

Waltraud Martius

*Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch anwenden.
Es ist nicht genug, zu wollen, man muss es auch tun.
Johann Wolfgang von Goethe*

2.1 Einleitung

Als wir begonnen haben, das Forschungsprojekt „Wissenstransfer in Franchisesystemen“ zu konzipieren, erkannten wir rasch, dass das vermeintliche Spannungsfeld zwischen Replikation und Innovation von System-Know-how ein zentraler Punkt dieser Arbeit sein muss. Wir – das sind die Privatuniversität Schloss Seeburg mit Achim Hecker und Birgit Renzl einerseits und die SYNCON International Franchise Consultants bzw. mit mir als Franchiseberaterin mit über 25 Jahren Erfahrung im Aufbau, in der Optimierung und Expansion von Franchisesystemen.

Als Beraterin ist eine meiner zentralen Aufgaben, Franchisesysteme – vor allem im Aufbau befindliche – bei der Erstellung ihrer Know-how-Dokumentation zu begleiten. Wir unterstützen auch bestehende Franchisesysteme bei der Perfektionierung ihrer Know-how-Dokumentation, besonders dann, wenn sich das System bzw. das System-Know-how weiterentwickelt hat. Oft wird den Klienten erst dabei richtig bewusst, wie viel wertvolles Wissen sie bereits erworben haben und vor allem, wie komplex die strukturierte Dokumentation dieses Wissens ist. Theoretisches und selbst erfahrenes Wissen replizierbar – heißt multiplizierbar – zu machen und entsprechend zu dokumentieren, ist eine große He-

W. Martius (✉)
Salzburg, Österreich
E-Mail: waltraud.martius@syncon.at

rausforderung und wird in den meisten Fällen anfänglich dramatisch unterschätzt (siehe dazu den Beitrag meiner Beraterkollegin Michaela Jung). „Nach der Dokumentation ist vor der Dokumentation“ –, so könnte man die ebenso unabdingbare weitere Erfolgsvoraussetzung für erfolgreiches Franchising beschreiben.

Ja, ein Franchisesystem, seine Dienstleistungen und Produkte, müssen zum Zeitpunkt des Beginns wenigstens marktgerecht bzw. besser sein als alle potenziellen Mitbewerber am Markt. Da Franchising erst dann wirtschaftlich erfolgreich ist, wenn es langfristigen Erfolg für seine Franchisepartner ermöglichen kann, ist der Punkt der ständigen Weiterentwicklung des Geschäftskonzeptes ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor. Und das ist die Ratio für den zweiten Aspekt des Forschungsprojektes – nämlich der Innovation. Wie wird neues Wissen (System-Know-how) entwickelt, Rahmenbedingungen dafür geschaffen und dann erfolgreich an alle Beteiligten vermittelt?

Im Sinne des „Fairplay Franchising“ – meinen strategischen Berateransatz und Titel meines Buches (Fairplay Franchising 2015) – erweitere ich den Know-how-Begriff auch auf die Weitergabe aller für das System relevanten Informationen, die über das „Kern-Know-how“ hinausgehen. Dabei denke ich an Transparenz im ganzheitlichen Sinne. Schlagwörter hierzu sind: Informationen über die Entwicklung des Systems, neue Franchisepartner, ausgeschiedene Franchisepartner, interne Kommunikation zwischen Systemzentrale, Partnern, Mitarbeitern, wertschätzender Erfahrungsaustausch, Beiräte, Partnermanagement u. v. m.

So kann – ganz im Sinne von Pero Mičić – ein „Future We“ entstehen. In seinem Buch *Wie wir uns täglich die Zukunft versauen* (Mičić 2014) beschreibt Mičić, wie einzelne Personen und Organisationen ihr Denken und Handeln auf die Zukunftsträchtigkeit anstelle kurzfristiger Aspekte konzentrieren können. „Will haben“ („Wanting me/we“)-Menschen bzw. -Organisationen ergänzen ihr Denken mit dem zukunftsrelevanten Aspekt „So sollte es sein“ („Liking me/we“) und entwickeln sich zu „Zukunfts-Ichs/Wirs“ („Future Mes/Wes“). (Mičić 2014, S. 209 ff.) Wenn sich Franchisesysteme und alle Beteiligten als „Future Wes“ im Sinne von Pero Mičić verstehen, werden sie nicht in die Kurzfristfalle tapen, sondern zukunftsorientiert denken und planen und damit langfristig erfolgreich und sinnstiftend arbeiten.

