

**Erfolgreiches Management komplexer Franchisesysteme  
auf Grundlage des Viable System Model**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Jasper J. Bröker**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Fredmund Malik**

und

**Prof. Dr. Jürg Manella**

Dissertation Nr. 3004

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 20. Januar 2005

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

## Vorwort

Seit vielen Jahrzehnten spielen grosse wirtschaftliche Organisationen eine bedeutende Rolle in unserer Gesellschaft und für das Individuum. Die Strukturen vieler Unternehmen, die heute unser Leben massgeblich beeinflussen, basieren auf einem Verständnis von Management, das teilweise vor über 100 Jahren entstanden ist. In einer Welt, die sich zunehmend dynamisch und komplex darstellt, greifen diese Strukturen jedoch nicht mehr. Die Unternehmen werden der Umweltkomplexität nicht gerecht und können nicht ausreichend eigene Managementkomplexität entgegenstellen. Zahlreiche Versuche, die notwendige Komplexität in den jeweiligen Unternehmen aufzubauen, enden in komplizierten internen Strukturen und Prozessen der Organisationen. Ein hohes Mass an eigener Komplexität wird dadurch jedoch nicht erreicht.

Das vorliegende Managementkonzept richtet sich an Forscher und Praktiker, die an einer konkreten Anwendung eines zentralen kybernetischen Modells interessiert sind. Bevor ich Ihnen nun eine anregende Lektüre wünsche, möchte ich noch folgenden Personen für ihre Unterstützung danken.

Meinen Referenten, Prof. Dr. Fredmund Malik und Prof. Dr. Jürg Manella, bin ich für die Betreuung meiner Dissertation und die Freiräume, die sie meiner Arbeit eingeräumt haben, zu Dank verpflichtet. Mein Dank gilt in diesem Zusammenhang auch Frau Ruth Blumer, die die Terminpläne aller Beteiligten erfolgreich koordiniert hat.

Meinen besonderen Dank möchte ich denjenigen Führungskräften in Deutschland ansässiger Franchisesysteme aussprechen, die ich in zahlreichen Gesprächen kennenlernen durfte. Namentlich möchte ich den Herren Alfred Kriegel, Jürgen Billerbeck, Rüdiger Kriegel (alle REWE), Herrn Holger Blaufuss (McDonald's), den Herren Günter Bengsch, Ralf Kathagen, Stephan Grieger (alle TUI), Herrn Jochen Pollotzek (Kamps), Herrn Wolfgang Benker (Ihr Platz), Herrn Hans Frömbling (OBI), Herrn Axel Henschke (Fressnapf) sowie Herrn Rémy Kurtz (Accor) danken. Sie haben mir Stunden ihrer wertvollen Zeit zur Verfügung gestellt, in denen ich Ihnen die wesentlichen Aspekte meines Forschungsansatzes darlegen konnte. Die in diesem Rahmen geführten Diskussionen und die Anregungen meiner Gesprächspartner haben wesentlich dazu beigetragen, dass ich das Managementkonzept praxisnah und umsetzbar entwickeln konnte.

Den Kontakt zu diesen Top-Managern hat mir Herr Torben Leif Brodersen, Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbands (Berlin), hergestellt. In zahlreichen Gesprächen hat er mir zudem einen hervorragenden Überblick über die deutsche Franchisepraxis gegeben. Ihm gilt daher mein besonderer Dank. Wertvolle Informationen aus Sicht der Franchisenehmer habe ich von Herrn Bernd-Rüdiger Fassbender, Präsident und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Franchise Nehmer Verbands (Bonn), erhalten.

Den Herren Thomas J. Golly und Arnt T. Brodtkorb, Geschäftsführer meines langjährigen Arbeitgebers SEMPORA Consulting (Bad Homburg), möchte ich herzlich danken. Sie haben meine Dissertation über Jahre gefördert, auch durch ihre hohe Flexibilität bei der Gewährung von zeitlichen Freiräumen. Dank auch an Herrn Ulrich Zander, ebenso SEMPORA. Bei Herrn Felix Bittmann von layoutdeluxe.de (Hamburg) bedanke ich mich für die zeitnahe Umsetzung meiner Graphikentwürfe in professionelle Abbildungen. Des weiteren gilt der e-fellows.net Organisation mein Dank, deren Stipendiat ich über mehrere Jahre sein durfte.

Besonders herzlich danke ich meinen Eltern. Sie haben mich während meines gesamten Werdegangs in jeder Hinsicht unterstützt und immer den Rücken freigehalten. Zudem haben sie mehrfach professionell das Lektorat dieser nicht immer intuitiv verständlichen Dissertation durchgeführt.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner lieben Frau Kathrin. Ihre unerschütterliche Zuversicht hat mir die notwendige moralische Grundlage gegeben, um mein Dissertationsvorhaben trotz der Mehrfachbelastungen zügig voranzutreiben. Ihr liebevolles Verständnis für meine zahlreichen Nachtschichten und die unzähligen zweckentfremdeten Urlaubstage zur Fertigstellung meiner Dissertation haben wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen, ebenso ihr sorgfältiges Lektorat. Ich freue mich nun auf die neu gewonnenen zeitlichen Freiräume mit ihr.

Hamburg, im Januar 2005

Jasper J. Bröker

# Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>A. Wachstumspotentiale und -barrieren von Franchisesystemen.....</b>	<b>9</b>
1. Hintergrund.....	9
1.1. Ausgangslage .....	9
1.2. Problemstellung .....	11
2. Forschungsvorhaben.....	16
2.1. Forschungsziel und Forschungsfragen .....	16
2.2. Abgrenzung des Forschungsfeldes .....	19
3. Positionierung und Vorgehensweise .....	21
3.1. Wissenschaftstheoretische Positionierung .....	21
3.2. Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit .....	23
<b>B. Modellgeleitetes Management von Franchisesystemen .....</b>	<b>26</b>
1. Franchisesysteme im Spannungsfeld von Autonomie und Integrität .....	26
1.1. Provenienz des Franchising .....	26
1.2. Definition des Franchising .....	27
1.3. Konstitutive Systemmerkmale des Franchising .....	29
1.4. Abgrenzung des Franchising.....	32
1.5. Herausforderungen der Systemexpansion von Franchisesystemen ....	34
2. Komplexitätsorientiertes Management .....	37
2.1. Bezugsrahmen Systemtheorie und Kybernetik .....	37
2.2. Systeme, Homöostase und Law of Variety.....	40
2.3. Varietätsmanagement .....	43
2.4. Selbstorganisation komplex-dynamischer Systeme .....	48
3. Das Viable System Model im Überblick.....	52
3.1. Genese und Charakteristika des Modells.....	52
3.2. Gestaltungsmerkmale komplexer Franchisesysteme .....	54
3.3. Systeme des Viable System Model.....	60
<b>C. Ausschöpfung von Erfolgspotentialen.....</b>	<b>65</b>
1. Operative Leistungserbringung in Franchisesystemen.....	65
1.1. Kontext und organisatorische Grenzen von Franchisesystemen .....	65
1.2. Abgrenzung des Leistungssystems und seiner Elemente .....	68
1.3. Ebenen des Komplexitätsmanagements in Franchisesystemen .....	71
1.4. Varietätsmanagement im Leistungssystem .....	74
2. Koordinationsfunktion – Selbstabstimmung der Franchisenehmer.....	85
2.1. Rolle eines Franchise Coordination Centre.....	85
2.2. Angrenzende Vertragsgebiete und Gebietsschutz .....	87
2.3. Alternative Methoden der Streitschlichtung .....	88
2.4. Bedeutung der Koordinationsfunktion für die Selbstorganisation der Franchisenehmer .....	95
<b>D. Lenkung von Franchisesystemen – Balance von Organisation und Selbstorganisation .....</b>	<b>97</b>

1.	Steuerung des Leistungssystems – Operatives Systemmanagement als Bindeglied zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern .....	97
1.1.	Autonomie und Integrität – Freiheit und ihre Grenzen.....	97
1.2.	Komplexitätsmanagement durch Franchisenehmerselektion .....	100
1.3.	Komplexitätsmanagement durch vertragliche Regelwerke.....	101
1.4.	Komplexitätsmanagement durch Verantwortung und Rechenschaft..	113
1.5.	Komplexitätsmanagement durch Zuordnung von Ressourcen im Rahmen der operativen Planung.....	134
2.	Sporadisches Systemmonitoring – Absicherung und Ergänzung kontinuierlicher Informationsströme.....	137
<b>E.</b>	<b>Identität und Weiterentwicklung .....</b>	<b>142</b>
1.	Entwicklungsfunktion – Strategisches Systemmanagement.....	142
1.1.	Adaptionsfähigkeit durch strategische Planung erhalten.....	142
1.2.	Informationen beschaffen.....	148
1.3.	Willensbildung: Entscheidungsvorlagen erarbeiten .....	152
1.4.	Anpassungsroutinen implementieren .....	156
2.	Normatives Management – Die Systemleitung.....	158
2.1.	Kernaufgaben.....	158
2.2.	Bezugsrahmen für Identität und Positionierung des Franchisesystems .....	159
2.3.	Ausbalancieren des operativen und des strategischen Systemmanagements.....	163
2.4.	Entscheidungen und Interventionen.....	166
2.5.	Einflussnahme auf die Wirksamkeit des normativen Managements ..	168
2.6.	Bedeutung eines Alarmsystems für Franchisesysteme.....	170
2.7.	Adäquate Informations- und Kommunikationskapazität .....	171
<b>F.</b>	<b>Analyse und Implikationen .....</b>	<b>174</b>
1.	Fazit der Beobachtungen .....	174
1.1.	Ausgangspunkt .....	174
1.2.	Mangelndes gesamtheitliches Verständnis für Komplexität .....	175
1.3.	Unzureichende Vorstellung von systemischen Funktionen einzelner Managementaufgaben .....	176
1.4.	Notwendige Veränderung der Definition des Leistungssystems .....	179
1.5.	Feedback der Franchisewirtschaft zum vorgelegten Managementansatz.....	188
2.	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	189
	<b>Referenzen .....</b>	<b>191</b>
	<b>Anhang 1 – Expertengespräche .....</b>	<b>224</b>
	<b>Anhang 2 – Interviewleitfaden .....</b>	<b>226</b>
	<b>Lebenslauf.....</b>	<b>238</b>

# Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Zentrales Forschungsziel.....	16
Abbildung 2: Positionierung innerhalb der Handlungswissenschaften.....	23
Abbildung 3: Rekursionsebenen eines Franchisesystems.....	57
Abbildung 4: Viable System Model im Überblick .....	61
Abbildung 5: Perspektiven möglicher Rekursionsebenen von Franchisesystemen	67
Abbildung 6: Dreiteilung lebensfähiger Systeme und ihres jeweiligen Kontextes ...	69
Abbildung 7: Schematische Darstellung des Varietätsausgleichs der Franchisees	73
Abbildung 8: Klassifizierungsmatrix umweltinduzierter Varietät.....	75
Abbildung 9: Perspektiven einer Franchise Scorecard .....	115
Abbildung 10: Rekursives Integriertes Franchise Scorecard System .....	116
Abbildung 11: Kennzahlen-Kategorien .....	130
Abbildung 12: Dimensionen und Perspektiven einer Franchise-Scorecard .....	131
Abbildung 13: Komponenten des unternehmerischen Risikos.....	132
Abbildung 14: Strategische Planung mit der Franchise Strategy Agenda.....	146
Abbildung 15: Strukturen eines wirksamen Systemmanagements .....	158
Abbildung 16: Matrix der Franchise Communities .....	183
Abbildung 17: Bestandteile und Rekursionsebenen in komplexen Franchisesystemen.....	186
Abbildung 18: Modell Lebensfähiger Franchisesysteme.....	187

# Abkürzungsverzeichnis

aktual.	aktualisierte
APQC	American Productivity and Quality Center
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
CIA	Central Intelligence Agency
CoP	Communities of Practice
DFNV	Deutscher Franchise Nehmer Verband e. V.
DFV	Deutscher Franchise-Verband e. V.
EFF	European Franchise Federation
et al.	et aliud
FC	Franchise Communities
FMC	Franchise-MissionControl
FCC	Franchise Coordination Centre
FSC	Franchise Scorecard
Hrsg.	Herausgeber
IFF	International Franchise Federation
IFSS	Integriertes Franchise Scorecard System
MFN	Master-Franchisenehmer
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
MLS	Modell Lebensfähiger Systeme
o. ä.	oder ähnliches
o. g.	oben genannte
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasser
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
sog.	sogenannt
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnlichem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VSM	Viable System Model



# A. Wachstumspotentiale und -barrieren von Franchisesystemen

## 1. Hintergrund

### 1.1. Ausgangslage

Franchisesysteme gehören zu den weltweit am stärksten wachsenden Organisationsformen unternehmerischen Handelns. Mit einem Wachstum von sechs Prozent jährlich stehen Franchisebetriebe in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) bereits für ein Drittel aller Umsätze im Handelsbereich. Franchising ist damit in den USA die dominante Vertriebsform im Dienstleistungssektor.<sup>1</sup>

Auch in der Europäischen Union (EU) gewinnt die Verbreitung von Franchisesystemen an Dynamik. Als bevölkerungsreichstes Land zählt Deutschland die meisten Franchisegeber und -nehmer in der EU, die Franchiseumsätze erreichten € 25,4 Milliarden im Jahr 2003.<sup>2</sup> Die Zahl der Franchisesysteme stieg dort von ca. 60 im Jahr 1977 über 560 im Jahr 1996 auf 830 im Jahr 2003.<sup>3</sup> Weiteres Wachstumspotential für Franchisesysteme in Deutschland besteht: Im europäischen Vergleich wird deutlich, dass die in der deutschen Franchisewirtschaft erzielten Umsätze noch signifikant hinter denen bspw. in Frankreich liegen.<sup>4</sup>

Ein Blick über den Atlantik relativiert jedoch diesen Vergleich: Die europäischen Franchiseaktivitäten haben insgesamt bei weitem noch nicht das US-amerikanische Niveau von ca. 4.000 Franchisesystemen erreicht. Werden in den Vereinigten Staaten von Amerika statistisch von jedem Franchisesystem um die 73.250 Einwohner betreut, so liegen die Vergleichszahlen bei ca. 99.400 Einwohnern pro Franchisesystem in Deutschland.<sup>5</sup> Auch die weltweit stärksten Franchisesysteme haben ihren Ursprung in den USA. Als Pionier und führender Franchisegeber weist McDonald's weltweit über 30.000 Outlets auf, davon 1.244 allein in Deutschland.<sup>6</sup> Insgesamt gab es in den USA im Jahr 2001 ca. 767.000 Franchisees, während in Deutschland zur

---

<sup>1</sup> Vgl. Stanworth / Purdy / Price (Franchise) 75ff.; vgl. Hoffman / Preble (Franchising) 35ff.

