

## 2 Franchise-Systeme als Untersuchungsgegenstand

Im folgenden Kapitel steht der Untersuchungsgegenstand der Franchise-Systeme im Vordergrund. Zunächst wird das Franchising aus praktischer Sicht abgegrenzt (Abschnitt 2.1). Dies geschieht im Rahmen einer Begriffsdefinition, einer Abgrenzung gegenüber ähnlichen Konzepten sowie einer Darstellung der Merkmale und Formen des Franchising. Basierend auf diesem praktischen Grundverständnis, wird zur theoretischen Diskussion des Franchise-Phänomens übergeleitet (Abschnitt 2.2). Dabei liegt der Fokus auf den Theorien zur Erklärung der Existenz von Franchise-Systemen. Im Anschluss stehen die spezifischeren verhaltenswissenschaftlichen Ansätze im Vordergrund, die das Verhalten und die Motive der Akteure erklären. Die im Abschnitt 2.3 folgende Zusammenfassung greift die erarbeiteten Grundlagen noch einmal auf und ordnet sie schließlich für die vorliegende Arbeit ein.

### 2.1 Praktische Einordnung

#### 2.1.1 Historische Entwicklung und Franchise-Begriff

Der heute auch im deutschsprachigen Raum gängige Begriff *Franchising* ist dem amerikanischen Wirtschaftsvokabular entlehnt. Allerdings reichen die Wurzeln des Begriffes bis ins mittelalterliche Frankreich zurück. Als *Franchise* wurden damals Zoll- und Steuerbefreiungen sowie das Verzichten der Feudalherren auf Dienste ihrer Vasallen bezeichnet.<sup>41</sup> In der weiteren Entwicklung wurde von *Franchise* gesprochen, wenn es um die Vergabe von Privilegien an Dritte ging, die gegen einen Lohn im staatlichen Interesse Güter produzieren oder handeln durften.<sup>42</sup> Ab der Mitte des 19. Jahrhunderts wurde der Begriff schließlich nur noch im Zusammenhang mit der geschäftlichen Nutzung von Rechten Dritter verwendet.<sup>43</sup>

In der Periode der Industrialisierung konnten sich die ersten klassischen Franchise-Systeme herausbilden. Ein prominenter Vertreter dieser Zeit ist die Singer Sewing Machine Company. Ab 1863 begann das Unternehmen mit dem Vertrieb seiner Nähmaschinen über fahrende Händler. Diese verfolgten ihre Geschäfte auf eigene Rechnung und im eigenen Namen.<sup>44</sup> Ein weiteres Beispiel ist die Coca Cola Company, die

---

<sup>41</sup> Vgl. o.V. 2014 und Tietz 1991, S. 7.

<sup>42</sup> Vgl. Skaupy 1995, S. 1.

<sup>43</sup> Vgl. o.V. 2014.

<sup>44</sup> Vgl. Tietz 1991, S. 8.

ab Mitte des 20. Jahrhunderts mit der Vergabe von Franchise-Lizenzen begann, welche das Abfüllen und Vertreiben der Limonaden unter dem bekannten Markennamen umfasste.<sup>45</sup>

Der zweite Weltkrieg brachte eine Wende in die Entwicklung des Franchising. Die Entstehung des Massenmarktes und das damit einhergehende neue Käufer-Verkäufer-Verhältnis führten zur Herausbildung von Franchise-Unternehmen, die stärker als bisher auf einem einheitlichen Auftreten und einer gemeinsamen Marke basierten. Die heutige Ausprägung des Franchising unterscheidet sich nur noch insofern von dieser Form, als dass das Franchise-Paket noch um die Erfahrungen des Franchise-Gebers ergänzt wurde. Das bedeutet, ein Franchise-Nehmer erhält heute bei Erwerb einer Franchise-Lizenz ein geprüftes und umfassendes Geschäftskonzept, was sich am Markt behaupten konnte und bereits entsprechend der Franchise-Geber-Erfahrungen adaptiert wurde.<sup>46</sup>

Seit den siebziger Jahren beschäftigen sich zunehmend auch Forscher mit der Untersuchung des Franchise-Phänomens. Im Rahmen dieser Periode setzte eine rege Diskussion um die wissenschaftliche Abgrenzung des Begriffes ein. Im Laufe der Zeit kristallisierten sich schließlich die heute noch anerkannten grundlegenden Wesenszüge des Franchising heraus.<sup>47</sup> Die nachfolgende Tabelle 1 bietet einen Überblick zur Entwicklung des Begriffsverständnisses seit den Anfängen in den 70er Jahren.

**Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen des Franchising**

Autor	Definition
Hunt 1972	"...definition to denote a franchise relationship: 1. A contract exists which delineates the responsibilities and obligations of both parties. 2. A strong continuing cooperative relationship exists between them. 3. The franchisee operates the business substantially under the trade name and marketing plan of the franchisor." (Hunt 1972, S. 33)
Caves/Murphy 1976	"We define a franchise agreement as one lasting for a definite or indefinite period of time in which the owner of a protected trademark grants to another person or firm, for some consideration, the right to operate under this trademark for the purpose of producing or distributing a product or service." (Caves/Murphy 1976, S. 572)
Rubin 1978	"A franchise agreement is a contract between two (legal) firms, the franchisor and the franchisee. The franchisor is a parent company that has developed some product or service for sale; the franchisee is a firm that is set up to market this product or service in a particular location. The franchisee pays a certain sum of money for the right to market this product." (Rubin 1978, S. 224)

<sup>45</sup> Vgl. o.V. 2014.

<sup>46</sup> Vgl. o.V. 2006b, S. 9.

<sup>47</sup> Vgl. Stanworth/Curran 1999, S. 324.

Autor	Definition
Vaughn 1979	"...a form of marketing or distribution in which a parent company customarily grants an individual or a relatively small company the right, or privilege, to do business in a prescribed manner over a certain period of time in a specified place. The parent company is termed the franchisor; the receiver of the privilege, the franchisee; and the right or privilege itself, the franchise." (Vaughn 1979, S. 12.)
Curran/Stamworth 1983	"A business form essentially consisting of an organization (the franchisor) with a market-tested business package centered on a product or service, entering into a continuing contractual relationship with franchisees, typically self-financed and independently owner-managed small firms, operating under the franchisor's tradename to produce and/or market goods or services according to a format specified by the franchisor." (Curran/Stamworth 1983, S. 11)
Lafontaine 1992	"A franchise agreement is defined as a contractual arrangement between two independent firms, whereby the franchisee pays the franchisor for the right to sell the franchisor's product and/or the right to use his trademark at a given place and for a certain period of time." (Lafontaine 1992, S. 264)
Combs et al. 2011	"Franchising is a business arrangement wherein a firm (the franchisor) collects up-front and ongoing fees in exchange for allowing other firms (franchisees) to offer products and services under its brand name and using its processes. Franchising creates entrepreneurial opportunities on both sides of this relationship." (Combs et al. 2011, S. 100)

Wie durch die dargestellten Definitionen deutlich wird, kann Franchising je nach Betrachtungsperspektive verschiedenartig verstanden werden. Aus Sicht der Entrepreneurship-Forschung stellt es eine Form der Existenzgründung dar.<sup>48</sup> Organisationsforscher betrachten Franchising als eine spezifische Organisations- und Expansionsform von Unternehmen, die einer Auseinandersetzung im Rahmen des strategischen Managements bedarf.<sup>49</sup> Aus Sicht der Marketing-Forschung erweckt Franchising das Interesse als alternative Vertriebskonzeption.<sup>50</sup> Schließlich ordnen Volkswirtschaftler das Konzept als eine hybride institutionelle Form zwischen den Mechanismen Markt und Hierarchie ein.<sup>51</sup> Von großem Interesse ist dabei vor allem der Vertrag, der im Zentrum der Franchise-Kooperation steht.<sup>52</sup> In allen Definitionsansätzen, ganz unabhängig vom jeweiligen Betrachtungsfokus, finden sich allerdings die folgenden Schlüsselaspekte wieder:

- Beim Franchising entsteht eine **vertraglich fixierte Kooperation** zwischen finanziell und rechtlich selbständigen Partnern, dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer.

<sup>48</sup> Vgl. Kaufmann/Dant 1998; Schefczyk/Pankotsch 2003, S. 60 f.

<sup>49</sup> Vgl. Kaufmann/Dant 1996; El Akremi et al. 2010.