Nicht zuletzt der Umstand, dass sich heute das Wissen der Welt alle fünf bis sieben Jahre verdoppelt (s. Abb. 2.1, Fraunhofer Institut 2007), ist genug Begründung dafür, dass laufende Weiterentwicklung und damit laufende Weiterbildung für jeden ein selbstverständliches Muss ist, um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft erfolgreich zu meistern. Das Verantwortungsbewusstsein dafür zu entwickeln ist daher für Franchisesysteme, generell also auch für die Franchisepartner und alle am System Beteiligten, von besonderer Bedeutung.

2.2 Kommunikation

In diesem Beitrag soll die Wissensvermittlung im Vordergrund stehen, egal, ob es sich um bereits vorhandenes, replizierbares Wissen oder um durch Innovation erworbenes neues Wissen handelt.

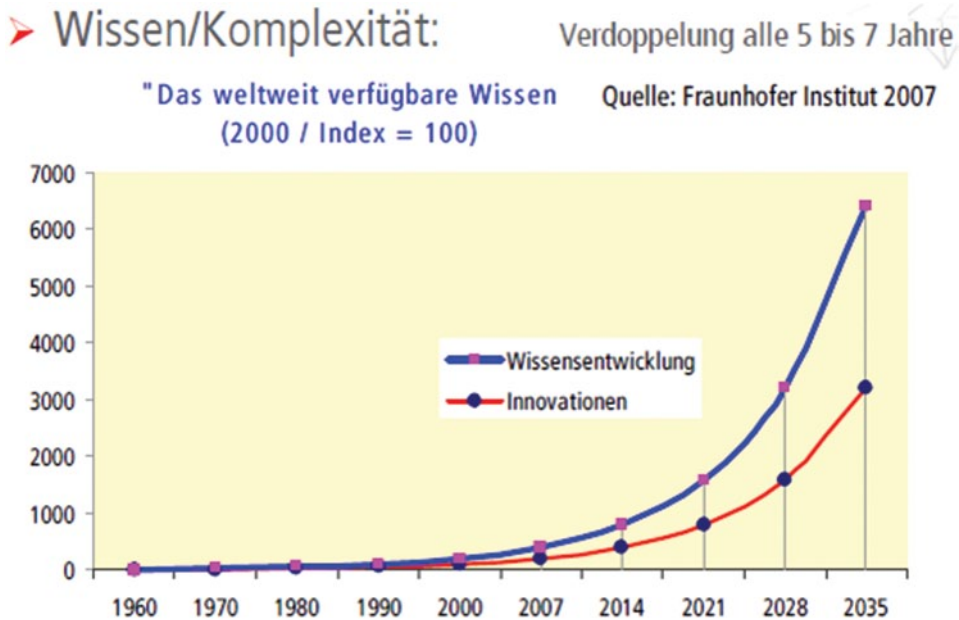


Abb. 2.1 Wissen/Komplexität. (Quelle: Fraunhofer Institut 2007)

Da die Vermittlung von Know-how immer eine kommunikative Herausforderung darstellt, lohnt es sich an dieser Stelle, einen Blick in die Kommunikationstheorie zu werfen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – vielmehr um die Komplexität auch für diese Aufgabe zu sensibilisieren. Ich möchte also hier zwei für mich relevante Theorien beleuchten und kurz auf die Kommunikationsexperten Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun eingehen.