<sup>2</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Entwicklung).

<sup>3</sup> Vgl. Enghusen (Probleme) 168; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Entwicklung).

<sup>4</sup> Vgl. Schulz (Vergleich); vgl. auch Dieses (Zukunft).

<sup>5</sup> Prämissen: Die Bevölkerung der USA umfasst ca. 293 Mio. Menschen, die in Deutschland ca. 82,5 Mio.; vgl. Central Intelligence Agency (Factbook). Bei einer vergleichbaren Einwohner-pro-Franchise-Quote hat Deutschland ein Potential von 296 weiteren Franchisesystemen, was einer möglichen Zuwachsrate von 35.7% entspricht.

<sup>6</sup> Vgl. McDonald's (Corporate) und (Jahresbericht) 1ff.; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Hitliste) 1. Grösster Franchisegeber in den USA nach Anzahl der Outlets ist allerdings Subway mit über 17.000 Franchisebetrieben; vgl. Subway (Top) 1. Setzt Subway seine Pläne um, die Anzahl der Outlets in Deutschland bis zum Jahr 2010 auf bis zu 1.500 Franchisebetriebe anzuheben, dann wird sich Subway unter den führenden Franchisesystemen in Deutschland etablieren; vgl. o. V. (Subway) 15.

gleichen Zeit ca. 37.800 Franchisenehmer (Jahr 2003: 43.100)<sup>7</sup> aktiv waren. Auf die Bevölkerungsgrösse bezogen besteht ein Potential für ca. 178.000 weitere Franchisenehmer in Deutschland. Dieses entspräche einer Steigerung um ca. 470% auf ungefähr 216.000 Franchisenehmer.<sup>8</sup>

Eine Reihe von Gründen kann dafür sprechen, dass das in Deutschland bestehende Potential für Franchisesysteme in den nächsten Jahren zunehmend ausgeschöpft werden wird. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt in den zwei zentralen Konstruktionsprinzipien von Franchisesystemen: Die Verknüpfung von dezentraler Managementverantwortung auf der einen Seite mit der effizienzorientierten Steuerung der Markteinheiten durch eine Systemzentrale auf der anderen Seite. Die Franchisenehmer bleiben selbständig und können ihre unternehmerischen Entscheidungen innerhalb klar definierter Grenzen autonom und auf die lokalen Verhältnisse angepasst treffen. Der Systemkopf dagegen übernimmt die Steuerung der Rahmenbedingungen, indem er ein effizientes Kostenmanagement durchführt, die Nutzung moderner und einheitlicher Technologien durchsetzt und zersplitterte Machtpotentiale der lokalen Partner bündelt. Zugleich kann und muss sich die Managementzentrale abseits des operativen Geschäfts um die Weiterentwicklung und permanente Verbesserung des Franchisekonzepts kümmern.

Franchising als Organisationskonzept wird zunehmend auch in angrenzenden wirtschaftlichen Koordinationstypen umgesetzt, indem diese zum Teil in franchiseähnliche Strukturen überführt werden.<sup>9</sup> Über den Markt eher lose verbundene Wertschöpfungsketten bewegen sich zunehmend in Richtung zentral geführter Kooperationsysteme<sup>10</sup>, um Effizienzvorteile zu nutzen. Stark hierarchisch geprägte Organisationsformen lockern ihren Durchgriff zugunsten eines erhöhten Unternehmertums vor Ort.<sup>11</sup> Beide Bewegungen können so an den Vorteilen der Konstruktionsprinzipien des Franchisings partizipieren.

---

<sup>7</sup> Vgl. IFA Educational Foundation (Impact) 2; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Entwicklung).

<sup>8</sup> Gleiche Berechnungsgrundlagen wie zuvor bei den Franchisegebern bzw. -systemen.

<sup>9</sup> Selbst für den Non-Profit-Sektor werden für Franchisekonzepte grosse Potentiale gesehen; vgl. Schuhen (Franchising) 215ff.

<sup>10</sup> Bspw. Verbundgruppen: Vgl. Markmann / Olesch (Verbundgruppen) 107 sowie vgl. Veltmann (Verbundgruppen) 635.

<sup>11</sup> Vgl. bspw. Meurer (Führung) 2 und die dort angegebene Literatur; vgl. Nebel (Conversion) 636; vgl. Koenen / Schlautmann (Vobis) 16.

## 1.2. Problemstellung

Den Spagat zwischen einem hohen Autonomiegrad ihrer lokalen Partner und den Anforderungen eines verbindenden Zusammenhalts müssen Franchisesysteme kontinuierlich leisten. Dass ihnen dieses oftmals nicht gelingt, unterstreicht eine Studie aus den USA.<sup>12</sup> Den Angaben zufolge gibt dort ein Drittel der Franchisesysteme innerhalb der ersten vier Jahre wegen Erfolglosigkeit auf. Immerhin 75% überleben nicht die ersten zwölf Jahre am Markt. In Deutschland sehen die Zahlen nicht anders aus.<sup>13</sup> Selbst etablierte Franchisesysteme müssen sich teilweise vom Markt verabschieden: Noch im Jahr 2000 war Photo Porst mit 2.050 Franchisenehmern das grösste deutsche Franchisesystem, kurz danach musste die Systemzentrale Insolvenz anmelden.<sup>14</sup>

Dennoch stehen diese Statistiken in deutlichem Widerspruch zu vielen Artikeln und Aussagen, in denen die Organisationsform des Franchisings grundsätzlich als Unternehmertum mit *besonders geringem Risiko* für Franchisor (Franchisegeber) und Franchisees (Franchisenehmer) dargestellt wird.<sup>15</sup> Tatsächlich finden Investitionen in Franchisesystemen jedoch gerade für Franchisenehmer auf einem *hohen Risikoniveau* statt, wie eine weitere US-amerikanische Studie unterstreicht.<sup>16</sup> Der Anstieg der Insolvenzen unter deutschen Franchisenehmern von 2,5% auf 7,2% in den Jahren 1992 bis 1994 unterstreicht diesen Aspekt.<sup>17</sup> Der Deutsche Franchise Nehmer Verband sieht eine mangelnde Transparenz und eine unzureichend organisierte und strukturierte Kommunikation in Franchisesystemen als wesentlichen Faktor einer ungenügenden und ineffizienten Partnerschaft.<sup>18</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. auch für die folgenden Ausführungen Shane (New Franchisors) 216ff.

<sup>13</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche). Als Vergleichszahlen können die Insolvenzen deutscher Unternehmen (inklusive Franchisesysteme) herangezogen werden: 21,2% der deutschen Unternehmen melden innerhalb der ersten vier Geschäftsjahre und 43,8% melden innerhalb der ersten acht Geschäftsjahre Insolvenz an; eigene Berechnungen auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes; vgl. Statistisches Bundesamt (Unternehmensinsolvenzen).

<sup>14</sup> Vgl. o. V. (Unternehmer) 30. Jetzt noch existierende Porstbetriebe sind selbständige Unternehmen, die an die RINGFOTO-Gruppe [RINGFOTO GmbH & Co. ALFO Marketing KG] angeschlossen sind; vgl. Ringfoto (Photo Porst) 1.

<sup>15</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Leitfaden) 4. Der Deutsche Franchise Nehmer Verband e. V. (DFNV) betont dagegen die Risikoaspekte, auf die sich Franchisees als Unternehmer bewusst einlassen; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche) und (Gruss) 1.

<sup>16</sup> Vgl. Shane / Spell (Success) 43.

<sup>17</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Franchise-Telex 1993) und (Franchise-Telex 1995). Angaben beziehen sich jeweils auf die Mitglieder des Deutschen Franchise-Verbands, der nach eigenen Angaben jedoch 75 bis 80% der deutschen Franchisesysteme repräsentiert; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche).

<sup>18</sup> Vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche) und (Gruss) 1. Ähnlich bspw. TUI Leisure Travel (Expertengespräche).

Hinter den symptomatischen Problemen der Franchisesysteme wird jedoch nur selten die unzureichende Bewältigung von Komplexität als zentrale Ursache erkannt. Der Umgang mit Komplexität wird eher als ein Erfolgsfaktor unter vielen, wie etwa eine zügige Systemexpansion, eingestuft.<sup>19</sup> In wenig komplexen Umgebungen mag die Bewältigung von Komplexität tatsächlich nachrangig sein, da sie unbemerkt und un gelenkt abläuft. In vielen Märkten ist jedoch ein vermehrter Druck auf den Beschaffungs- und der Absatzseiten zu beobachten.<sup>20</sup> Eine hieraus resultierende Ver-  
maschung von Wirtschaftseinheiten in Form von Netzen und Wertschöpfungspartnerschaften führt jedoch zu einer Zunahme der zu handhabenden Komplexität. Auch Franchisesysteme müssen beim Überschreiten einer solchen Komplexitätsbarriere neue Ansätze für ihre Führung und ihre Organisation suchen und anwenden.<sup>21</sup> Das Management von Franchisesystemen erhofft sich daher von der Wissenschaft Konzepte, mit denen es die Herausforderungen der Organisation und Führung ihrer Systeme (besser) meistern kann.<sup>22</sup>

Dass sich Franchisesysteme im Umgang mit Komplexität oftmals schwer tun, zeigt auch eine Erhebung aus dem Jahr 1995. Dort gaben 48,7% der befragten Vertreter deutscher Systemzentralen an, dass sie der Komplexität ihres jeweiligen Franchisesystems oftmals nicht gewachsen sind. Weitere 32,6% räumten eine zumindest zeitweise Überforderung mit der bestehenden Komplexität ein. Insgesamt hatten demnach über 81% der befragten Franchisesysteme Schwierigkeiten, mit Komplexität umzugehen.<sup>23</sup>

Liegt eine so deutliche Tendenz einer unzureichenden Komplexitätsbewältigung vor, dann ist davon auszugehen, dass die Organisationsstrukturen der meisten Franchisesysteme als *pathogen* einzuschätzen sind. Mit diesem Problem stehen sie nicht alleine da, denn es betrifft auch eine Vielzahl von Unternehmungen ausserhalb des Franchisesektors.<sup>24</sup> Diese Parallele bedeutet jedoch nicht, dass diese Herausforderung nicht angegangen werden muss. Eine zunehmend komplexe Umwelt erfordert in jedem Fall ebenso komplexe Organisationsstrukturen.<sup>25</sup> Diese müssen so

---

<sup>19</sup> Vgl. Shane / Spell (Success) 44ff.

<sup>20</sup> Vgl. bspw. OBI (Expertengespräche).

<sup>21</sup> Vgl. Malik (Strategie) 82 und die dort angegebene Literatur; vgl. OBI (Expertengespräche).

<sup>22</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche); vgl. Rewe (Expertengespräche); vgl. McDonald's (Expertengespräche); vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche); vgl. Kamps (Expertengespräche); vgl. Ihr Platz (Expertengespräche); vgl. OBI (Expertengespräche).

<sup>23</sup> Vgl. Meurer (Führung) 5.

<sup>24</sup> Vgl. Watzlawick (Wahrheit) 348.

<sup>25</sup> Vgl. Malik (Strategie) 77.

anpassungsfähig gestaltet werden, dass das Auftreten unkontrollierbarer Ereignisse reduziert wird.<sup>26</sup>

Bei der Durchsicht der relevanten wissenschaftlichen Franchiseliteratur ist jedoch durchgängig eine unzureichende Berücksichtigung der Komplexität als massgebliche Orientierungsgrösse festzustellen. Insbesondere fehlt ein ganzheitlich leitender Managementansatz, der darstellt, wie Franchisesysteme komplexitätsorientiert aufgebaut werden sollten.<sup>27</sup>

Eine Literaturanalyse zeigt schnell, dass nur vereinzelt auf bestehende, theoretisch fundierte Managementansätze zurückgegriffen wird. So wird Franchising oftmals als *Sonderform der Wirtschaft* betrachtet. Es drängt sich der gefährliche Eindruck auf, für das Management von Franchisesystemen gälten eigene Grundsätze, die sich eher an der Praxis als an der Theorie orientieren müssten. Diese Denkweise und die daraus entstehenden Irrtümer entsprechen der teilweise hemdsärmeligen Mentalität vieler Franchisesysteme, die sich als Netz praxisorientierter Unternehmer verstehen. In der Folge finden sie ihren Niederschlag in einer Literaturbasis, die sich in erheblichem Masse aus Sammelbänden mit Berichten gestandener Praktiker, aus Fallstudienreports über erfolgreiche Franchisesysteme, aus Handbüchern, aus Tagungsbänden und aus Beraterkonzepten zusammensetzt. Es vermag daher wenig zu erstaunen, dass auf diesem Nährboden die vorbildorientierte Erfolgsfaktorenforschung zum strategischen Konzept erhoben wird.<sup>28</sup>

In vielen Beiträgen werden zudem unbewusst *unterschiedliche Rekursionsebenen* in Franchisesystemen vermengt.<sup>29</sup> So wird teilweise versucht, Probleme des Managements lokaler Franchisepartner grundsätzlich mit Methoden der Systemzentrale zu lösen. Dass die Metasprache des Franchisegebers nicht immer von den Franchisenehmern verstanden wird und damit unbrauchbar ist, wird in solchen Fällen nicht berücksichtigt.

In der wissenschaftlichen Annäherung an das Franchising finden sich eine Reihe deskriptiver und erklärender Ansätze. Bei einer Analyse der beschreibenden Ansätze fällt auf, dass sich viele Beiträge neben dem Franchising parallel auch mit den

---

<sup>26</sup> Vgl. Allaire / Firsirotu (Uncertainty) 7ff.

<sup>27</sup> Manella weist zu Recht darauf hin, dass es aufgrund der zu bewältigenden Informationsfülle und Komplexität aussichtslos ist, etwas ganz bzw. ganzheitlich erfassen zu wollen; vgl. Manella (Mensch) 37. Dennoch muss es Ziel sein, möglichst viele der relevanten Aspekte eines Betrachtungsobjektes in die jeweilige Untersuchung einzubeziehen.