<sup>50</sup> Vgl. Boulay 2010; Welsh et al. 2011.

<sup>51</sup> Vgl. Sydow 1994, S. 103 f.

<sup>52</sup> Vgl. Lafontaine 1992.

- Der Franchise-Geber erteilt dem Franchise-Nehmer gegen **Zahlung eines Entgeltes** das Recht, das von ihm erdachte und geprüfte Geschäftskonzept sowie die dazugehörige Marke zu nutzen.
- Ziel der Kooperation ist es, die **Waren** und/oder **Dienstleistungen** des Franchise-Gebers zu vertreiben.
- Die vertragliche Franchise-Beziehung ist auf einen **begrenzten Zeitraum** und ein **bestimmtes Territorium** beschränkt.

Die genannten Schlüsselaspekte definieren das Begriffsverständnis, das dieser Arbeit zugrunde gelegt wird. Ein umfassenderes Verständnis zum Franchising entsteht durch die Differenzierung verschiedener Formen und Merkmale, welche im Folgenden stattfindet. Begriffsbezogen ist zusätzlich anzumerken, dass sich im deutschen Sprachgebrauch für den Akteur des Franchise-Gebers ebenso die Bezeichnung *Franchise-Zentrale* oder *Zentrale* durchgesetzt hat. Franchise-Nehmer hingegen werden im Allgemeinen als *Franchise-Partner* bzw. lediglich *Partner* bezeichnet. Diese Synonyme werden in dieser Arbeit ebenso verwendet.

### 2.1.2 Grundformen des Franchising

Für eine erste grobe Unterscheidung von Franchise-Systemen werden vielfach die Unterscheidungskriterien *Franchise-Objekt* und *Intensität der Zusammenarbeit* herangezogen. Aus der Anwendung der Kriterien ergeben sich die gängigen Franchise-Grundformen, die im Folgenden erläutert werden.

#### Grundformen nach dem Franchise-Objekt

Mit dem Unterscheidungskriterium *Franchise-Objekt* ist das im Zentrum der Franchise-Kooperation stehende Objekt gemeint. Typischerweise werden in diesem Zusammenhang drei Franchise-Objekte und damit drei Grundformen unterschieden:<sup>53</sup>

1. das Produktfranchising, bei dem der Franchise-Nehmer mit der Produktion und dem Vertrieb eines spezifischen Erzeugnisses betraut wird;
2. das Vertriebsfranchising, bei dem das Konzept auf den Vertrieb eines oder mehrerer Produkte fokussiert ist und
3. das Dienstleistungsfranchising, welches die Umsetzung eines vom Franchise-Geber erdachten Dienstleistungskonzepts umfasst.

---

<sup>53</sup> Vgl. Skaupy 1995, S. 30.

Diese Unterscheidung kann anhand von Beispielunternehmen noch transparenter gemacht werden. Als typischer Vertreter der erstgenannten Form, dem **Produktfranchising**, ist der Getränkehersteller Coca-Cola zu nennen. Das Unternehmen lässt seine Limonaden von regional ansässigen Franchise-Partnern abfüllen und vertreiben. Somit besteht die Hauptaufgabe des Franchise-Nehmers in der Produktion und dem Vertrieb der produzierten Limonaden. Ein weiteres Produktfranchising-Unternehmen ist die Firma Aral. Hier tritt der Franchise-Nehmer als Betreiber einer Tankstelle auf. Seine Arbeit ist somit ebenso auf die Produktbereitstellung und dessen Vertrieb konzentriert. Das Produktfranchising ist als eine Franchise-Form einzuordnen, die in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung verloren hat.<sup>54</sup>

Wesentlich weiter verbreitet ist das **Vertriebsfranchising**. Etwa ein Viertel der deutschen Franchise-Wirtschaft, was ca. 250 Systemen entspricht, lässt sich der Handelsbranche und damit dem Vertriebsfranchising zuordnen.<sup>55</sup> Beim Vertriebsfranchising besteht die Haupttätigkeit des Franchise-Nehmers darin, ein oder mehrere Erzeugnisse eines Herstellers oder Großhändlers zu vertreiben.<sup>56</sup> Zu bekannten Systemen in diesem Bereich zählen beispielsweise *Reno* (Schuhhandel), *Vom Fass* (Spirituosen und Feinkost), *Obi* (Baumarkt), *BabyOne* (Babyfachmarkt), *Fressnapf* (Tierbedarf) und *Vobis* (IT-Einzelhandel).