2.2.1 Paul Watzlawick: „Man kann nicht kommunizieren.“

Dieser berühmte Ausspruch von Paul Watzlawick (Watzlawick et al. 1969, S. 53) wird immer Gültigkeit haben. In unserem Kontext bedeutet diese Erkenntnis, dass alles, was an Informationen kommuniziert und nicht kommuniziert wird, Wirkung entfaltet. Zum Beispiel das Zurückhalten von Informationen „wirkt“ und hat in der Regel langfristige und oft dramatische Folgen. Wenn etwa den Franchisepartnern etwaige Deckungsbeiträge für die Systemzentrale beim gemeinsamen Einkauf nicht offengelegt werden, wird das spätestens dann zum Problem, wenn einzelne Franchisepartner glauben, dass sie eigenständig teilweise günstigere Einkaufskonditionen verhandeln als das „große“ Franchisesystem. Das wird einen ernsthaften Vertrauensbruch zur Folge haben, der nur schwer zu reparieren ist. Umgekehrt ist eine Offenlegung solcher Einkaufsstrategien und die Zweckwidmung aller entstehenden Deckungsbeiträge zum Beispiel für die Systemweiterentwicklung von

Anfang an gut erklärbar und oft schwer kontrollierbare, emotionale Reaktionen werden so vermieden.

Das gilt ebenso für die Weitergabe von neu entwickeltem Know-how. Klar definierte Prozesse, Zuständigkeiten und Informationsflüsse beschleunigen die Entwicklung zur Marktreife. Mögliche Unsicherheiten und Misstrauen entstehen erst gar nicht. Mangelnde Kommunikation (übrigens auch falsches Verhalten) fördert Fantasien und Spekulationen, die aufgrund des mangelnden Hintergrundwissens und der eigenen Lebenserfahrungen emotional und oft daher sachlich unrichtig sind oder in die falsche Richtung laufen. So entsteht unnötiges Konfliktpotenzial, dass nur allzu oft schwer zu lösen ist.

2.2.2 Friedemann Schulz von Thun: „Die vier Seiten einer Botschaft“

In diesem Kommunikationsmodell beschreibt Friedemann Schulz von Thun (Schulz von Thun 1996), wie ein und dieselbe Botschaft unterschiedlich wahrgenommen werden kann und unterscheidet dabei zwischen vier Wahrnehmungsebenen:

- Sachebene
- Ebene der Selbstoffenbarung
- Ebene des Appells
- Beziehungsebene

Beispiel

Ein Mann sagt zu einer Frau: „Die Ampel steht auf grün!“ Das kann bedeuten:

- *Sachebene*: Die Ampel steht auf grün.
- *Selbstoffenbarung*: Ich hab's eilig.
- *Appell*: Fahr doch los!
- *Beziehung*: Du bist eine schlechte Autofahrerin.

Hier wird erkennbar, dass die vermeintlich einfache und klare Botschaft sehr unterschiedlich ausgesendet bzw. wahrgenommen und interpretiert werden kann.

Für die Kommunikation in Franchisesystemen (und anderen Organisationen) ist eine Betrachtung vermittelter Informationen unter diesen vier Ebenen sehr empfehlenswert: Wie wird/kann/soll der „Empfänger“ meine Botschaft wahrnehmen? Ist „meine Wahrnehmung/Welt“ für den anderen wirklich klar erkennbar oder gehe ich von falschen/zuhohen Voraussetzungen aus?

Hier eine kleine „Übung“ für Sie, liebe Leser: Wie könnten Franchisepartner/Mitarbeiter die folgenden zwei Aussagen verstehen:

- „Sie haben im letzten Quartal die Planumsätze nicht erreicht.“
- „Wir organisieren die nächste Fortbildungsveranstaltung im Herbst.“

Überlegen Sie sich, wie diese „einfache Botschaft“ in den vier Wahrnehmungsebenen unterschiedlich ausgesendet und wahrgenommen bzw. interpretiert werden könnte. Stellen Sie sich dann drei möglichst unterschiedliche Partner/Mitarbeiter vor und malen Sie sich aus, wie diese Aussage bei diesen Personen wirken könnte. Jetzt erkennen Sie sicher das große Potenzial, das sich eröffnet, wenn man an Kommunikation im Allgemeinen und/oder im Kontext der Aus- und Weiterbildung bzw. des Wissenstransfers denkt.