<sup>28</sup> Für eine Übersicht vgl. Stein (Franchisenetze) 18ff.

<sup>29</sup> Zum Begriff „Rekursionsebenen“ vgl. Kapitel B.3.2.2.

Themen *Kooperation* und *Netze* beschäftigen.<sup>30</sup> Die Zusammenhänge und Überschneidungen dieser Organisationskonzepte mit dem Franchising sind nicht von der Hand zu weisen.<sup>31</sup> Zuweilen wird das Franchising sogar als Prototyp von Kooperationen und netzwerkartigen Organisationen bezeichnet.<sup>32</sup> Ebenso lassen sich aber differenzierende Merkmale finden, etwa bei Umfang und Inhalt vertraglich geregelter Aspekte der Geschäftsbeziehungen. Eine Unterscheidung der Konzepte wird hier oftmals unterlassen, was als umso bedauerlicher gewertet werden kann, da das Franchising grundsätzlich ein überschaubares Forschungsfeld darstellt. Undifferenzierte Verweise auf sogenannte *Kooperationsmerkmale* und *Netzeigenschaften* von Franchisesystemen ergeben daher keinen Zuwachs an Informationen, sondern verwässern ansonsten hilfreiche Konzeptbestandteile und können bis zur Desinformation reichen.

Unter den erklärenden Ansätzen lassen sich Versuche finden, das Franchising unter Effizienzaspekten verständlich zu machen. Hierfür wird oftmals die *Agency-Theorie* herangezogen, obwohl sie mittlerweile unter Kritik geraten ist.<sup>33</sup> Aus dieser Sichtweise werden durch das Franchising die Vorteile einer vertraglichen Beziehung mit einem firmenfremden Absatzmittler gepaart mit der motivationsfördernden Wirkung von Ergebnisbeteiligung und lokalem Unternehmertum.<sup>34</sup>

Auch der *Transaktionskostenansatz* wird gerne als Erklärungsmodell für die Herausbildung von Franchisesystemen herangezogen.<sup>35</sup> Kern dieser Theorie ist, dass vollständig informierte und rational handelnde Wirtschaftsakteure jeweils diejenige Organisations- bzw. Austauschform wählen, die zu den geringsten Aufwendungen führen.<sup>36</sup> In diesem Sinne werden dem Franchising Vorteile etwa gegenüber Filialsystemen bescheinigt.<sup>37</sup> Fraglich ist hier jedoch, ob die Prämissen der vollständigen Information und einer allein rational gesteuerten Entscheidungsfindung in dieser Form tragbar sind.<sup>38</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Sydow (Franchisingnetzwerke) 95ff.; vgl. Stein (Franchisenetzwerke) 17.

<sup>31</sup> Vgl. Sydow (Franchisingnetzwerke) 95ff.

<sup>32</sup> Vgl. Meurer (Führung) XI.

<sup>33</sup> Vgl. Kunkel (Franchising) 141ff.; vgl. Stein (Franchisenetzwerke) 23ff.; Sydow (Franchisingnetzwerke) 95ff.

<sup>34</sup> Vgl. Oechsler (Entscheidungskriterien) § 5 Rdnr. 3ff.

<sup>35</sup> Vgl. Williamson (Capitalism); vgl. Picot (Transaktionskostenansatz) 267ff.

<sup>36</sup> Vgl. Haunhorst (Franchisenehmer) 77f.

<sup>37</sup> Vgl. Mandewirth (Transaktionskosten) 36ff., 41ff., 126. Für die Praxis in der Handelsbranche vgl. exemplarisch Goy (Kannibalisierung) 28.

<sup>38</sup> Vgl. Kunkel (Franchising) 77ff.

Die Analyse der deskriptiven und erklärenden wissenschaftlichen Literatur zum Franchising legt nahe, dass sie noch kein theoretisch fundiertes, praktisch umsetzbares Konzept für ein komplexitätsorientiertes Management von Franchisesystemen aufweisen kann. Ein normativer Ansatz für die Strukturierung von Franchisesystemen besteht nicht. Sydow konstatiert in diesem Zusammenhang:

„Es fehlt an Theorien mittlerer Reichweite, die nach der ökonomisch begründeten Entscheidung für Franchising Hinweise auf die konkrete Organisation und Führung von Franchisesystemen geben [...]“<sup>39</sup>

An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an, indem sie einen tragfähigen Bezugsrahmen zur Verfügung stellt, der im Grundsatz komplexitätsorientiert ist und auf diesem Fundament die Möglichkeit bietet, bestehende Theoriefragmente und Franchisekonzepte einzuordnen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Sydow (Franchisingnetzwerke) 107.

## 2. Forschungsvorhaben

### 2.1. Forschungsziel und Forschungsfragen

Auf Basis der ausgearbeiteten Problemstellung ist es übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit, der Franchisepraxis die Bedeutung von Komplexität aufzuzeigen. Konkret setzt sich die Arbeit das spezielle Ziel, den Managements von Franchisesystemen einen Managementansatz aufzuzeigen, mit dem sie die Strukturen ihrer Franchiseorganisation wirksam auf die Bewältigung von Komplexität ausrichten können. Dieses Konzept muss Weiterentwicklungspotentiale bestehender Franchisesysteme identifizieren können sowie eine Leitlinie für entstehende Franchisesysteme formulieren. Dieser Managementansatz sollte zum einen theoretisch fundiert, zum anderen in der Franchisepraxis anwendungsfreundlich umzusetzen sein. Vor diesem Hintergrund lässt sich als zentrales Forschungsziel formulieren:



Abbildung 1: Zentrales Forschungsziel

Ein solcher Managementansatz muss die konstitutiven Systemmerkmale des Franchising adäquat berücksichtigen, insbesondere die rechtliche Unabhängigkeit von Franchisor und Franchisees bei gleichzeitig hohem Grad der Aufgabenteilung und der damit verbundenen Erfordernis kontinuierlicher, freiwilliger Kooperation. Zugleich



muss es auf die Eigenschaften komplexer Systeme eingehen. Hier sind die Verschiedenartigkeit der Elemente und der Reichtum an Beziehungen zwischen ihnen zu berücksichtigen, ebenso die Intransparenz komplexer Situationen, die Unbestimmtheit der Konsequenzen einer Beeinflussung eines Elements auf die anderen systemisch verbundenen Elemente, sowie die Subjektivität der Komplexität als Bestimmungsleistung des Betrachtenden.<sup>40</sup>

Die Charakteristika des Forschungsziels zeigen, dass es für die vorliegende Arbeit von zentralem Interesse ist, wie Franchisesysteme so strukturiert werden können, dass sie die systemexterne und -interne Komplexität adäquat bewältigen können. Vor diesem Hintergrund lassen sich u.a. folgende forschungsleitenden Fragen formulieren:

1. Ist es Erfolg versprechend, die Bewältigung von Komplexität in den Organisationsstrukturen der Franchisesysteme zu verankern?
2. Auf welchen Managementebenen muss die Bewältigung von Komplexität durch Franchisesysteme angelegt sein?
3. Welche strukturellen Managementfunktionen müssen in Franchisesystemen zur Bewältigung von Komplexität vorhanden sein?
4. In welchen Interaktionsbeziehungen stehen diese Managementfunktionen in Franchisesystemen?
5. Welche Ausprägungen dieser Managementfunktionen und Interaktionsbeziehungen lassen sich beispielhaft beobachten?

Diese forschungsleitenden Fragen können in eine zentrale Forschungsfrage überführt werden:

Wie sollte ein komplexitätsorientiertes Konzept für das Management von und in Franchisesystemen beschaffen sein, das deren Funktions-, Anpassungs- und Lebensfähigkeit sicherstellt, Weiterentwicklungspotentiale identifiziert und als Leitlinie entstehender Franchisesysteme dienen kann?

Forschungsziele und -fragen verdeutlichen, dass das zu erarbeitende Konzept drei grundsätzliche Kernaufgaben eines jeden Managements abdecken muss. Aspekte

---

<sup>40</sup> Vgl. Krieg (Grundlagen) 55; vgl. Ulrich / Probst (Anleitung) 110; vgl. Dörner (Logik) 58ff.; vgl. Espejo (VSM) 93.

der *Gestaltung*, *Lenkung* und *Weiterentwicklung* sind auch in komplexitätsorientierten Franchisesystemen die zentralen Themenbereiche. Diese Aufgaben weisen zwar unterschiedliche Handlungsfelder auf, lassen sich jedoch in der Zielsetzung einer nachhaltigen Komplexitätsbewältigung vereinen. Kernpunkt der Gestaltung ist die Etablierung einer komplexitätsorientierten Organisationsstruktur von Franchisesystemen. Die Lenkungsfunktion beschäftigt sich mit der Organisation der Zweckumsetzung und somit der Realisierung von Erfolgspotentialen in Franchisesystemen. Eine richtig wahrgenommene Aufgabe der *Weiterentwicklung* schafft neue Erfolgspotentiale für das Franchisesystem und stösst regelmässig Anpassungs- und Umgestaltungsprozesse an.

Mit Hilfe des zu entwickelnden Ansatzes sollen Managements von Franchisesystemen in die Lage versetzt werden, ihre Organisationen *wirksam* zu führen. Unter *wirksam* wird verstanden, dass die Ziele des Systems erreicht und die abgeleiteten Aufgaben erfüllt werden. Dabei gilt es unter anderem zu klären, wie in Franchisesystemen Ziele definiert bzw. Aufgaben abgeleitet werden, und wann sie als erreicht bzw. ausgeführt gelten. Ziele und Aufgaben wirken direkt auf die Wahrung der Identität des Franchisesystems ein. Um diese Identität aufrecht zu erhalten, muss das System *lebensfähig* sein. Lebensfähigkeit bedeutet, in der Lage zu sein, eine eigenständige Existenz und Identität aufrechterhalten zu können. In der von Kybernetikern geprägten St. Galler Managementlehre wird Lebensfähigkeit als übergeordnete Systemeigenschaft betrachtet, die für eine Existenz relevante Fähigkeiten der Lenkung, der Kommunikation, der Anpassung, des Lernens, der Entwicklung sowie die Gestaltbarkeit und die Selbstorganisationskraft von Systemen umschliesst und begründet.<sup>41</sup> Somit ist Lebensfähigkeit mehr als nur reines, nacktes Überleben.<sup>42</sup>

Lebensfähige Systeme zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie die Komplexität der äusseren und inneren Umwelt bewältigen können. Die erforderliche Komplexität eines Franchisesystems erfordert daher die Etablierung hinreichend komplexer und vollständiger Strukturen, die vor allem komplexe Subsysteme bzw. Funktionen, Systemschnittstellen, Kommunikationskanäle, Informationsträger und ein adäquates System zur Filterung von Informationen umfassen.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit impliziert eine Reihe weiterer Themenstellungen. Der zu erarbeitende Ansatz sollte eine modellgeleitete Diagnose der Lebens-

---

<sup>41</sup> Vgl. Ulrich (Organisation) 8; vgl. Krieg (Bausteine) 263.

<sup>42</sup> Vgl. Schwaninger (Concept); vgl. Ulrich (Funktion) 135; vgl. Churchman (Systemansatz) 260; vgl. Rubinyi (Command) 5.

fähigkeit von Franchisesystemen unterstützen. Diese umfasst die Prüfung, ob lebensnotwendige Strukturen vollständig etabliert und adäquat ausgestaltet sind. Pathologische Situationen, wie bspw. mangelhaft arbeitende Subsysteme, teilweise zu (in)formale Interaktionen, unzureichende Kommunikationskanäle sowie ein unausgewogenes Verhältnis von Autonomie und Interventionen in das operative Leistungssystem von Franchisesystemen sollten erkannt werden können.

Auf dieser Basis muss die Ableitung von Verbesserungspotentialen ermöglicht werden, die in eine modellgeleitete Umgestaltung und Ausrichtung des Franchisesystems hinsichtlich der Bewältigung von Komplexität münden kann. Zudem soll die vorliegende Arbeit Franchisesystemen ermöglichen, ihre Anpassungsfähigkeit soweit zu erhöhen, dass sie gegen unbekannte, unvorhergesehene Störungen gewappnet sind. Hierzu muss eine Überführung der jeweiligen Systeme in lernende Organisationen ermöglicht werden.

Der im Folgenden entwickelte Managementansatz sollte schliesslich für die Weiterentwicklung bestehender Franchisesysteme in Richtung Lebensfähigkeit und Effizienz ebenso verwendbar sein wie für die Gestaltung von in der Entstehung begriffene Franchisesysteme. Auch die Bewertung der Attraktivität von Franchisesystemen aus Sicht von Franchisegebern und -nehmern hinsichtlich Erfolgchancen, Partizipationsgraden, eigener Bedeutung im System etc. sollte ermöglicht werden. Schliesslich könnte der vorgelegte Ansatz als Grundlage für einen Systemcheck durch Dritte, bspw. Eigentümer, staatliche Stellen, Zertifizierungsagenturen etc. dienen.

## 2.2. Abgrenzung des Forschungsfeldes

Der zu entwickelnde Ansatz konzentriert sich auf die Organisationsstrukturen von Franchisesystemen und die Kommunikationsprozesse aller Systempartner. Verschiedene angrenzende Fragestellungen stehen jedoch explizit nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit. Es wird bspw. keine Arbeit vorgelegt, die eine nationale oder sogar internationale Franchisewirtschaft statistisch darauf hin untersucht, inwieweit die Strukturen einzelner Unternehmungen geeignet sind, Komplexität zu bewältigen. Die grosse Zahl von Franchiseunternehmen, von denen viele ihren Sitz im ausser-europäischen Ausland haben, sprechen gegen ein solches Forschungsvorhaben in den Grenzen dieser Arbeit. Zudem liegen hier vereinzelt Studien, zumindest für Deutschland und die USA, bereits vor.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Meurer (Führung) 5; vgl. Shane / Spell (Success) 44ff.