Dem **Dienstleistungsfranchising**, bei dem es um die Erbringung von Dienstleistungen in einem lokalen Markt geht, ist die größte Anzahl an deutschen Franchise-Systemen zuzuordnen. Dieser Fakt spiegelt sich in der Branchenstatistik des DFV wider, der dem Dienstleistungsbereich für 2012 einen Anteil von knapp 50 Prozent an der Gesamtbranche zuspricht.<sup>57</sup> Auch auf theoretischer Ebene lässt sich die Dominanz dieser Franchise-Form erklären. Eine Dienstleistungserbringung ist stets an die Nähe zum Kunden oder zum Objekt gebunden und erfordert damit die Errichtung eines Systems an geographisch verstreuten Einheiten der Leistungserstellung. Dieser spezifischen Anforderung kann Franchising gerecht werden.<sup>58</sup> Das Dienstleistungsfranchising ist zudem so dominierend, weil sehr vielfältige Geschäftszweige im Dienstleistungssektor bestehen und damit ein breites Betätigungsfeld für

---

<sup>54</sup> Lafontaine/Shaw 1998 wiesen den Bedeutungsverlust nach, indem sie die Umsatzzahlen der Produktfranchise-Betriebe in den USA der 70er und 80er Jahre analysierten (Vgl. Lafontaine/Shaw 1998, S. 98 f.).

<sup>55</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband 2014a.

<sup>56</sup> Vgl. Skaupy 1995, S. 31.

<sup>57</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband 2014a.

<sup>58</sup> Vgl. Combs et al. 2004b, S. 908.

Franchise-Unternehmen vorliegt. Zu den typischen Geschäftsfeldern zählen die Gastronomie- und Hotelleriebranche.<sup>59</sup> Demgegenüber sind mittlerweile allerdings auch viele Systeme in der Immobilien- und Finanzdienstleistungsbranche aktiv (z. B. RE/MAX, Engel&Völkers, Dr. Klein). Darüber hinaus zählen klassische Dienstleistungsunternehmen, wie Frisöre, Optiker, Sonnenstudios und Reinigungsdienstleister zu dieser Kategorie. Eine neuerdings immer präsentere Untergruppe ist die der Handwerks- und Bau-Franchise-Systeme wie *Enerix* (Photovoltaik und Energietechnik), *Isotec* (Immobilienanierung), *Zaunteam* (Zaunbau) und *Town&Country Haus* (Massivhausbau). Darüber hinaus erstreckt sich das Franchising nicht nur auf Dienstleistungen im Endkonsumentenbereich. Vielfach entstehen mittlerweile auch Franchise-Systeme, die gezielte unternehmensbezogene Dienstleistungen anbieten. Erwähnt werden können für diese Kategorie das Buchhaltungssystem *DATAc*, der Personalvermittler *Manpower*, die Unternehmensberater *Expense Reduction Analysts* und das ursprünglich angelsächsische Weiterbildungssystem *BEITRAINING*.

### Grundformen nach der Intensität der Zusammenarbeit

Weitere Grundformen ergeben sich bei der Unterscheidung nach der Intensität der Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmern. Nach diesem Kriterium lassen sich Systeme entweder dem **Traditionellen Franchising** oder dem **Business-Format-Franchising** zuordnen.<sup>60</sup> Während beim Traditionellen Franchising zwischen Franchise-Zentrale und den Franchise-Nehmern eher eine lose, wenn auch vertraglich fixierte, Verbindung besteht, ist beim Business-Format-Franchising der enge Austausch unter den Akteuren charakteristisch.<sup>61</sup> Aus dem Blickwinkel der Kooperationsforschung stellen die beiden Formen jeweils unterschiedliche Arten von kooperativen Gebilden dar. In einem Kontinuum von absolut integrierten Unternehmen, die sich in Abhängigkeit zueinander befinden, zu vollkommen unabhängigen Unternehmen, die auf dem freien Markt miteinander handeln, kann das Traditionelle Franchising eher der marktnahen Seite zugeordnet werden. Das Business-Format-Franchising findet sich eher am Ende der integrierten Gebilde.<sup>62</sup> Diese Einordnung ist in Abbildung 4 illustriert.