Idealerweise wird auf das Thema der professionellen Kommunikation in einem Franchisesystem und deren Instrumente auch schon in der Know-how-Dokumentation eines Franchisesystems verwiesen. In der SYNCON-Inhaltsstruktur für Know-how-Dokumentationen ist das Kapitel „Kommunikation innerhalb des Franchisesystems“ dafür passend. Darüber hinaus sind Kommunikationsthemen immer spannend für Weiterbildungen – etwa im Hinblick auf die Mitarbeiter der Systemzentrale, die Partnermanager oder die Franchisenehmer, die selbst Mitarbeiter führen oder mehrere Standorte betreiben sollen.

2.3 Formen der Kommunikation

Generell kann auch im Franchising in zwei Formen der Kommunikation unterschieden werden. Die direkte und indirekte Kommunikation.

In der direkten Kommunikation treten die Kommunikationspartner unmittelbar in Interaktion – sie können also direkt reagieren und Feedback geben. Dazu gehören z. B.:

- Meeting
- Gespräch
- Interview
- Diskussionsrunde
- Debatte
- Versammlung
- Telefon
- Instant Messaging
- Videokonferenz
- Skype-Sitzung

In der indirekten Kommunikation können die Kommunikationspartner – vor allem der Empfänger – nicht unmittelbar reagieren. Dazu gehören z. B.:

- Brief
- Sprachbox
- E-Mail
- SMS
- Internet

- Soziale Netzwerke
- Blogs
- Leserbriefe
- Videos

Je nach zu vermittelndem Inhalt sind die Formen der Kommunikation sinnvoll einzusetzen. Bei „heiklen“ Themen sind wohl direkte Formen der Kommunikation zu bevorzugen, da mögliche Missverständnisse und Missinterpretationen unmittelbar geklärt werden können. Indirekte Formen der Kommunikation können verstärkt und in ihrer Relevanz betont werden, wenn z. B. Lesebestätigungen oder Antworten innerhalb einer bestimmten Frist eingefordert werden.

2.4 Sieben Ebenen des Wissenstransfers

Je nach System kann es mehrere relevante – bis zu sieben – Ebenen der Kommunikation in einem Franchisesystem geben, die auf den ersten Blick oft nicht genügend erkannt bzw. bewertet werden. Die Ebene Franchisegeber – Franchisenehmer ist klarerweise immer die offensichtlich wichtigste. Andere wichtige Ebenen der Kommunikation werden hingegen in ihrer Wichtigkeit manchmal weniger wahrgenommen und daher vernachlässigt.

Informations- und Wissenstransfer findet auch auf folgenden Ebenen – natürlich in unterschiedlicher Ausprägung – statt und soll in der Gesamtkonzeption der Kommunikation und der richtigen Auswahl der entsprechenden Instrumente eines Franchisesystems von Anfang an berücksichtigt werden.

2.4.1 Franchisenehmer – Franchisegeber

Obwohl meist als selbstverständlich erkannt, braucht es auch hierfür „Spielregeln“ und Prozesse, damit unmittelbare und mittelbare Kommunikation problemlos funktioniert. So ist z. B. die klare Definition von unterschiedlichen Ansprechpartnern in der Systemzentrale für unterschiedliche Themenbereiche hilfreich und bei größeren Franchisesystemen unabdingbar. Erreichbarkeit und/oder Rückmeldungsfristen und Qualität in der Beantwortung von Fragen der Franchisepartner spiegeln die Qualität des Franchisesystems und der Partnerschaft wieder. Franchisenehmer müssen die Spielregeln der Kommunikation kennen, damit keine falschen Erwartungshaltungen entstehen.