Diese Arbeit lässt sich auch nicht dazu verleiten, den Erfolg oder Misserfolg einzelner Franchisesysteme pauschal mit dem Vorliegen komplexitätsorientierter Organisationsstrukturen erklären oder sogar vorhersagen zu wollen. Zu vielfältig erscheinen die Begleitumstände und Kontexte der Franchisesysteme, als dass sie nicht jeweils explizit und ausführlich gewürdigt werden müssten. Die Arbeit sollte daher auch nicht als Gebrauchsanleitung missverstanden werden, die Franchisesystemen eine Vorgehensweise in der Bewältigung von Komplexität ohne individuelle Anpassung an ihren jeweiligen Kontext (als originäre Quelle der externen Komplexität) darlegt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann auch nicht auf die Fähigkeit einzelner im Rahmen von Fallstudien behandelte Franchisesysteme zur Komplexitätsbewältigung eingegangen werden. Hiergegen sprechen Vertraulichkeitsaspekte, die eine individuelle Lagebeurteilung im kleinen Kreis attraktiver erscheinen lassen.<sup>44</sup> Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit sind auch nicht auf spezielle Systemkonstellationen ausgerichtet. Somit werden keine bestimmten Grössen, Branchen, Geschäftsmodelle, Situationen oder Lebenszyklusphasen von Franchisesystemen im Speziellen angesprochen.

Darüber hinaus kann das Management einzelner Franchisebetriebe (Standortmanagement, Personalführung etc.) explizit nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen. Diese Problemfelder befinden sich auf einem anderen Managementniveau (später wird noch von Rekursionsebenen gesprochen) und standen zu keinem Zeitpunkt der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt des Interesses.

---

<sup>44</sup> Solche Lagebeurteilungen fanden ansatzweise in den meisten Gesprächen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit Experten der deutschen Franchisewirtschaft geführt worden sind, statt.

### 3. Positionierung und Vorgehensweise

#### 3.1. Wissenschaftstheoretische Positionierung

Betriebswirtschaftliche Forschung erfolgt, um Führungskräften wirtschaftlich ausgerichteter Zwecksysteme für Problemlösungsprozesse und in Entscheidungssituationen hilfreiche Modelle, Verfahren und Instrumente zur Verfügung zu stellen. Es erscheint daher zielführend, für die vorliegende Arbeit die hermeneutisch-dialektische Position der anwendungsorientierten Wissenschaft als Forschungsmethodik anzuwenden. In diesem Sinne folgt sie der Tradition von Ulrich und nimmt in der wissenschaftstheoretischen Positionierung die Perspektive eines forschungsleitenden Grundverständnisses der *Managementlehre als angewandte Handlungswissenschaft* ein.<sup>45</sup> Sie befasst sich mit der Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung produktiver sozialer Systeme. Hierbei unterscheidet sie sich in ihrem Entdeckungs-, ihrem Begründungs- sowie ihrem Anwendungszusammenhang von den Grundlagenwissenschaften.

Eine im Sinne der Handlungswissenschaften interpretierte Forschung kann im Entdeckungszusammenhang nicht wertneutral sein, denn erst im Rahmen der Vorstellungen und Konditionen einer vorgefundenen Managementpraxis wird das Forschungsfeld abgesteckt, für dessen Lösung auf keine befriedigende Wissensbasis zurückgegriffen werden kann.<sup>46</sup> Grundlagenwissenschaften beziehen dagegen ihre Fragestellungen aus theoretischen Zusammenhängen.

Auch im Begründungszusammenhang bestehen unterschiedliche Angehensweisen. Die Grundlagenwissenschaften versuchen, durch empirische Realitätsbeobachtungen allgemeine Theorien und Modelle zu verfeinern oder ggf. zu verwerfen. Für angewandte Handlungswissenschaften ist dagegen die Beobachtung der Praxis nur Ausgangspunkt, auf deren Fundament Modelle und Regeln zur Schaffung einer neuen, angepassten Realität aufgespannt werden. Die Realität dient so als Quelle wissenschaftlich zu untersuchender Fragestellungen und später auch als Versuchsfeld, in dem die Eignung der entworfenen Gestaltungsmodelle getestet werden kann.

Für Grundlagenwissenschaften ist der Anwendungszusammenhang nachrangig und den Praktikern vorbehalten. Managementsysteme von Organisationen sind daher für umsetzbare Problemlösungen umso mehr auf die Ergebnisse der Managementlehre

---

<sup>45</sup> Vgl. hierfür und zum folgenden Ulrich (System) 172ff.; vgl. Ulrich (Sozialwissenschaft) 3ff.

<sup>46</sup> Ulrich bezeichnet eine wertfreie angewandte Wissenschaft als wertlos; vgl. Ulrich (Wissenschaft) 1ff.; vgl. auch Ulrich (Management) 175ff.

angewiesen. Nur diese setzt sich ausreichend mit der Komplexität natürlicher und sozialer Systeme auseinander, indem sie insbesondere komplexe soziale Systeme zum Untersuchungsobjekt erhebt. Die klassischen Grundlagenwissenschaften dagegen konzentrieren sich auf Teilaspekte wenig komplexer Systeme.

Die Managementlehre entwickelt demnach anwendungsorientierte Lösungen, die in erster Linie dem Leitbild der Nützlichkeit gerecht werden und die Anwendbarkeit der Ergebnisse als zentrales Ziel und nicht nur Nebenprodukt der Forschung verfolgen. Daher steht weniger ein Erklären bestehender als vielmehr ein Entwerfen neuer Wirklichkeiten im Fokus der Handlungswissenschaften. Da sich die meisten Problemstellungen der Managementpraxis nicht durch Theorien, Methoden und Instrumente einer einzelnen Wissenschaft abdecken lassen, verfolgen die angewandten Wissenschaften im Forschungsprozess typischerweise einen inter- bzw. multidisziplinären Ansatz. Die vorliegende Arbeit positioniert sich vor diesem Hintergrund innerhalb des Forschungsprogramms der Managementlehre als angewandte Handlungswissenschaft.

Der Entstehungszusammenhang stammt aus der Praxis von Franchisesystemen. Empirische Beobachtungen legen nahe, dass diese Organisationsformen regelmäßig von ihrer systemexternen und -internen Komplexität überfordert sind und daran letztendlich scheitern können. Die vorliegende Arbeit setzt hier an, indem untersucht wird, wie eine solche Komplexitätsbewältigung im Management von und in Franchisesystemen etabliert werden kann.

Im Begründungszusammenhang können empirische Beobachtungen lediglich typische praktische Probleme und deren Lösungen herausheben. Der Versuch einer empirischen Falsifizierung erfolgt nicht.

Kontinuierlicher Fokus dieser Arbeit ist der Anwendungszusammenhang. Es geht darum, der Managementpraxis von Franchisesystemen einen Ansatz bereitzustellen, der sie bei der strukturellen Bewältigung von Komplexität unterstützt. Der Praxisbezug kann über verschiedene Zugänge erfolgen. Der Beitrag der Wissenschaft zur Lösung von Praxisproblemen kann in Entwürfen für inhaltliche Lösungen oder den Regeln zu deren Erarbeitung liegen.

Wird nun noch zwischen Einzel- und Grundsatzproblemen differenziert, ergibt sich für die Positionierung der vorliegenden Arbeit innerhalb der Handlungswissenschaften in Anlehnung an Ulrich folgende Matrix:

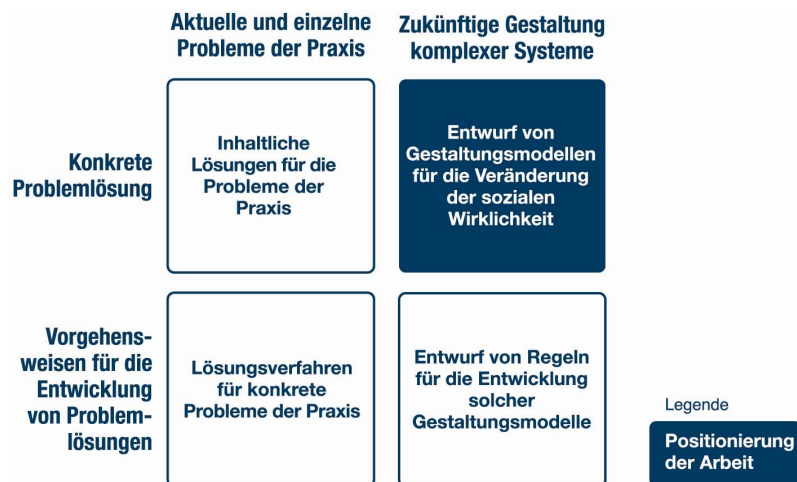


Abbildung 2: Positionierung innerhalb der Handlungswissenschaften<sup>47</sup>

Die Arbeit positioniert sich demnach als Entwurf eines Gestaltungsmodells für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit im Rahmen des Managements komplexer Franchisesysteme.

### 3.2. Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit

Der forschungsmethodische Ansatz der vorliegenden Arbeit integriert empirische und konzeptionelle Forschung. Als Lösungsweg wurde ein Vorgehen nach dem idealtypischen wissenschaftstheoretischen Forschungsmodell von Ulrich eingeschlagen.<sup>48</sup>

Zunächst wurden Problemstellungen von Franchisesystemen im Umgang mit Komplexität identifiziert. Grundlage hierfür waren empirische Beobachtungen von Franchisesystemen im Rahmen von Gesprächen mit Vertretern deutscher Zentralen von Franchisesystemen und des Deutschen Franchise-Verbandes, durch Literaturanalyse sowie durch Erfahrungen aus der Beratungspraxis. Die Besonderheiten und

<sup>47</sup> Vgl. Ulrich (Sozialwissenschaft) 11.

<sup>48</sup> Vgl. Ulrich (Sozialwissenschaft) 1ff.

konstitutiven Merkmale von Franchisesystemen wurden hierbei einer komplexitätsorientierten Analyse unterzogen.

Die Interpretation wissenschaftlicher Theorien erfolgte durch die Erarbeitung des Bezugsrahmens aus Systemtheorie und Kybernetik sowie durch die theoriegeleitete Übertragung der Prinzipien und der Strukturmerkmale eines leistungsfähigen kybernetischen Modells auf die Bedürfnisse von Franchisesystemen. Im nächsten Schritt erfolgten die Erfassung und Spezifizierung von Verfahren der Formalwissenschaft durch die Auswahl der Literaturanalyse und der Unternehmensforschung als dominante Forschungsstrategien. Diese Forschungsansätze bieten sich an, da es sich bei der Strukturierung von Organisationen um komplexe Problemsituationen handelt, in denen auf Algorithmen beruhende Forschungsstrategien nicht zielführend wären.

Unterlegt durch weitere Gespräche mit Experten der Franchisewirtschaft folgte anschliessend die Erfassung und Untersuchung des Anwendungszusammenhangs. Im Folgenden Schritt wurden Gestaltungsregeln und -modelle durch die Entwicklung des Ansatzes, der den angestrebten Forschungszielen für ein komplexitätsorientiertes Management von Franchisesystemen dient, abgeleitet. Schliesslich wurde der Managementansatz im Anwendungszusammenhang in weiteren Expertengesprächen und Präsentationen kontinuierlich an den Anforderungen der Praxis gespiegelt und verfeinert. Nach Abschluss der Arbeiten an diesem Managementansatz kann das Konzept nun für die Beratung der Praxis angewendet werden, bspw. im Rahmen zukünftiger Projekte zur komplexitätsorientierten Weiterentwicklung von Franchisesystemen.

Im Entstehungsprozess der vorliegenden Arbeit wurden Gespräche mit Vertretern der Franchisewirtschaft geführt. Diese Vorgehensweise wurde aus zwei zentralen Überlegungen gewählt: Zum einen, um die Ansätze der Praxis in den entwickelten Managementansatz zu integrieren. Zum anderen, um die Zwischenergebnisse der vorliegenden Arbeit an der Umsetzbarkeit in der Praxis zu spiegeln und die Reaktionen der Wirtschaft auf den Managementansatz frühzeitig abschätzen zu können.

Um diese Praxisbeobachtungen sinnvoll einordnen zu können, mussten kontinuierlich das Komplexitäts- bzw. das Abstraktionsniveau variiert und die Grenzen der betrachteten Franchisesysteme (und ihrer Subsysteme) ggf. in verschiedenen Umfängen gezogen werden. Aufgrund des Strukturreichtums des eingesetzten kybernetischen Modells war es allerdings von vorne herein nicht möglich, einen umfassenden Fragenkatalog zu lebensfähigen Franchisesystemen zu formulieren. Hier wurde dem Vorschlag von Malik gefolgt, der die Erforschung komplexer Systeme als



offenen Prozess versteht.<sup>49</sup> Anhand eines strukturierten Interviewleitfadens wurden Schlüsselthemen angesprochen und im Dialog weitergeführt.<sup>50</sup>

Auf eine direkte Darstellung der Gespräche in Form von Fallstudien wurde aus zwei grundlegenden Aspekten verzichtet: Zum einen baten die untersuchten Unternehmen aus Gründen der Vertraulichkeit ausdrücklich um ein weitgehend diskretes Vorgehen. Zum anderen kann es grundsätzlich selbst bei grossen Anstrengungen und weitem Untersuchungsumfang nicht gelingen, repräsentative Fallstudien aufzubauen, da die Fallstudienforschung auf analytischer und eben nicht auf statistischer Generalisierbarkeit beruht. Eine Verallgemeinerung durch den Nachweis von Häufigkeiten wäre daher in der Fallstudienforschung nicht durchführbar.

---

<sup>49</sup> Vgl. Malik (Strategie) 476.

<sup>50</sup> Der strukturierte Interviewleitfaden findet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

## **B. Modellgeleitetes Management von Franchisesystemen**

### **1. Franchisesysteme im Spannungsfeld von Autonomie und Integrität**

#### 1.1. Provenienz des Franchising

Der Grundgedanke des Franchising geht auf das Frankreich des 12. Jahrhunderts zurück, wo weltliche und geistliche Machthaber ihren Untergebenen gegen die Leistung von Diensten und Zahlungen das Recht auf land- und forstwirtschaftliche Nutzung ihrer Ländereien oder zur Abhaltung von Märkten einräumten.<sup>51</sup> Der Ursprung des modernen Franchising liegt in den USA, wo die Entwicklung des heutigen Begriffsverständnisses einer absatzmarktgerichteten Zusammenarbeit selbständiger Unternehmer verankert ist.<sup>52</sup> Zu den Pionieren gehört der Nähmaschinenhersteller Singer, der einen Vorläufer des Franchising vor über 140 Jahren erstmals einsetzte. Als funktionsfähiges Kooperationsmodell wurde Franchising vor ca. 100 Jahren von General Motors etabliert.<sup>53</sup> Etwa zur gleichen Zeit eröffnete die Franchise-Restaurantkette A&W ihre ersten Betriebe.<sup>54</sup>

Das moderne Franchising verbreitete sich anfangs sehr langsam. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs konnte es jedoch deutlich an Fahrt gewinnen und führte letztendlich zu einem regelrechten Boom.<sup>55</sup> In diesen Zeiten wandelte sich auch der Schnellrestaurantbetreiber McDonald's in ein Franchisesystem um.<sup>56</sup> In Deutschland gehörten die ehemaligen reinen Filialsysteme Porst, Nordsee, Ihr Platz, Rewe sowie Edeka und Spar zu den Pionieren, als sie in den Jahren 1960, 1968, 1969, 1972 sowie 1975 mit der Etablierung von Franchisekonzepten begannen.