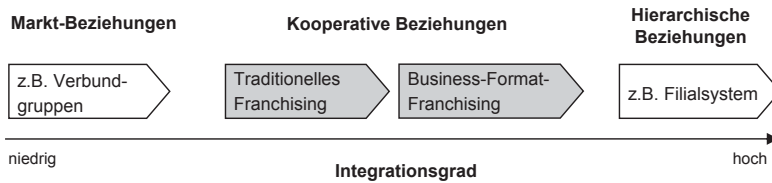
---

<sup>59</sup> Zu dieser Kategorie gehören z. B. das weltweit bekannte Systemgastronomie-Konzept *McDonald's* und das häufig kritisierte Sandwich-System *Subway*. Bei den Franchise-Hotelketten kann das Unternehmen *Accor* angeführt werden.

<sup>60</sup> Vgl. Sydow 1994, S. 96 f. und U.S. Department of Commerce zitiert in Elango/Fried 1997, S. 69.

<sup>61</sup> Vgl. Tietz 1991, S. 16

<sup>62</sup> Vgl. Boyle 1999, S. 185.

**Abbildung 4: Einordnung der Franchise-Formen bezüglich des Integrationsgrades**

Quelle: In Anlehnung an Hass 2010, S. 14.

Die Ursache für den intensiv gelebten Austausch beim Business-Format-Franchising liegt in der großen Bedeutung des Know-hows, welches der Franchise-Geber seinen Franchise-Partnern zur Leistungserstellung überträgt.<sup>63</sup> Ein typisches Beispielunternehmen macht die Unterscheidung in beide Formen noch transparenter. Beispielsweise ist kaum vorstellbar, dass ein Franchise-Nehmer-Betrieb des Unternehmens *Musikschule Fröhlich* ohne die Übertragung von konkretem, musiktherapeutischem Know-how des Franchise-Gebers aufgebaut und geführt werden kann. Damit handelt es sich bei diesem Unternehmen eindeutig um ein Business-Format-Franchise-System. Beim **Business-Format-Franchising** werden nicht nur das Produkt, die Rezeptur und die Marke ausgetauscht, sondern ein umfassendes Geschäftskonzept, welches auch eine ausgefeilte Marketingstrategie, Handbücher zur Leistungserbringung, Qualitätsstandards und -kontrollen und einen permanenten Austausch zwischen Partner und Zentrale beinhaltet.<sup>64</sup> Der Franchise-Partner wird während des Aufbaus und der laufenden Führung seines Geschäftsbetriebes intensiv unterstützt.<sup>65</sup> Im Vergleich zum Traditionellen Franchising ist das Business-Format-Franchising in Deutschland wesentlich stärker verbreitet.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Vgl. Tietz 1991, S. 16

<sup>64</sup> Vgl. Lafontaine 1992, S. 264.

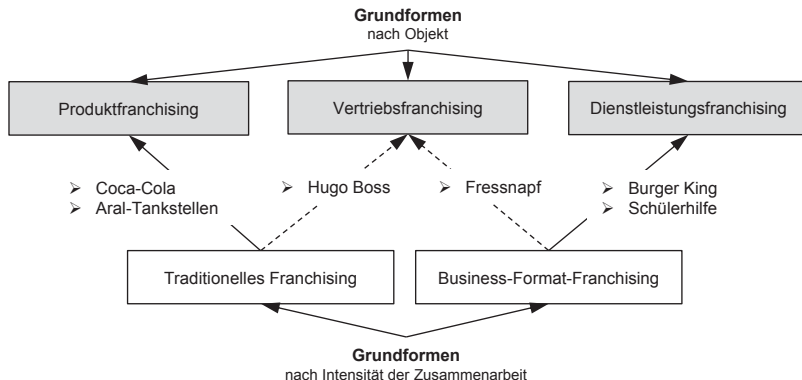
<sup>65</sup> Vgl. Tietz 1991, S. 12.

<sup>66</sup> Die große Bedeutung des Business-Format-Franchising wird anhand der Mitgliederliste des DFV (vgl. Deutscher Franchise-Verband 2013b) und der Auflistung an Systemen im Verzeichnis der Franchise-Wirtschaft (vgl. o.V. 2012) offensichtlich.