2.4.2 Franchisegeber – Mitarbeiter der Zentrale

„Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken“ – ein plakatives Zitat, das gerade in der Weitergabe und beim „Vorleben“ einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur in seiner Bedeutung

nicht überschätzt werden kann. Die Kommunikationskultur innerhalb der Systemzentrale „prägt“ auch den Umgang mit den Franchisepartnern. Autoritäre, hierarchische Strukturen innerhalb einer Systemzentrale werden wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe erschweren, wenn nicht unmöglich machen. Das gilt nicht nur für die Kommunikation mit den Franchisepartnern, sondern darüber hinaus auch für den Umgang mit Lieferanten, externen Experten etc. Der „Ruf“ und das Image von Franchisesystemen können durch gute Mitarbeiterführung und offene Kommunikationskultur sehr positiv beeinflusst werden. Umgekehrt verunsichert eine „Diskrepanz“ zwischen den oft toll formulierten Unternehmensleitbildern und -philosophien und der gelebten Unternehmenskultur alle Beteiligten und das kann mittel- und langfristig zu mangelnder Identifikation und Motivation in der täglichen Arbeit führen.

2.4.3 Franchisenehmer – Franchisenehmer

Nicht selten „wundern“ sich Franchisegeber, dass ihre Franchisepartner untereinander regen Kontakt pflegen und sich austauschen. Positiv gesehen ist dies allerdings eines der ganz großen Synergiepotenziale eines Franchisesystems. Die Kommunikation der Partner untereinander sollte daher gefördert und als Teil der Systemphilosophie „gelebt“ werden. Je offener diese Kommunikation stattfindet, umso produktiver wird sie im Sinne aller Beteiligten sein. Heute gibt es bereits tolle Tools, um den Austausch von Informationen untereinander aktiv zu gestalten. Ähnlich wie bei Facebook kann online reger Erfahrungsaustausch stattfinden. Die „Soft Facts“ Vertrauen und Verantwortung spielen dabei eine wichtige Rolle. Je mehr Verantwortung die Franchisepartner empfinden, umso verantwortlicher werden sie handeln. Austausch unter den Franchisepartnern findet ohnehin laufend statt – also nutzen erfolgreiche Franchisegeber dies als Chance und „fürchten“ sich nicht davor. Das ist übrigens auch einer der wesentlichen Gründe, warum Franchiseverträge und -gebühren einheitlich sein sollten. Auch noch so ernsthaft „vertraulich vereinbarte“ Sondervereinbarungen werden im System schnell bekannt – und wieder gibt es unnötigen Erklärungsbedarf.

2.4.4 Franchisenehmer – Mitarbeiter der Franchisebetriebe

Positiv gelebte Unternehmenskultur eines Franchisesystems und einer Marke soll und wird sich auch im jeweiligen Franchisebetrieb widerspiegeln. Gut entwickelte Franchisesysteme bieten ihren Franchisepartnern auch entsprechende Unterstützung in der Mitarbeiterführung an. Denken Sie an die große Wirkung der Franchisebetriebe bzw. deren Mitarbeiter in der Öffentlichkeit – also am Markt. Eine erfolgreiche Marke wird beim Kunden vor allem auch „an der Front“ – also im Kundenkontakt – wahrgenommen und entfaltet hier eine nicht zu überschätzende Breitenwirkung. Investitionen in die Mitarbeiter in Form von zentral organisierten Trainings und Schulungen sind im Rahmen der System-Aus-

und Weiterbildung eine wichtiger Baustein. „Employer Branding“ ist mittlerweile auch im Franchising ein wichtiger Erfolgsfaktor, auch vor dem Hintergrund der Entwicklung vieler Franchisenehmer vom Single-Unit- zum Multi-Unit-Betreiber.

2.4.5 Mitarbeiter der Franchisenehmer – Franchisenehmer

Partnerschaftliche Unternehmens- und Kommunikationskultur setzt auf Dialog. Nicht nur Franchisegeber und Franchisenehmer pflegen Austausch in beiden Richtungen, auch im Betrieb des Franchisenehmers sollte offene Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeitern gelebt werden. Hierbei kann der Franchisegeber seine Franchisepartner unterstützen und damit für „gute Stimmung“ in den Franchisebetrieben sorgen. Die „Vorbildwirkung“ der Systemzentrale und Schulungen für die Franchisenehmer in ihrer Rolle als Führungskräfte und Coaches ihrer Mitarbeiter unterstützen dabei.