Zu Anfang der siebziger Jahre führten Betrugs- und Missbrauchsfälle in den USA zu einer nachhaltigen Schädigung des Images von Franchising als Vertriebsform. In der Folge dieser Imageschwierigkeiten wurde die Verbreitung von Franchisesystemen deutlich gedämpft. Selbst die in den USA damals völlig neu eingeführten gesetzlichen Regelungen zum Schutz der Franchisenehmer konnten den entstandenen

---

<sup>51</sup> Vgl. Picot / Wolff (Franchising) 224f.; vgl. Martinek (Vertragstypen) 55ff.; Mack (Vertragssysteme) 3f.; Haunhorst (Franchisenehmer) 25.

<sup>52</sup> Vgl. Gitter (Gebrauchsüberlassungsverträge) 464ff.

<sup>53</sup> Vgl. Tietz / Matthieu (Franchising) 6f.

<sup>54</sup> Vgl. YUM! Brands (First).

<sup>55</sup> Martinek (Vertragstypen) 7f.

<sup>56</sup> Heute ist McDonald's eine der bekanntesten und wertvollsten Marken weltweit; vgl. Interbrand et al. (Scoreboard).

Flurschaden nur langsam beheben.<sup>57</sup> Die Vertriebsform des Franchisings leidet teilweise noch heute an den Nachwirkungen des damals entstandenen Vertrauensschadens und neu hinzugekommener Fälle *schwarzer Schafe*.<sup>58</sup> Die Franchiseverbände begreifen daher heute die Verbesserung des Franchising-Images als wesentlichen Bestandteil ihrer Arbeit.

In diesem schwierigen Imageumfeld begann auch in Deutschland Ende der Sechziger Jahre die Verbreitung des Franchisings. Die Expansionsgeschwindigkeit dieser Vertriebsform nahm jedoch erst in den letzten Jahren richtig zu. So hat sich der in Franchisesystemen getätigte Umsatz in den letzten sieben Jahren auf € 25,4 Milliarden verdoppelt.<sup>59</sup> Zuvor lag er in den Jahren zwischen 1982 und 1994, trotz der Expansionspotentiale nach der Wiedervereinigung Deutschlands, relativ konstant bei rund € 11 Milliarden.<sup>60</sup> Das in den letzten Jahren beobachtete Wachstum wird auch dadurch beschleunigt, dass in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit eine Existenzgründung als Franchisenehmer vermehrt in Betracht gezogen wird.<sup>61</sup> Auch durch einen Trend zu dezentralen Systemen im Handel erhält das Franchising einen neuen Schub.<sup>62</sup> Zukunftsforscher sehen das Franchising als erfolgreichste Vertriebsmethode im Jahr 2010.<sup>63</sup>

## 1.2. Definition des Franchising

Während andere Länder das Franchiserecht erfolgreich kodifiziert haben, fehlt in Deutschland immer noch eine gesetzliche Regelung des Franchisings.<sup>64</sup> Zwar hat der bereits 1978 gegründete Deutsche Franchise-Verband e. V. (DFV) eine Definition des Franchisingbegriffs entworfen. Als rechtliche Empfehlung bzw. empirische

---

<sup>57</sup> Vgl. Haibt / Siemens (Aufklärungspflichten) 597ff.; vgl. Martinek (Vertragstypen) 8.

<sup>58</sup> Vgl. auch Ahlert (Management) 22f. Immer wieder werden Franchisesysteme sogar mit der Terrororganisation Al-Qaida verglichen; vgl. Escobar (Terror); vgl. Klein (Franchise); vgl. o. V. (Terror). Hierzu die Stellungnahme des DFV; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Terrorvergleich). Franchiseexperten in Deutschland klagen hinter vorgehaltener Hand auch aktuell über Fälle fortgesetzter „Geldschneiderei“ und „Ausbeutung unerfahrener Franchisenehmer“.

<sup>59</sup> Der Deutsche Franchise-Verband gibt den über Franchisesysteme getätigten Umsatz für das Jahr 1996 mit € 12,8 Milliarden und für das Jahr 2003 mit € 25,4 Milliarden an; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Entwicklung).

<sup>60</sup> Der Vergleichsumsatz für 1982/1983 lag bei umgerechnet € 11 Milliarden; vgl. Hanrieder (Franchising) 25; vgl. Gitter (Gebrauchsüberlassungsverträge) 466. Meurer spricht vom gleichen Umsatz in 1994 (23 Milliarden DM); vgl. Meurer (Führung) 4 und die dort angegebene Literatur.

<sup>61</sup> Vgl. Rexroth (Franchising) B1.

<sup>62</sup> Vgl. o. V. (Franchising) 52.

<sup>63</sup> Vgl. Boehm (Konzernstrategie) 585.

<sup>64</sup> Vgl. bspw. für Malaysia: Hirth (Malaysia) 928.

Realdefinition kommt dieser Definition aber nicht der Charakter einer Rechtsgrundlage zu.<sup>65</sup> Für die Mitglieder des DFV ist sie jedoch verbindlich.<sup>66</sup>

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt auf dem Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherstellung eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer laufend und aktiv zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.“

Der seit Januar 1992 geltende Europäische Verhaltenskodex für Franchising umfasst eine vergleichbare Definition des Franchisings.<sup>67</sup> Beide Definitionen greifen zentrale Merkmale des dem Franchising zugrunde liegenden Organisations- und Kooperationskonzeptes auf. Bereits der erste Satz der Definition umschreibt die grundlegende Richtung der Zusammenarbeit von Franchisor und Franchisees. Franchisegeber und die Systempartner vermarkten das Konzept auf unterschiedlichen Ebenen, sind aber auf eine enge Zusammenarbeit essentiell angewiesen. Der konkrete Vertrieb des Leistungsprogramms wird dabei nicht vom Franchisegeber geregelt,

---

<sup>65</sup> Vgl. Haunhorst (Franchisenehmer) 73; vgl. Martinek (McLaw's) 3f.; vgl. Skaupy (Unvereinbarkeit) 383f. Für die daraus resultierenden Probleme vgl. auch Kroll (Informationspflichten) 7ff.

<sup>66</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Leitfaden) 3.

<sup>67</sup> „Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger Unternehmen, den Franchise-Geber und den Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrages bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/ oder andere gewerbliche Schutz- und Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftsordnungssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“ Deutscher Franchise-Verband (Ethikkodex) 1.

sondern erfolgt in Regie des jeweiligen Franchisees in seinem spezifischen, lokalen Marktumfeld. Diese Freiheitsgrade sind möglich und nötig, da alle Mitglieder des Franchisesystems selbständig und auf eigene Rechnung arbeiten. Der Franchisor hat lediglich richtlinienähnliche Befugnisse, um systemkonformes Verhalten sicherzustellen.

Vertraglich ist jeder Franchisenehmer mit dem Franchisegeber über ein gegenseitiges Dauerschuldverhältnis verbunden, wobei sich die geschuldeten Leistungspakete unterscheiden. Zum Leistungsumfang des Franchisegebers gehört die Erstellung und Weiterentwicklung des Systemkonzepts sowie die kontinuierliche Ausbildung der Franchisees.<sup>68</sup> Das Leistungspaket der Franchisenehmer umfasst ein festgelegtes Investment zu Beginn der Vertragsbeziehung sowie kontinuierliche Abgaben an die Systemzentrale während der Vertragslaufzeit. Darüber hinaus müssen Franchisees den für die erfolgreiche Umsetzung des Systemkonzepts erforderlichen Arbeitseinsatz erbringen. Zentraler Baustein für die Systemsteuerung ist auch die Pflicht des Franchisebetriebes, lokale Markt- und Erfolgswerte zeitnah und in ausreichendem Umfang an die Systemzentrale weiterzugeben.

Zentrales Ziel von Franchisesystemen ist es, trotz der Selbständigkeit der Systempartner mit einem weitgehend einheitlichen Leistungsprogramm und unter einem stringenten Markenbild im Markt wahrgenommen zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es das Recht und die Pflicht des Franchisegebers, ein adäquates Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherstellung systemkonformen Verhaltens aufzubauen. Hieraus lässt sich direkt die Forderung nach Entwurf und Umsetzung eines entsprechenden, gegenseitigen Informationssystems ableiten. Auch die Verpflichtung des Franchisegebers, das Systemkonzept kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist in den Definitionen des Franchisings verankert.

### 1.3. Konstitutive Systemmerkmale des Franchising

Den diskutierten Definitionen und der im Anschluss an diesen Abschnitt folgenden Abgrenzung des Franchisings liegen die konstitutiven Systemmerkmale des Franchisings zugrunde. Je nach Autor setzen sich diese Merkmale unterschiedlich zu-

---

<sup>68</sup> Ausbildungskosten werden zu spezifischen Kosten in die Beziehung von Franchisor und Franchisee, denn mit der Dauer der Geschäftsverbindung steigt aus dieser Perspektive für beide Seiten der Wert der Beziehung. Die höheren spezifischen Investitionen muss allerdings in der Regel der Franchisor leisten, da die Ausbildung konkret mit dem jeweiligen Franchisee verbunden ist. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass Franchisors die Partnerschaften mit ihren Franchisenehmern dennoch oftmals nicht ernst nehmen; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

sammen, sind aber im Kern vergleichbar. In seiner Habilitationsschrift hat Martinek als Systemmerkmale die Kooperationsintensität, die Systemkonsistenz, die Systemdynamik, die Imageeinheit, die Marketinggemeinschaft und die Wettbewerbseinheit herausgearbeitet.<sup>69</sup>

Meurer geht ähnlich vor und fasst die Charakteristika von Franchisesystemen in fünf zentralen Gruppen konstitutiver Systemmerkmale zusammen.<sup>70</sup> Im Rahmen *Systembezogener Merkmale* geht er auf den Systemcharakter des Franchisings ein. Hier ist zum einen die vertikale Organisationsstruktur des Franchisesystems verankert, zum anderen wird auf die kooperativen Beziehungen mit hoher Interaktionsintensität der Geschäftspartner eingegangen. Inhalt von Franchisingkooperationen ist die zügige Multiplikation einer erprobten und standardisierten Geschäftsidee mit einer Vielzahl selbständiger Partner, die jeweils ihren lokalen Markt bearbeiten. Hierbei folgen die Franchisenehmer der Hypothese eines höheren Gewinns bei mehr Sicherheit im Vergleich zu normaler Selbständigkeit.<sup>71</sup> Grundlage ist der Zugriff auf das Systempaket als schlüsselfertiger Existenz mit bereits am Markt bewiesenem Erfolg. Zweites Standbein der Franchisees ist die Lizenz zur Kundschaft, zum einen durch die im Markt etablierte Systemmarke und zum anderen durch den zugewiesenen Standort.

Eine zweite Merkmalsgruppe sind die *Vertragsbezogenen Merkmale*, die die konstituierenden Vereinbarungen der Geschäftspartner umfassen. Kern ist hier ein dauerhaft bindender schriftlicher Vertrag, der als Individualvertrag das Dauerschuldverhältnis im Rahmen der Vertragslaufzeit<sup>72</sup> begründet. Hierdurch wird der Vertrag nicht durch diskrete Leistungsepisoden erfüllt, sondern durch die Leistungserbringung der Vertragspartner während eines vertraglich festgelegten Zeitraums.<sup>73</sup>

Die *Statusbezogenen Merkmale* gehen auf die Stellung der Vertragspartner in Franchisesystemen ein. Hierzu gehören rechtliche und finanzielle Selbständigkeit aller Systempartner.<sup>74</sup> In der Folge wird die Tragfähigkeit des jeweiligen Franchisekonzepts auf Risiko der Franchisenehmer in deren lokalen Umfeldern getestet. Diese

---

<sup>69</sup> Vgl. Martinek (Franchising) 119ff.

<sup>70</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Meurer (Führung) 9ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>71</sup> Zu den Erfolgchancen und -risiken vgl. auch die bereits erwähnte Studie von Shane / Spell (Success).

<sup>72</sup> Die Vertragslaufzeit kann befristet oder unbefristet sein. Bei McDonald's Deutschland bspw. ist die Regelvertragslaufzeit 20 Jahre, bei Accor 5-10 Jahre; vgl. McDonald's (Expertengespräche); vgl. Accor (Expertengespräche). Kamps bspw. schliesst in der Regel unbefristete Franchiseverträge ab, mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten; vgl. Kamps (Expertengespräche).

<sup>73</sup> Vgl. Mack (Vertragssysteme) 82f.; vgl. Martinek (Franchising) 259f.

<sup>74</sup> Vgl. stellvertretend Gitter (Gebrauchsüberlassungsverträge) 463. Bauder nimmt ausführlich Stellung zur Selbständigkeit der Franchisenehmer; vgl. Bauder (Selbständigkeit) 78ff.

tragen auch den Grossteil des finanziellen Expansionsaufwands.<sup>75</sup> Ebenso gehört die Systemführerschaft des Franchisegebers zu den statusbezogenen Franchisemerkmalen. Selbst wenn ihm dauerhaft kein direkter Durchgriff in das operative Geschäft zusteht, hat er in der Regel die notwendigen Instrumente und Möglichkeiten, die Umsetzung der Franchiseleistung nachhaltig zu beeinflussen. Die Systemzentrale ist jedoch darauf angewiesen, dass ihr Verhältnis mit den Systempartnern keine zu grossen Informationsasymmetrien aufweist.