## Zusammenhang der Grundformen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Einteilung in die Grundformen Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising als auch in Traditionelles und Business-Format-Franchising einen ersten Ansatzpunkt zur Systematisierung von Franchise-Formen liefert. Grundsätzlich gilt jedoch, dass die genannten Formen in der Praxis nicht ausschließlich in Reinform auftreten. Es existieren auch Mischformen dieser Grundtypen. Allerdings sind nicht alle Typen-Kombinationen realisierbar. Wie bereits erläutert, besteht beim Dienstleistungsfranchising eine hohe Interaktionsintensität wegen des notwendigen Know-how-Transfers. Somit sind Dienstleistungsfranchisen häufiger als Business-Format-Franchise-Systeme anzutreffen, wie auch in der Abbildung 5 deutlich wird. Im Gegensatz dazu können Vertriebsfranchisen je nach Ausgestaltung durch den Franchise-Geber sowohl als Traditionelle oder als Business-Format-Franchise-Systeme ausgestaltet werden. Da das Produktfranchising eine geringe Interaktion erfordert, ist es häufiger als Traditionelles Franchising vorzufinden. Einen Überblick zu den eben dargestellten Zusammenhängen mit einigen Beispielunternehmen bietet Abbildung 5.

**Abbildung 5: Zusammenhang zwischen den Grundformen des Franchising**



In dieser Arbeit sind Franchise-Systeme mit intensiven Austauschprozessen von besonderem Interesse, da sie für die Franchise-Geber eine größere Management-herausforderung darstellen. Zudem ist das Business-Format-Franchising die dominierende Franchise-Form der Gegenwart. Somit wird in der vorliegenden Arbeit fortan unter Franchising das Business-Format-Franchising mit dessen spezifischen Merkmalen und Besonderheiten verstanden.



### 2.1.3 Merkmale von Business-Format-Franchising

Aufbauend auf dem allgemeinen Begriffsverständnis und der groben Abgrenzung des Business-Format-Franchising lassen sich die Wesenszüge dieser Franchise-Form noch weiter präzisieren. Eine geeignete Systematisierung der wesentlichen Kennzeichen ist bei MEURER zu finden.<sup>67</sup> Er charakterisiert Franchise-Systeme durch vertragsbezogene, systembezogene, marketingbezogene, statusbezogene und funktionale Merkmale (vgl. Abbildung 6). Seine Systematik erweitert die aufgezeigten Begriffsdefinitionen um einige Merkmale und verfeinert das Verständnis zu den bereits genannten Wesenszügen.<sup>68</sup>

Die in der Abbildung 6 zuerst dargestellten **vertragsbezogenen Merkmale** beziehen sich auf das individuelle Dauerschuldverhältnis, was durch den Vertragsschluss zwischen den Parteien entsteht. Der Franchise-Vertrag steht im Zentrum der Kooperation und enthält Rechte und Pflichten, welche darin für beide Vertragsparteien spezifiziert werden.<sup>69</sup> Kommt es zur Nichteinhaltung von Vertragsklauseln, so kann der jeweils betroffene Partner die Erfüllung dieser verlangen und im Zweifel sogar rechtlich einklagen. Die Franchise-Kooperation weist außerdem **systembezogene Merkmale** auf. Diese entstehen durch die vertikale Struktur des Netzwerkes, die eine permanente und intensive Interaktion zwischen den Beteiligten erfordert. Der Austausch im dezentralen System dient dem gemeinsamen Zweck der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, die durch eine oder mehrere Marken systemweit gleich gekennzeichnet sind (**marketingbezogene Merkmale**). Ein Merkmal, das Franchise-Systeme gegenüber anderen Kooperationsformen (wie z. B. strategischen Allianzen) abgrenzt, ist die stärker hierarchisch-geprägte Beziehung zwischen den Systempartnern (**statusbezogene Merkmale**). Während sich die Franchise-Nehmer auf gleicher Hierarchieebene begegnen, übernimmt der Franchise-Geber die Systemführerschaft. Er besitzt in dieser Funktion Weisungs- und Kontrollrechte, die er beispielsweise zur Durchsetzung der Systemstandards einsetzen kann.<sup>70</sup> Diese statusbezogenen Merkmale sind auch in Verbindung mit den **funktionalen Merkmalen** zu betrachten. Um den Systemzweck gemeinsam zu erfüllen, sind die Aufgaben zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber klar aufzuteilen. Franchise-Nehmer verfügen über lokales Marktwissen und können dies im Sinne ihres

---

<sup>67</sup> Vgl. Meurer 1997.