2.4.6 Franchisegeber – Mitarbeiter der Franchisenehmer

Auch die Systemzentrale kann in unterschiedlichen Formen mit den Mitarbeitern der Franchisepartner kommunizieren (nicht kommunizieren geht ja nicht, wie wir wissen!). Neben den zentral organisierten Schulungen kann es auch persönliche Kontakte (z. B. durch den Partnermanager) geben. Selbst wenige persönliche Worte können Wunder wirken. Bei einigen Franchisesystemen wird die Mitarbeiterzufriedenheit regelmäßig gemessen und ist dann auch ein wichtiges Kriterium für die weitere Expansion bzw. Vergabe neuer Standorte an die bestehenden Franchisenehmer. Dort wurde die wichtige Rolle der Mitarbeiter für den Systemerfolg richtig erkannt. Letztendlich sind es oft die Mitarbeiter, die den Ruf des Franchisesystems nach außen tragen. Ideen, die schon in mehreren Franchisesystemen umgesetzt werden, sind diverse Wettbewerbe für Mitarbeiter oder motivierende „Kick-off“-Veranstaltungen und -Meetings.

2.4.7 Mitarbeiter der Franchisenehmer – Franchisegeber

Für manche vielleicht eine sehr „theoretische“ Variante, dennoch sollte sie möglich sein. Es können sowohl positive als auch negative Botschaften eingehen, die auf diesem Weg den Franchisegeber erreichen. Eine beispielhafte „Geschichte“, deren Wahrheit ich nicht garantiere, die aber so stattfinden hätte können: Es waren die Reinigungsdamen bei McDonald's, die früh morgens immer wieder gefragt wurden, warum es denn bei McDonald's kein Frühstück gäbe. Diese Information wurde bis zur Zentrale weitergetragen und schließlich wurde das Frühstück bei McDonald's zum weltweiten Erfolg mit vielen Millionen Zusatzumsätzen. So erzählt es zumindest die Geschichte.

Es lohnt sich allemal, sich schon bei der Entwicklung eines Franchisesystems über alle Ebenen der Kommunikation im System Gedanken zu machen, ein Vorschlagswesen und einen Innovationsprozess zu implementieren, Ideen zu entwickeln und zu standardisieren. „Einmal gedacht – hundertmal gemacht“ – das gilt auch hier als Franchiseerfolgssfaktor.

2.5 Instrumente des Wissenstransfers

Heute gibt es unzählige Instrumente (Tools), die für den Wissenstransfer und für die Weitergabe von Innovationen von Franchisesystemen verwendet werden können. Nachfolgend eine Übersicht über die gängigsten und erfolgreichen Tools, die ich Ihnen aufgrund meiner langjährigen Erfahrung empfehle (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- **Das Partnermanagement**

Die persönliche Beratung bleibt trotz aller modernen Möglichkeiten der Kommunikation unersetzlich.

- **Der Systembeirat**

Nicht zu verstehen als Franchisenehmer-Vertretung, sondern als mitgestaltendes Gremium des Systems, wobei genau zu definieren ist, wer alles die Systembeteiligten sind, für die der Beirat zu denken hat.

- **Basistraining oder Grundausbildung**

Für neue Franchisenehmer unerlässlich. Bildet den Grundstein der gesamten Geschäftstätigkeit. Das umfangreiche Know-how kann man nicht durch Lesen des Handbuches lernen, dazu braucht es Gespräche, Diskussionen, persönliche Erklärungen, Workshops, Gruppenarbeiten, Training on the Job u. v. m.

