ein gesamtes Geschäftskonzept, welches Franchisepartnern gegen Entgelt zur Nutzung überlassen wird.⁸⁵ AHLERT (1981) definiert Franchising in diesem Zusammenhang als:

„[...] eine Form der vertikalen Kooperation, bei der der Franchisegeber aufgrund langfristiger individualvertraglicher Vereinbarungen rechtlich selbstständig bleibenden Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflicht auferlegt, genau bestimmte Sach- und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Kenntnisse des Franchisegebers und unter Beachtung des von diesem entwickelten Absatz- und Organisationssystems auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen.“⁸⁶

Aus der Definition wird ersichtlich, dass es sich bei den vom Franchisegeber erbrachten Leistungen in erster Linie um die Bereitstellung eines erfolgreich etablierten Geschäftskonzeptes bzw. Systempakets handelt, welches um die kontinuierliche Erbringung verschiedener Dienstleistungen ergänzt wird. Der Franchisenehmer dagegen erhält mit dem Geschäftskonzept ein Werkzeug an die Hand, mit welchem er selbstständig nach einer genauen Anleitung des Franchisegebers am Markt agieren kann, wobei er für die Nutzung des Konzeptes ein einmaliges Entgelt zum Eintritt sowie eine laufende Gebühr zu entrichten hat.⁸⁷

Zum Zeitpunkt des Vertragsabschluss erhält der Franchisenehmer das mit dem Systempaket verbundene Know-how sowie die Berechtigung zur Nutzung dieses übertragen.⁸⁸ Nach MEFFERT und MEURER (1995) bzw. SCHLÜTER (2001) umfasst das transferierte System-Know-how mindestens die vier folgenden Elemente:⁸⁹

- ein konkurrenzfähiges Geschäftskonzept bestehend aus einem in der Kundenwahrnehmung nutzenstiftenden spezifischen Leistungsversprechen,
- eine profilierungsfähige Betriebstypenmarke und deren Positionierung;

⁸³ Vgl. für eine ausführliche Darstellung Tietz, B./Mathieu, G. (1979), S. 15-23 sowie Ahlert, D. (1981), S. 87 f.; Steiff, J. (2004), S. 164.

⁸⁴ Vgl. Heußler, T. (2011), S. 20; Skaupy, W. (1995), S. 2; Steiff, J. (2004), S. 9.

⁸⁵ Vgl. Sydow, J. (1994), S. 96 f.; Wunderlich, M. (2005), S. 11; Altmann, F. W. (1996), S. 7.

⁸⁶ Ahlert, D. (1981), S. 87.

⁸⁷ Vgl. Tröndle, D. (1987), S. 21; Borchert, S. et al. (1999), S. 104; Kloyer, M. (1995), S. 1; Peckert, F./Erdmann, G./Kiewitt, A. (2002), S. 28.

⁸⁸ Vgl. Sydow, J. (1994), S. 96.

⁸⁹ Vgl. Meffert, H./Meurer, J. (1995), S. 16; Schlüter, H. (2001), S. 21.

- ein Absatzkonzept, welches die unverwechselbare Identität des Systems und dessen charakteristischen Marketing-Mix beschreibt,
- ein Organisationskonzept, welches die für die Leistungserstellung relevanten Strukturen und Prozesse innerhalb der Beziehung zwischen Franchisepartnern und Systemzentrale festlegt.

Die reine Bereitstellung des in diesem Umfang benötigten Know-hows durch Franchisehandbücher wird in der Regel durch Schulungsprogramme sowie sonstige unterstützende Leistungen zum Aufbau des Franchisebetriebes durch die Zentrale begleitet.⁹⁰ Neben diesen Leistungen, welche zu Beginn des Vertragsverhältnisses erbracht werden, findet eine laufende Unterstützung des Franchisegebers durch die Erbringung zahlreicher Dienstleistungen statt. Hierzu zählen neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Systempakets auch die nach SCHLÜTER (2001) in der folgenden Tab. B-1 aufgeführten laufend oder fallweise erbrachten Leistungen.⁹¹

Bereich	Regelmäßige oder bedarfsabhängige Leistungen	
Beschaffung/ Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinschaftseinkauf ▪ Logistik/Warenversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Warenwirtschaftssystem ▪ Warenabrechnung
Marketing/ Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nationale Werbung ▪ Unterstützung bei der lokalen oder regionalen Werbung ▪ Verkaufsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsbeobachtung und Marktforschung ▪ Standortanalysen ▪ Einrichtungsplanung
Betriebs- führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jahres- und Investitionsplanung ▪ Buchhaltung und Jahresabschluss ▪ Controlling ▪ Umsatz- und Betriebsvergleiche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betreuung und Beratung durch die Systemzentrale und den Außendienst ▪ Unterstützung in Finanzierungs- und Personalfragen
Know-how- Transfer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handbuch ▪ Erfahrungsaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulungen und Trainings für Franchisenehmer und deren Mitarbeiter

Tab. B-1: Dienst- und Unterstützungsleistungen des Franchisegebers

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schlüter, H. (2001), S. 22.