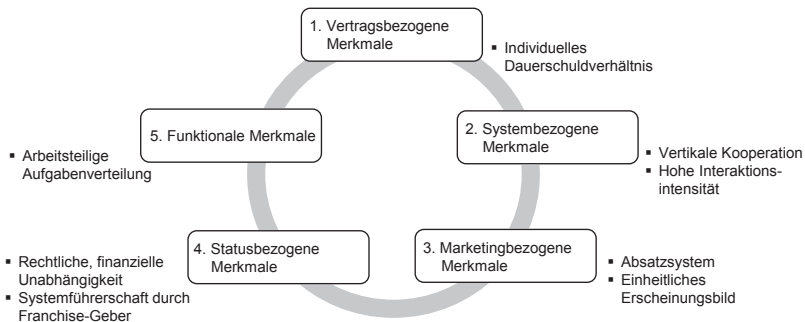
<sup>68</sup> Vgl. Meurer 1997, S. 9 ff.

<sup>69</sup> Eine ausführliche Darstellung des Inhalts, der Gestaltung und der wesentlichen Bestandteile eines Franchise-Vertrages kann bei Tietz 1991, S. 580 ff. oder Skaupy 1995, S. 126 ff. gefunden werden.

<sup>70</sup> Zur Wirkung verschiedener Führungsinstrumente in Franchise-Systemen vgl. Boulay 2010.

Standortes einsetzen. Der Franchise-Nehmer ist somit auf das operative Geschäft an der Schnittstelle zum Kunden spezialisiert.<sup>71</sup> Das operative Geschäft umfasst alle typischen Entscheidungen vor Ort bezüglich Preissetzung, Personal, Öffnungszeiten, Einkauf usw.<sup>72</sup> Komplementär dazu ist der Franchise-Geber dafür verantwortlich, das System strategisch zu führen und das Geschäftskonzept für die Franchise-Nehmer permanent weiterzuentwickeln.<sup>73</sup> Der Franchise-Geber ist damit betraut durch zentrales Einkaufen von Rohstoffen und Vorprodukten, Skalenerträge für das System zu erwirtschaften.<sup>74</sup> Er schafft somit das Potenzial für einen guten Absatz in den Franchise-Einheiten. Insgesamt erweist sich die Spezialisierung der Akteure auf ihre Gebiete als vorteilhaft, da damit die Kosten der Aufgabenerfüllung für das System gesenkt werden können.<sup>75</sup>

**Abbildung 6: Konstitutive Merkmale des Franchising**



Quelle: In Anlehnung an Meurer 1997, S. 9.

Das Franchise-Prinzip lässt sich durch eine prozessorientierte Darstellung der eben genannten Merkmale noch weiter verdeutlichen (vgl. Abbildung 7). Durch diese Darstellungsweise wird ersichtlich, wie die Akteure und Elemente eines Franchise-Systems interagieren und wie es im Zusammenspiel zur Leistungserbringung beim Kunden kommt. Der Franchise-Geber ist in Besitz aller zur Leistungserstellung notwendigen Ressourcen, die er an seine Franchise-Nehmer überträgt. Dazu gehören nicht nur materielle Ressourcen wie Vorprodukte, Ladeneinrichtungen und sonstige Materialien sondern auch immaterielle Ressourcen wie das Know-how zur

<sup>71</sup> Ausführlicher zu den Aufgaben des Franchise-Nehmers vgl. Kubitschek 2000, S. 19 f.

<sup>72</sup> Vgl. Combs et al. 2004b, S. 908

<sup>73</sup> Vgl. Tietz 1991, S. 6.

<sup>74</sup> Vgl. Caves/Murphy 1976, S. 574.

<sup>75</sup> Vgl. Rubin 1978, S. 231.

**Erfolgreiches Franchise-System-Management**  
Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen  
Franchise-Wirtschaft

Brinkel, G.

2016, XVII, 296 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11965-2