Die *Marketingbezogenen Merkmale* beziehen sich auf den Marktauftritt des Franchisesystems. Hierzu wird der Charakter des Franchisings als vertikales Absatzsystem gezählt. Wesentliches konstitutives Merkmal von Franchisesystemen ist auch der einheitliche Marktauftritt der Franchisepartner.<sup>76</sup> Kern ist hier die Einführung und Nutzung einer gemeinsamen Marke mit dem Ziel, ein einheitliches Image des Franchisesystems zu etablieren.<sup>77</sup> Hierdurch soll ein möglichst hoher Bekanntheitsgrad und eine Präferenz der Kunden für die Franchisemarke und die dahinter stehenden Leistungen generiert werden.<sup>78</sup> In der Regel unterscheiden sich Franchisesysteme in der Aussenwirkung damit nicht von Filialsystemen.<sup>79</sup> Voraussetzung für einen derartig einheitlichen Marktauftritt ist neben der Nutzung der gemeinsamen Marke eine weitreichende Standardisierung des Leistungsangebots.<sup>80</sup>

Wesentliches Element der marketingbezogenen Merkmale ist auch eine einheitliche Vermarktungsstrategie. Hierzu zählen zum einen die Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse, die einer marktorientierten Unternehmensführung zugrunde liegen.<sup>81</sup> Zum anderen umfasst die Vermarktungsstrategie alle vertrieblichen Aktivitäten. In Zeiten von Überangebot und Käufermärkten gilt dem Vertrieb die besondere Aufmerksamkeit von Unternehmen, da ihm als vermeintlicher Engpassfaktor eine Schlüsselrolle zukomme.<sup>82</sup> Bei der Vermarktungsstrategie sollte den Anforderungen eines umfassenden, schlüssigen Konzepts zur Ausrichtung der gesamten Organisation auf einen vom Markt abgeleiteten Zweck nachkommen.

---

<sup>75</sup> Vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

<sup>76</sup> Vgl. Bauder (Franchise-Vertrag) 195 f.

<sup>77</sup> Vgl. stellvertretend Zeisberg (Einfluss) 84ff.; vgl. Hanrieder (Franchising) 86ff.; vgl. Kaub (Franchise-Systeme) 370.

<sup>78</sup> Vgl. Beyer (Franchising) 27f., 109; vgl. Kunkel (Franchising) 77f.; vgl. Stein (Franchisenetzwerke) 25; vgl. Mandewirth (Transaktionskosten) 141f.; vgl. allgemein Kotler/Bliemel (Marketing-Management) 24ff.

<sup>79</sup> Vgl. Martinek (Zukunftsperspektiven) 329; vgl. Mack (Vertragssysteme) 78; vgl. Blaurock (Grenzen) 30; vgl. Gleiss / Hirsch (EG-Kartellrecht) Rdnr. 1541; vgl. Wolf / Ungeheuer (Probleme) 1027f.; vgl. Lenzen (Risiken) 586f. Kaub sieht diesen Punkt kritisch. Er bescheinigt Filialsystemen eine höhere Konsistenz im einheitlichen Aussenauftritt; vgl. Kaub (Franchise-Systeme) 57.

<sup>80</sup> Vgl. bspw. Blaurock (Grenzen) 25.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu Meffert (Marketing).

<sup>82</sup> Vgl. Ahlert (Marketing) 2; vgl. Javanovski (Erfolgsfaktorenstudie) 24.

Die fünfte Merkmalsgruppe beinhaltet die *Funktionalen Systemmerkmale*. Die Aufgabenverteilung im Franchisesystem ist hier ein wichtiger Aspekt. Das arbeitsteilig zu erbringende Leistungsprogramm sieht eine Trennung operativer und strategischer Tätigkeiten vor. Hierzu ist jedoch anzumerken, dass in den Tätigkeitsbereich des Franchisegebers nicht nur strategische und in den Bereich der Franchisees nicht nur operative Aufgaben fallen. Vielmehr weisen beide Managementebenen Anteile sowohl operativer als auch strategischer Verantwortungsbereiche auf. Treffender ist es, die dezentrale Managementverantwortung der Franchisees vor Ort hervorzuheben. So kann spezifisches, lokal verankertes Know-how wirksam einbezogen werden. In einem vorgegebenen Rahmen sind demnach autonome Entscheidungen erforderlich, um ein flexibles und kundennahes, vor allem aber komplexitätsorientiertes Agieren des Systems sicherzustellen. Die lokale Autonomie erscheint als besonders geeignet, um ein hohes Motivationspotential des Unternehmers vor Ort aufrecht zu erhalten.<sup>83</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass hierbei die Aussicht auf grössere Verdienstmöglichkeiten nicht die zentrale Rolle spielt.<sup>84</sup>

Den Franchisenehmern steht der Franchisegeber in Form eines zentralistisch, effizient gesteuerten Systemhintergrunds als Ansprechpartner gegenüber. Er gewährleistet ein effizientes Kostenmanagement und die konsequente Nutzung moderner, einheitlicher Technologien. Indem er die zersplitterten Machtpotentiale der Franchisees bündelt, kann er ihre Interessen, bspw. gegenüber Lieferanten, gut vertreten. Zugleich sorgt der Franchisor für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Systemkonzeption und eine adäquate Expansion, um den Erfolg des Franchisesystems und damit auch der persönlichen Existenzen der Franchisenehmer nachhaltig abzusichern. Aus dieser Arbeitsteilung resultiert ein sternförmiges, poly-bilaterales Beziehungsgeflecht aus Verpflichtungen und Rechten zur Erfüllung des gemeinsamen Systemzwecks.<sup>85</sup>

#### 1.4. Abgrenzung des Franchising

Entlang dieser konstitutiven Systemmerkmale kann das Franchising von anderen vertriebsgerichteten Kooperationsformen und deren Verträgen abgegrenzt werden.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Joerges (Franchise-Recht) 151; vgl. Bunte (Franchising) 195ff.; vgl. Hanrieder (Franchising) 16.

<sup>84</sup> Vgl. Kunkel (Franchising) 141ff.

<sup>85</sup> Juristen sprechen hier von sog. *Sternverträgen*; vgl. bspw. Blaurock (Grenzen) 27; vgl. Beuthien (Franchising) 77f.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Meurer (Führung) 15ff.; vgl. Flohr / Schulz / Wessels (Franchisevertrag) 226ff.



Zu verwandten vertriebsgerichteten Vertragsformen sind Lizenz- und Know-how-Verträge zu zählen. Durch Lizenzverträge überlässt ein Lizenzgeber seinen Lizenznehmern die Nutzungsrechte an als Warenzeichen geschützten Marken, an patentierten Erfindungen oder an sonstigen gewerblichen Schutzrechten. Hierin finden sich Parallelen zum Franchising, allerdings bestehen bei Lizenzsystemen nur begrenzte Möglichkeiten der Einwirkung auf die Umsetzung der Rechte-Nutzung. Entsprechend fehlen in der Regel eigene Marketing- bzw. Dienstleistungskonzepte, und auch der Marktauftritt ist nicht zwingend einheitlich. Die Interaktionsintensität der Vertragspartner ist deutlich geringer im Vergleich zu Franchisesystemen, und es mangelt an einem vergleichbaren arbeitsteiligen Leistungsprogramm. Diese Aspekte gelten im wesentlichen ebenso für Know-how-Verträge.

Horizontal strukturierte Kooperationsformen werden insbesondere durch Genossenschaften und freiwillige Ketten verkörpert. Genossenschaften weisen gesellschaftsrechtliche statt einzelvertragliche Beziehungen auf. Das Vertragswerk zur Regelung des Innenverhältnisses der Kooperationspartner und der Genossenschaftszentrale ist im Vergleich zu Franchisesystemen in der Regel weniger umfangreich. Viele Genossenschaften legen ihren Aktivitätenschwerpunkt auf das Angebot eines Einkaufsmoduls. Insofern ist es nicht erstaunlich, dass im Aussenauftreten in der Regel kein einheitliches Erscheinungsbild vorzufinden ist. Freiwillige Ketten weisen in dieser Hinsicht regelmässig einen höheren Standardisierungsgrad auf.<sup>87</sup>

Agentur-, Vertragshändler- und selektive Vertriebssysteme sowie (mit Einschränkungen) Filialsysteme stellen alternative vertikale Kooperationsformen dar. Handelsvertreter dienen mehreren Leistungsanbietern, für die sie auf fremde Rechnung Geschäfte vermitteln. Franchisees dagegen handeln explizit im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Dementsprechend tragen sie auch ein höheres Risiko als der Handelsvertreter, insbesondere da sie zu Beginn der Geschäftsbeziehung in der Regel umfangreiche Investitionen tätigen müssen.

In Vertragshändlersystemen liegt der Schwerpunkt im Warenvertrieb. Die Erstellung originärer Dienstleistungen steht im Hintergrund. Die Einbindung der Vertriebspartner ist im Vergleich zum Franchising schwächer, auch durch einen weitaus geringeren Umfang von Weisungs- und Kontrollrechten. Zudem besteht kein detailliert geregeltes einheitliches Organisationssystem. Auch ein einheitlicher Markenauftritt ist in Vertragshändlersystemen schwieriger umzusetzen als in Franchisesystemen, u.a. da einige Vertragshändler mehrere Marken vertreten. Franchisebetriebe konzentrieren

---

<sup>87</sup> Für weitere Unterschiede von Genossenschaften und dem Franchising vgl. Bonus (Genossenschaften) 629f.

sich grundsätzlich auf eine Marke, nämlich die Systemmarke. Selektive Vertriebssysteme weisen ähnliche Charakteristika auf.

In Filialsystemen sind die einzelnen Betriebe Zweigstellen und demnach Teil eines Unternehmens. Die Filialleiter sind nicht rechtlich selbständig, sondern Angestellte des Unternehmens. Entsprechend unterliegen sie vollständig den Weisungen der Firmenzentrale. Dieser Vertriebsform mangelt es an Kooperationscharakter. Vertragliche Regelungen beschränken sich im wesentlichen auf Arbeitsverträge.

Diese vertriebsgerichteten alternativen Vertriebsformen weisen ein zentrales gemeinsames Merkmal auf: Im Vergleich zu Franchisesystemen ist eine weitaus geringere Interaktionsintensität der Vertragspartner vorzufinden.<sup>88</sup> Von einer anderen Seite betrachtet: Franchisesysteme scheinen einen erhöhten Bedarf an Kommunikation zu haben, insbesondere wenn Kommunikation als gegenseitiges Auslösen koordinierter Verhaltensweisen der Beteiligten verstanden wird.<sup>89</sup> Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind in Franchisesystemen relevante und adäquate Organisations- und Kommunikationsstrukturen zu etablieren.

#### 1.5. Herausforderungen der Systemexpansion von Franchisesystemen

Einer breit angelegten Studie zufolge gehört eine zügige Systemexpansion zu den zentralen Erfolgsfaktoren für Franchisesysteme.<sup>90</sup> Es finden sich jedoch eine Reihe von Herausforderungen an Franchisegeber und -nehmer, um dieses Wachstum zu generieren.

Franchisegeber stehen in mehreren Märkten im Wettbewerb.<sup>91</sup> Im Absatzmarkt gilt es, die Systemmarke in den Köpfen der Endkunden zu etablieren. Systemzentralen sind aber auch auf dem Markt der Geschäftskonzepte aktiv. Im Systemwettbewerb mit anderen Franchisekonzepten, aber auch gegenüber anderen Formen der Selbständigkeit sowie gegenüber Angestelltenverhältnissen muss sich die jeweilige Franchise-Idee bei potentiellen Franchisepartnern durchsetzen. Franchisesysteme stehen auch im Wettbewerb um die Kapitalgeber wie bspw. Anteilseigner, Wagniskapitalgeber etc. Aber auch um hervorragende Lieferanten herrscht Wettbewerb, wenn diese mehrere Kunden und Vertriebskanäle bedienen.

---

<sup>88</sup> Vgl. Meurer (Führung) 17.

<sup>89</sup> Vgl. Maturana (Erkennen) 150f.

<sup>90</sup> Vgl. Shane / Spell (Success) 44ff.

<sup>91</sup> Vgl. hierzu auch Ahlert (Vorwort) 8.

Die Architektur von Franchisesystemen kann expandierende Systemkonzepte zusätzlich vor Herausforderungen stellen. Sind die Organisationsstrukturen bei kleinen Franchisesystemen noch überschaubar, ändert sich dieses mit einer zunehmenden Grösse. Insbesondere, wenn eine Komplexitätsschwelle überschritten wird, können bestehende Strukturen an ihre Grenzen stossen. Expandierende Systeme legen hier oftmals kein ausreichendes Verständnis für die Bedeutung einer strukturellen Handhabung von Komplexität an den Tag. Hierzu gehören auch mangelnde Kenntnisse im Aufbau selbstorganisierender Subsysteme und adäquater Informations- und Kommunikationskanäle.

Der operative Betrieb von Franchisesystemen birgt weitere Herausforderungen einer Systemexpansion. Es ist zu beobachten, dass zuweilen ein unzureichendes Verständnis darüber vorherrscht, wie die Ziele der Systemzentrale in die Sprache der Franchisenehmer übersetzt werden können. Unsicherheit in der Handhabung der Komplexität von Umwelt und Franchisesystem paart sich dann mit einem mangelnden Gefühl für eine Balance von zentralen Anweisungen der Systemzentrale und lokaler Autonomie der Franchisepartner. Verstärkt wird diese Problematik durch das fehlende Verständnis einer systematischen Integration zukunftsgerichteter Informationen sowie durch unzureichende Instrumente zur Begegnung möglicher Informationsasymmetrien zwischen Franchisor und Franchisees. Eine wirksame Vermeidung von Free Rider Phänomenen wird dadurch erschwert.<sup>92</sup>

Auch auf Seiten der Franchisenehmer lassen sich Barrieren und Herausforderungen der Systemexpansion identifizieren. Potentielle Franchisenehmer können in der Vorvertragsphase, in der sie sich über Franchisekonzepte informieren, oftmals nur auf eine relativ schwache Informationsbasis zurückgreifen. Neben einer geringen Bekanntheit der hinter einzelnen Systemmarken stehenden Unternehmen kann eine fehlende Transparenz der Erfolgchancen einzelner Franchisesysteme die Entscheidungsfindung erschweren. Hinzu kommt, dass aufgrund einiger *schwarzer Schafe* unter den Systemkonzepten Franchisesysteme teilweise immer noch unter Imageproblemen leiden.<sup>93</sup> Der Deutsche Franchise-Verband hat deswegen ein Gütesiegel entwickelt, mit dem aus Verbandssicht seriöse Franchiseverträge markiert werden können.<sup>94</sup> Der Deutsche Franchise Nehmer Verband verleiht zusätzlich das Siegel

---

<sup>92</sup> Vgl. hierzu auch Ahlert (Kooperation) 44ff.