Zugleich ergibt sich aus der Möglichkeit zur Nutzung der voranstehend erläuterten Leistungen durch den Franchisepartner auch eine Verpflichtung für diesen, die vom Franchisegeber aufgestellten Spielregeln zu akzeptieren und im eigenen Betrieb umzusetzen. In erster Linie gehört hierzu die Einhaltung von Vorgaben hinsichtlich der im Systemhandbuch festgeschriebenen Standards mit Bezug auf die Coporate Iden-

⁹⁰ Vgl. Heußler, T. (2011), S. 22; Steiff, J. (2004), S. 17; Borchert, S. et al. (1999), S. 104.

⁹¹ Vgl. Borchert, S. et al. (1999), S. 106; Schlüter, H. (2001), S. 22 sowie die dort genannten Quellen.

tity, Qualitätsstandards oder auch die Normen zur internen Organisation.⁹² Ebenso können Franchisepartner dazu verpflichtet werden, spezifische Warensortimente oder Dienstleistungsprogramme zu vertreiben. Schließlich besteht eine Verpflichtung in der regelmäßigen Weiterleitung von Informationen zum laufenden Geschäftsbetrieb sowie spezifischen Wissens bspw. im Zusammenhang mit lokalen Marktentwicklungen.⁹³ Diese Grundsätze des Franchising werden durch die folgende Abb. B-3 nochmals verdeutlicht.

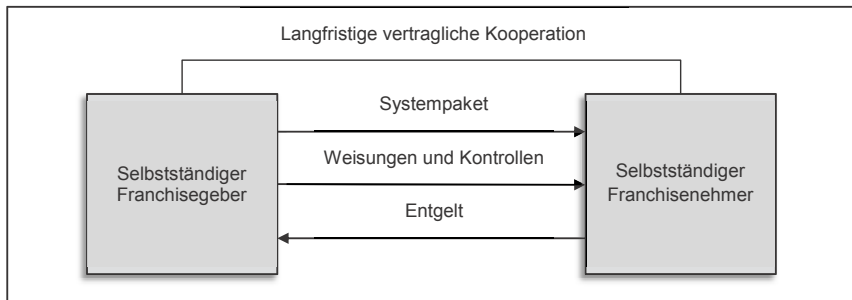


Abb. B-3: Das Prinzip des Franchising

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lang, H. (1984), S. 42.

Zum Zwecke einer weiteren vertiefenden Charakterisierung von Franchisesystemen wird nachfolgend auf den Ansatz nach MEURER (1997) zurückgegriffen, welcher die nach seiner Auffassung zehn konstitutiven Merkmale des Franchising in fünf Merkmalsklassen bündelt.⁹⁴ Abb. B-4 veranschaulicht diese Einteilung in system-, status- und marketingbezogenen sowie funktionalen Merkmale.

(1) Systembezogene Merkmale:

Unter den systembezogenen Merkmalen sind die das Beziehungsgefüge zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber charakterisierenden Aspekte zu verstehen.⁹⁵ Gemäß der bereits oben genannten Definition ergibt sich dadurch das Vorliegen einer vertikalen Organisationsstruktur, welche Franchisepartner als marktnahe Unternehmer vor Ort sieht, die durch den zentralistisch, effizient gesteuerten Systemhintergrund der Zentrale unterstützt werden.⁹⁶ Während Partner demnach auf einer Primärstufe nah am Kunden anzusiedeln sind, lässt sich die Systemzentrale auf einer

⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Schlüter, H. (2001), S. 22 f.

⁹³ Vgl. Borchert, S. et al. (1999), S. 105; Schlüter, H. (2001), S. 23.

⁹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Meurer, J. (1997), S. 8-11.

⁹⁵ Vgl. Meurer, J. (1997), S. 9.

⁹⁶ Vgl. hierzu auch Ahlert, D. (2010), S. 23; Borchert, S. et al. (1999), S. 107.

Innovationsmanagement in Franchisesystemen

Der Erfolgsfaktor Partizipationsqualität

Ommen, N.O.

2013, XXVI, 341 S. 36 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-01077-5