- **Laufende Weiterbildung**

Gerade im Hinblick auf Innovationen ebenso wichtig wie die Grundausbildung. Herausforderung für die Systemzentrale bei der Organisation ist die Berücksichtigung der Situation der einzelnen Franchisenehmer. Auch vermeintlich Bekanntes oder Selbstverständliches kann und soll in der laufenden Weiterbildung wiederholt bzw. gefestigt werden. Es kann verpflichtende und freiwillige Weiterbildungen geben, freiwillige Trainings eventuell auch mit Kostenbeteiligung der teilnehmenden Franchisenehmer. Die „Spielregeln“ dafür müssen vorher klar (im Vertrag oder im Handbuch) geregelt sein.

- **ERFA-Tagungen**

Der Erfahrungsaustausch miteinander ist fruchtbare Ressource für alle am System Beteiligten. „Selbstständig – aber nie einsam“ – das ist ein besonderes Merkmal im Franchising.

- **Meetings, Tagungen**

Die „Jahrestagung“ ist normalerweise das Highlight des Geschäftsjahres. Rückblick, Aussicht, offizielle Begrüßung neuer Franchisenehmer, Ehrungen u. v. m. werden gebührend gefeiert. Auch kleinere informelle Meetings oder regionale Treffen sind wichtig und stärken das Miteinander und die Systemloyalität.

- **Paten und Buddys**

Ältere und erfahrene Franchisenehmer des Franchisesystems übernehmen eine Art Partnerschaft für eine bestimmte Zeit und stellen so ihr Know-how neuen Franchisenehmern zur Verfügung.

- **Wissensdatenbanken und Extranets und Handbücher**

Das Know-how eines Franchisesystems wird in unterschiedlicher Art und Weise dokumentiert. Grundlegendes Wissen und auch Innovationen stehen so den Franchisenehmern aktuell zur Verfügung.

2.6 Prozesse beim Wissenstransfer

Die Kernprozesse eines Franchisesystems (Rekrutierung, Systemintegration, laufende Partnerschaft und Derekrutierung) und die Supportprozesse unterstützen die Mitarbeiter der Systemzentrale in der professionellen Erbringung ihrer Serviceleistungen für ihre Franchisenehmer. Auch im Bereich Wissenstransfer und Innovation sind Prozesse zu definieren und die Abläufe damit zu standardisieren. Diese Prozesse geben z. B. Antwort auf:

- Wie gestaltet sich das Partnermanagement?
- Wie ist der Erfahrungsaustausch zu organisieren?
- Wie funktionieren die Organisation und die Kommunikation des Beirates generell?
- Wie erfolgt die Organisation der konstituierenden Sitzung des Beirates?
- Wie sieht das Anforderungsprofil an die Beiratsmitglieder aus?
- Wie kommen Informationen an die Franchisenehmer?
- Wie kommen die Informationen an die Mitarbeiter der Franchisenehmer?
- Wie kommen Informationen der Franchisenehmer an die Systemzentrale?
- Wie sieht das Basistraining für neue Franchisenehmer aus?
- Welche Inhalte haben die laufenden Trainings?
- Wie werden das Extranet oder andere Wissensdatenbanken aktuell gehalten?
- Wann ist es sinnvoll, Ausschüsse zu etablieren?

Die Bedeutung der Innovation, die sich in dieser Studie und in unserem Buch so deutlich zeigt, verlangt oft neue und klare Prozesse:

- Woher kommen neue Ideen?
- Wer entscheidet, welche Idee in die Pilotierung geht?
- Wer pilotiert die neuen Ideen, Produkte und Dienstleistungen?
- Wer trifft die endgültige Entscheidung?
- Ab wie viel Zustimmung machen alle im System Beteiligten mit?
- Wie werden Innovationen im System integriert?
- Wer ist alles am Innovationsprozess beteiligt?

Wissens- und Innovationsmanagement in der
Franchisepraxis

Nachhaltig erfolgreich durch Replikation und Innovation

Martius, W.; Hecker, A.; Renzl, B. (Hrsg.)

2016, XXIII, 147 S. 20 Abb. Book + eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08985-6