<sup>93</sup> Die Ursachen hierfür reichen bis in die siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück, in denen in den USA eine Reihe von Missbrauchsfällen durch Systemzentralen aufgedeckt worden sind; vgl. Kroll (Informationspflichten) 3; vgl. Martinek (Vertragstypen) 8f.

<sup>94</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Erfolgreich). Grundlage ist hier der gemeinsam entworfene Kriterienkatalog *PAS 1028* des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN), des Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster (F&C) und des Deutschen Franchise-Verbands e. V. (DFV); vgl. DIN CERTCO (Qualitätsspezifikationen).

*Geprüftes System*, wenn sich ein Franchisegeber in den Punkten der vorvertraglichen Aufklärung, der angemessenen Vertragsgestaltung und des vertragskonformen Verhaltens als vorbildlich erweist.<sup>95</sup>

Auch während der Vertragslaufzeit des Dauerschuldverhältnisses kann Informationsmangel herrschen. So bleibt zum Teil unklar, welchen Umfang die Leistungen der Zentrale aufweisen. Hieraus kann sich dann ein fehlendes Verständnis für kontinuierliche Abgaben an die Systemzentrale entwickeln, das diese dann unter *Rechtfertigungsdruck* setzt.

Die Akquisition und Auswahl neuer Franchisees bedeutet regelmässig eine Herausforderung für die Systemzentralen, aber auch für die Lobbyarbeit der Franchiseverbände. Gegenüber potentiellen Franchisees wird gerne von einer *Chance zur Selbständigkeit selbst bei geringer formaler Vorbildung* gesprochen und mit einem *geringen Geschäftsrisiko* geworben.<sup>96</sup> Hierdurch kann jedoch eine Negativselektion (sog. „adverse selection“<sup>97</sup>) ausgelöst werden, da auch unzureichend qualifizierte Personen angeworben werden. Der Erfolg des Franchisesystems ist jedoch massgeblich von seiner Reputation abhängig, und die Leistungen der Franchisenehmer beeinflussen sich gegenseitig. Die Wahrung adäquater Systemgrenzen über die Partnerauswahl ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Expansion des jeweiligen Franchisesystems.

Eine weitere Expansionsbarriere ist ein schwach ausgeprägtes Partner-Verständnis. Es ist zu beobachten, dass die sog. Strategen in der Systemzentrale auf eine Kultur des *Hands-on-Management* auf Seiten der Franchisees treffen. Kontinuierliche und unverständliche Anweisungen aus der Systemzentrale verstärken mögliche Widerstände, denn in der Regel sind die Franchisenehmer davon überzeugt, dass sie selbst am Besten wissen, was für den jeweiligen lokalen Markt approbat ist. Zuguterletzt weisen Franchisegeber oftmals ein unzureichendes Verständnis für sich wandelnde Bedürfnisse der Franchisepartner im Lebenszyklus der Franchisebeziehung auf. Erfahrungen zeigen, dass die Komplexität und Anforderungen von jungen Beziehungen zwischen Franchisor und Franchisee eine ganz andere Qualität aufweisen als eine Partnerschaft, die sich schon über Jahre entwickelt hat.<sup>98</sup>

Die hier aufgeführten Herausforderungen an Franchisor und Franchisees müssen bei der (Weiter-) Entwicklung von Systemstrukturen berücksichtigt werden.

---

<sup>95</sup> Vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Systeme) 1.

<sup>96</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Leitfaden) 4.

<sup>97</sup> Zum Thema *adverse selection*; vgl. auch Akerlof (Lemons) 488ff.

<sup>98</sup> Vgl. bspw. Reuss (Konfliktmanagement) 56ff.; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche); vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

## 2. Komplexitätsorientiertes Management

### 2.1. Bezugsrahmen Systemtheorie und Kybernetik

Um die ausformulierten Forschungsziele zu erreichen, muss das angestrebte Managementkonzept in einem nützlichen Bezugsrahmen entwickelt werden. Die bisherige Franchiseforschung unterstützt ein komplexitätsorientiertes Management nur sehr begrenzt, da sie auf rein betriebswirtschaftliche Aspekte abhebt und sich an nachgelagerten Erfolgsgrößen wie Umsatz oder Gewinn orientiert. Es muss daher nach einem adäquaten Bezugsrahmen für neue Wege im Management komplexer Franchisesysteme gesucht werden.

Auf der Grundlage eines anwendungsorientierten Forschungsverständnisses werden hier Systemtheorie und Kybernetik gemeinsam als theoretischer Bezugsrahmen herangezogen. Diese Basistheorien sind besonders gut für die Bewältigung von Komplexität geeignet, auch in Systemen der Wirtschaft.<sup>99</sup> Hinzu kommt, dass mit den Modellen und Theorien der Managementkybernetik auf bereits vorliegende Ergebnisse der Grundlagenforschung zurückgegriffen werden kann.

Die Systemtheorie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der die Erkenntnisse mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen nutzt und integriert. Von der Systemtheorie wird deshalb auch bisweilen als einer *Metawissenschaft* gesprochen. Sie trifft Aussagen über grundsätzliche Verhaltensweisen, Strukturen und Grundmuster von Strukturveränderungen.<sup>100</sup> Zudem ist sie von der Erkenntnis geprägt, dass das *Ganze* sich anders verhält als die *Summe seiner Einzelteile*. Ein solches Ganzes weist dann auch den Weg zur eigentlichen Systemperspektive, in welcher die Wirklichkeit ein Netz ineinander verschachtelter und miteinander verwobener Systeme und Subsysteme ist.<sup>101</sup>

Die Erkenntnisse der allgemeinen Systemtheorie sind von der Forschergruppe um Ulrich in die Entwicklung der *systemorientierten Managementlehre* eingebracht worden.<sup>102</sup> Unternehmung und Umwelt werden dort als interagierende komplex-dynamische Systeme verstanden, welche in ihren Verhaltensweisen und Eigenschaften nur

---

<sup>99</sup> „The major thread unravelled by management cybernetics is the thread of variety – its generation and proliferation, its reduction and amplification, its filtering and control.“ Beer (Brain) 290; vgl. auch Scholz (Multiperspektivität) 13.

<sup>100</sup> Vgl. Gomez (Modelle) 22.

<sup>101</sup> Wichtiger Baustein der Systemtheorie ist die *Theorie der vernetzten Systeme*; vgl. Vester (Neuland) sowie (Leitmotiv) und (Kunst).

<sup>102</sup> Vgl. zur Allgemeinen Systemtheorie Bertalanffy (Outline). Für einen Überblick zur systemorientierten Managementlehre vgl. Ulrich (Werk).

begrenzt gelenkt werden können.<sup>103</sup> Um solche Systeme dennoch greifbar zu machen und um die gegenseitigen Abhängigkeiten ihrer Vernetzung zu verstehen, nimmt die Systemtheorie Abstand von einer linearen, monokausalen Denkweise.<sup>104</sup> Mit der Systemtheorie steht somit ein leistungsfähiger Ansatz zur Verfügung, anhand dessen vernetzte Wirtschaftsabläufe ganzheitlich erfasst werden können.

Eine ähnliche Perspektive auf komplexe Systeme weist die Kybernetik auf.<sup>105</sup> Sie wird eher als *Querwissenschaft* gesehen und befasst sich interdisziplinär mit Aspekten der Struktur, Lenkung, Anpassungsfähigkeit und Information bzw. Kommunikation von und in Systemen.<sup>106</sup> Kybernetische Prinzipien können dabei in jeder Art von Systemen zum Einsatz kommen.<sup>107</sup> Ihre wahre Kraft kann die Kybernetik allerdings erst in komplexen Systemen vollständig entfalten.<sup>108</sup>

Feedback bzw. Regelkreise spielen in der Kybernetik ebenso eine wichtige Rolle wie Aspekte von Selbstorganisation und Evolution.<sup>109</sup> Die Arbeiten des Pioniers der

---

<sup>103</sup> Vgl. Malik (Strategie); vgl. Bleicher (Management). Für einen Überblick vgl. Ulrich (Management). Dynamische Systeme verändern ihre Verhaltensweise im Zeitablauf; vgl. Ulrich (System) 113; vgl. Schmäing (Autonomie) 209. Komplexe Systeme können dadurch charakterisiert werden, dass viele Elemente durch eine Vielzahl an Verknüpfungen mit einer hohen Dynamik behaftet sind; vgl. Probst / Gomez (Denken) 5.

<sup>104</sup> Vgl. Ulrich (Managementlehre) 161ff.

<sup>105</sup> Wiener erwartete 1967 ein Verschmelzen von Systemtheorie und Kybernetik zu einer gemeinsamen Theorie: „Es darf angenommen werden, dass mit der Zeit die Einflüsse und Anregungen, die von der Kybernetik kommen, sich mehr und mehr mit den aus den Bereichen der Systemtheorie berührenden Anstößen vermischen und eine gemeinsame Theorie bilden werden“; Wiener (Beginn) 12.

Der Begriff *Kybernetik*, aus dem griechischen Wort für Steuermann abgeleitet, wurde von Wiener Mitte des vorigen Jahrhunderts geprägt; vgl. Wiener (Human) 23. Er definiert Kybernetik als “science of control and communication, in the animal and the machine“; Wiener (Cybernetics). Durch diese Definition betont er u.a. die invarianten Strukturen von belebten und unbelebten Objekten; vgl. hierzu auch Beer (Decision) 254.

Ashby zielt mit seinem Begriffsverständnis von Kybernetik auf die Ströme von Energie und Materie bzw. Information in Systemen ab und unterstreicht damit den Black Box Gedanken: “Cybernetics might (...) be defined as the study of systems that are open to energy but closed to information and control“; Ashby (Cybernetics) 4.

Beer wiederum definiert Kybernetik wie folgt: “Cybernetics is the science of control, management is the profession of control“; Beer (Decision) 239. Darüber hinaus existieren eine Reihe weiterer Definitionen: Für eine Übersicht sei bspw. auf die Internetseiten der American Society for Cybernetics und der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik verwiesen; vgl. American Society for Cybernetics (Definitions); vgl. Deutsche Gesellschaft für Kybernetik (Homepage).

<sup>106</sup> Vgl. Beer (Decision) 254; vgl. Ulrich (Werk) 226.

<sup>107</sup> Zu den Elementen eines kybernetischen Bezugsrahmens vgl. auch Probst (Gesetzeshypothesen) 110ff.

<sup>108</sup> “It is chiefly when the systems become complex that the new methods reveal their power“; Ashby (Cybernetics) 5.

<sup>109</sup> Ashby versteht unter Feedback “circularity of action (...) between the parts of a dynamic system“; Ashby (Cybernetics) 53. Er betont jedoch gleichzeitig, dass die Feedbackprozesse innerhalb eines komplexen Systems nicht einzeln, sondern nur als Ganzes betrachtet werden können: “(...) complex systems

Managementkybernetik, Stafford Beer, bieten die Basis für den Aufbau komplexitätsorientierter, lebensfähiger Systeme.<sup>110</sup> Ihm ist es durch Anwendung einer streng wissenschaftlichen Vorgehensweise gelungen, die Funktionen eines jeden lebensfähigen sozialen Systems zu modellieren.<sup>111</sup> Im Rahmen seines *Viable System Model (Modell Lebensfähiger Systeme)* beschreibt er diejenigen Elemente und Funktionen sowie Lenkungsbeziehungen und Interaktionen, deren Vorhandensein für die Lebensfähigkeit von Systemen notwendig und auch hinreichend sind.<sup>112</sup>

Diesem Modell wird für eine Diagnose und Gestaltung sozialer Systeme ein hohes Problemlösungspotential bescheinigt, zumal es bisher noch nicht falsifiziert worden ist.<sup>113</sup> Folgt man den Strukturierungsvorschlägen des Viable System Model (VSM), so kann das erkannte Muster lebensfähiger Systeme auch als Grundlage für die Strukturierung von Information und Kommunikation in Franchisesystemen dienen. Für diesen Anwendungsfall wird allerdings vorausgesetzt, dass das Modell und die in ihm verkörperten organisationskybernetischen Überlegungen von den Mitgliedern des jeweiligen Franchisesystems akzeptiert und verstanden werden.

Die Vorgehensweise einer angewandten Handlungswissenschaft sowie die theoretischen Grundlagen von Systemtheorie und Kybernetik eignen sich, den Problemen der Managementpraxis in Franchisesystemen zu begegnen und anwendbare Lösungsansätze zu formulieren. Zudem bietet die auf systemtheoretischen Erkenntnissen aufbauende Managementkybernetik mit dem Viable System Model einen leistungsfähigen Ansatz zum Management von sozialen Systemen und damit auch von Franchisesystemen.

Einzig der Anwendungsorientierung des VSM wird eine schwache Ausprägung in der Frage konstatiert, wie das Modell in der Praxis konkret umgesetzt werden kann.<sup>114</sup> Diese vermeintliche Lücke kann nicht grundsätzlich und für alle Situationen

---

cannot be treated as an interlaced set of more or less independent feedback circuits, but only as a whole“; Ashby (Cybernetics) 54.

Beer unterstreicht diesen Punkt für lebensfähige Systeme: “(...) viable systems (...) always act as a whole“; Beer (Decision) 256. Zugleich unterstreicht er aber auch, dass Feedback nicht mit einer einfachen Stimulus-Response-Funktion gleichgesetzt werden darf, da es erst dann vorliegt, wenn die Rückkoppelung einen wahrnehmbaren Einfluss auf den Stimulus erzielt: “Feedback (is) the return of part of a system’s output to its input, which is thereby changed“; Beer (Brain) 402.

<sup>110</sup> Für einen Überblick über die Arbeiten von Beer vgl. Cwarel Isaf Institute (Bibliography); vgl. O. V. (Bibliography).

<sup>111</sup> Die Vorgehensweise wird als *scientific modeling* bezeichnet; vgl. hierzu Beer (Heart) 307 sowie (Reply) 116 und (Provenance) 8f.

<sup>112</sup> Vgl. Jackson (Significance) 415f.; vgl. Schwaninger (Modell) 10.

<sup>113</sup> Vgl. Espejo / Harnden (Viable); vgl. Espejo / Schwaninger (Fitness); vgl. Espejo et al. (Transformation); vgl. Schwaninger (Heterarchie); vgl. Schwaninger (Modell) 10.

<sup>114</sup> Vgl. Herold (Vorgehenskonzept) 66.

geschlossen werden, denn jede Anwendung weist mehr oder weniger ausgeprägte spezifische Charakteristika und situative Kontexte auf. Das VSM beansprucht vielmehr Allgemeingültigkeit.<sup>115</sup> Die Anwendungsorientierung wird demnach in der Regel für jede zu modellierende Klasse von Systemen durch eine spezifisch zu entwickelnde oder anzupassende Vorgehensweise erreicht werden müssen. Herold hat ein solches Konzept für Unternehmen vorgelegt, Döring für eine spezifische Branche.<sup>116</sup> Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Konzept beschäftigt sich branchenübergreifend mit der Anwendung des VSM auf einer höheren Organisationsstufe, nämlich der von Franchisesystemen als Netz von Unternehmern.

## 2.2. Systeme, Homöostase und Law of Variety

Oftmals wird wie selbstverständlich von „Systemen“ gesprochen. Dabei wird teilweise übersehen, dass deren jeweilige Erfassung und Abgrenzung nur subjektiv erfolgen kann. Was für den *einen* Beobachter ein System ist, muss ein *anderer* nicht als solches (an-) erkennen. Aus diesem Grund können weder die Existenz noch die Grenzen bestimmter Systeme bewiesen werden.<sup>117</sup> Es kann sich dennoch als sinnvoll erweisen, immer dann von Systemen zu sprechen, wenn eine Ansammlung von Elementen vorliegt, die in nachvollziehbaren Beziehungen zueinander stehen. Dieses gilt insbesondere dann, wenn diese Beziehungen auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtet sind.

Franchisesysteme können als soziale Systeme aufgefasst werden, deren Aufgabe die Bewältigung der vorhandenen Komplexität aus der Umwelt und dem Leistungssystem ist. Masszahl der Komplexität ist die *Varietät*, die in einem engeren Verständnis die Anzahl möglicher Zustände eines Systems ausdrückt.<sup>118</sup> In einem weiter gefassten Verständnis repräsentiert die Varietät auch Verhaltensrepertoire und -möglichkeiten eines Systems.<sup>119</sup>

Für die konkrete Berechnung der Varietätsmasszahl sind vor allem drei Verfahren gebräuchlich: Je nach Zielsetzung stellen sie auf die Anzahl von Elementar- oder Beziehungszuständen ab.<sup>120</sup> Welche Berechnungsformel auch verwendet wird: Die Varietät nimmt schon bei einer relativ kleinen Anzahl von Elementen und Element-

---

<sup>115</sup> Vgl. Espejo (Method) 362.

<sup>116</sup> Vgl. Herold (Vorgehenskonzept); vgl. Döring (Perspektive).

<sup>117</sup> Auch für das vgl. folgende Beer (Decision) 239ff.

<sup>118</sup> Vgl. Beer (Heart) 32. Ashby verwendet den Begriff *Varietät* im Sinne einer *Anzahl unterscheidbarer Elemente*; vgl. Ashby (Cybernetics) 126.

<sup>119</sup> Vgl. Schwaninger (Managementsysteme) 18.

<sup>120</sup> Für die konkreten Formeln vgl. Beer (Heart) 37f.; vgl. Schwaninger (Managementsysteme) 18, 316f.



zuständen sehr grosse Umfänge an. Kalkuliert werden allerdings immer alle theoretisch möglichen Zustände, d. h. auch die unrealistischen bzw. unwahrscheinlichen Zustände werden zunächst einbezogen. Eine solche *potentielle* Varietät wird zumeist allein durch Organisieren und Ordnen schon soweit eingeschränkt, dass der Anteil sinnvoller Zustandskombinationen, die *effektive* Varietät, weit geringer ausfällt.<sup>121</sup> Nur diese residuale Varietät muss nun von Systemen, im vorliegenden Fall vom jeweiligen Franchisesystem, bewältigt werden.

Es gehört zu den wichtigen Eigenschaften jeder Art von Systemen, vorhandene Komplexitätsunterschiede innerhalb des Systems und gegenüber der Umwelt selbständig zum Ausgleich bringen zu können. Dieses Prinzip ist mit dem Begriff der *Homöostase* belegt, der der Medizin entliehen ist. Dort steht die Homöostase für die Eigenschaft des menschlichen Körpers, vitale Parameter selbständig und fortwährend zu regulieren. Diese kritischen Parameter werden trotz beachtlich schwankender externer Einflüsse auf einem für den Menschen agreeablen Niveau innerhalb enger Toleranzen gehalten.<sup>122</sup>

Inspiziert von diesem Ausgleichsmechanismus adaptierte Ashby den Begriff der Homöostase für die Kybernetik. Er charakterisierte damit die Eigenschaft eines Systems, Abweichungen von einem festgelegten Sollzustand durch eine koordinierte Interaktion verschiedener Subsysteme abzufedern und diesen Sollzustand wieder anzustreben.<sup>123</sup> Die Auswahl derjenigen Antworten, die für eine Rückführung des Systems in den Ursprungszustand notwendig ist, belegte er mit dem Begriff der *Regulation*.<sup>124</sup> Auf der Basis einer derartigen Regulationslogik formulierte er eines der grundlegenden Gesetze der Kybernetik, das sogenannte *Law of Requisite Variety*. Es lautet:<sup>125</sup>

„(...) only (...) variety can destroy variety.“

---

<sup>121</sup> Vgl. Malik (Strategie) 190ff.; vgl. Krieg (Grundlagen) 55; vgl. Ulrich (Sozialwissenschaft) 12.

<sup>122</sup> Vgl. auch Malik (Strategie) 389.

<sup>123</sup> Vgl. Ashby (Design) sowie (Cybernetics) 83ff., 233ff. Vgl. dazu auch Beer (Decision) 289, 313 sowie (Platform) 426.

<sup>124</sup> Ashby (Cybernetics) 195.

<sup>125</sup> Ashby (Cybernetics) 207. Ashby selbst weist darauf hin, dass dieses Gesetz eine Sinnesverwandschaft mit Shannons 10. Theorem aufweisen kann; vgl. Ashby (Cybernetics) 211; vgl. dazu auch Shannon / Weaver (Communication). Beer unterstreicht die herausragende Bedeutung des *Law of Requisite Variety* für soziale Systeme, indem er es als “the dominant law of societal systems“ bezeichnet; Beer (Freedom).

Die Komplexität eines Systems kann demnach nur bewältigt werden, indem es selbst eine äquivalente Komplexität aufbaut. Auf Franchisesysteme übertragen, müssen diese die gleiche Komplexität aufweisen wie ihre Umwelt.

Folgerichtig erfordern die anfangs beschriebenen komplexen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen einen Aufbau ebenso *komplexer* Franchisesysteme. Nur durch eine angemessene eigene Varietät können letztere verhindern, dass sie von unbewältigten Komplexitätsströmen überfordert werden.<sup>126</sup> Werden gegen das originäre Varietätsgefälle keine Massnahmen ergriffen, so wird ein Franchisesystem von der Komplexität seiner Umwelt überwältigt.

In diesem Fall bliebe ihm nur *eine* Möglichkeit, die jedoch nur kurz- und mittelfristig wirken kann: Die Komplexität der Umwelt wird dramatisch reduziert, indem sie einfach nicht zur Kenntnis genommen wird.<sup>127</sup> Ein derart vollständiges Ignorieren bedeutet jedoch gleichzeitig ein Missachten derjenigen Signale aus der Umwelt, die für die langfristige Bestandssicherung des Franchisesystems von entscheidender Bedeutung sein können.<sup>128</sup> Es kann daher langfristig keine Lösung sein, sämtliche Signale der Umwelt zu ignorieren.<sup>129</sup>

Um einer möglichen *Komplexitätsfalle* zu entgehen, sollte es jedes Management eines Franchisesystems als erste Pflicht ansehen, den Ausgleich der Varietäten proaktiv zu gestalten. Unter dem Begriff des *Varietätsmanagements* (synonym wird auch *Varietäts-Engineering* verwendet) sind zwei grundsätzliche Wege zusammengefasst, die oftmals gemeinsam beschritten werden. Zum einen kann im Sinne einer *Varietätsdämpfung* die Komplexität des zu lenkenden Bereiches reduziert, zum anderen kann die Komplexität der lenkenden Instanz im Sinne einer *Varietätsverstärkung* erhöht werden.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Ein originäres Varietätsgefälle kann signifikant ausfallen, vergleichbar mit den inneren Drücken, die in hermetisch abgeriegelten Räumen entstehen können. Werden deren Verbindungstüren von einem Moment zum anderen geöffnet, so kommt es zu einem rapiden Druckausgleich. Bei ähnlich grossen Räumen wird sich ein mittlerer Druck ergeben. Ist jedoch der eine Raum (bspw. das Meer) unvergleichlich grösser als der andere (bspw. ein U-Boot), so pendelt sich der Druck auf das Niveau des grösseren Raumes ein.

<sup>127</sup> Vgl. Beer (System) 25.

<sup>128</sup> „(...) every variety reduction *ipso facto* reduces information, and is therefore dangerous“; Beer (Brain) 290.

<sup>129</sup> Vgl. Vester (Kunst) 30.

<sup>130</sup> Vgl. Beer (System) 23ff.; vgl. Espejo / Watt (Information) 7ff.; vgl. Schwaninger (Managementsysteme) 18. Für Möglichkeiten einer Varietätsverstärkung siehe auch Probst (Gesetzeshypothesen) 192f.

## 2.3. Varietätsmanagement

### 2.3.1. Varietätsdämpfung

Dem Management von Franchisesystemen stehen mehrere Alternativen der Reduzierung der Umweltkomplexität zur Verfügung. Beer unterscheidet:<sup>131</sup>

- Strukturelle Dämpfung;
- Planung und Priorisierung;
- Operative Dämpfung.

Im Folgenden wird auf ausgewählte Aspekte dieser Kategorien eingegangen.

#### *Strukturelle Dämpfung*

Ein erster Ansatzpunkt liegt in der drastischen Reduktion der auf das Franchisesystem und seine Betriebe einströmenden Informationsmengen.<sup>132</sup> Diese müssen durch angemessene Filter auf ein für die Franchisepartner zu bewältigendes Niveau reduziert werden. Dazu gehört auch, Muster der Problemsituationen zu suchen und zu entdecken.<sup>133</sup> Diese zu erkennen und für sich zu nutzen ist ein wichtiger Hebel eines jeden Varietätsmanagements.

Einem Management steht es darüber hinaus offen, Aufgaben massiv zu delegieren. Auf diesem Wege kann sich die Lenkungseinheit auf die Aufgabe eines sog. Supervisors beschränken. Handeln die Beauftragten bzw. die zugeschalteten Organisationseinheiten jedoch in gleicher Weise mit einer (Teil-) Delegation der Komplexität, dann wird die Komplexitätsbewältigung regelrecht kaskadiert. Diese Vorgehensweise impliziert jedoch zugleich auch eine Abstufung der Verantwortlichkeiten.<sup>134</sup> Gelingt eine durchgängig effektive und effiziente Kontrolle der einzelnen regulierenden Instanzen, kann eine derartige Verteilung der Komplexitätsbewältigung varietätsverstärkend wirken.<sup>135</sup>

Um jederzeit die Übersicht über die jeweilige Zuordnung von Varietätsgenerierung und zugehöriger Verantwortung zu behalten, muss sich eine primäre Instanz (I<sub>0</sub>) auf einen Informationsstrang stützen können, der Informationen über den jeweiligen

---

<sup>131</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Beer (Brain) 288.

<sup>132</sup> Vgl. Vester (Kunst) 22.

<sup>133</sup> Vgl. Gomez (Umgang) 8.

<sup>134</sup> Vgl. Beer (Heart) 311ff.

<sup>135</sup> Vgl. Büttner (Unternehmung) 48.

Status der niedrigeren<sup>136</sup> Instanzen (I<sub>1</sub>) enthält. Vergleichbares gilt, wenn die untergeordneten Ebenen weitere Ebenen der Varietätsgenerierung hinzuschalten (I<sub>2</sub> bis I<sub>n</sub>). Funktioniert ein Feedbackprozess in Echtzeit, dann können sich die Regulationsstufen jeweils auf aggregierte Informationen der vorgeschalteten Ebenen stützen.

In Franchisesystemen ist eine strukturelle Verteilung der Komplexitätsbewältigung auf die einzelnen Systempartner sinnvoll. Jeder Partner muss die jeweils in seinem Bereich entstehende Komplexität soweit wie möglich abfedern. Aspekte, die nicht nur einen einzelnen Partner betreffen, müssen von übergeordneten Stellen, den Funktionen der Systemzentrale, gehandhabt werden. Um diese nicht zu überlasten, ist sicherzustellen, dass nur jeweils residuale Komplexitäten weitergegeben werden.<sup>137</sup> Erst durch Einhaltung dieses Prinzips kann es bspw. einem *Management-by-Exception* gelingen, ein System durch derart dynamisch komplexe Umweltsituationen, wie wir sie heute vorfinden, zu manövrieren.<sup>138</sup>

### *Planung und Priorisierung*

Durch Planung kann Umweltkomplexität ebenso reduziert werden. Hier kommt es auf die Wahl eines angemessenen Zeithorizonts an. Ein zu kurzer Horizont ignoriert die Herausforderungen der Zukunft und kann damit zu einem Mangel an Kontinuität bzw. vorausschauenden Investments führen. Ein zu langer Horizont überlässt die aktuellen Probleme sich selbst und verringert dadurch die Komplexität der Gegenwart. Eine adäquate Ausrichtung auf die Zukunft wird dadurch allerdings erschwert. Diese Vorgehensweise erinnert an die vermeintliche Strategie des Ignorierens von Umweltkomplexität und den damit verbundenen Folgen.

Auch auf einer Achse zwischen hoch aggregierten Prioritäten und detailverliebter Planung gilt es, das richtige Mass zu finden. Prioritäten erleichtern die sequentielle Abarbeitung von Themen, können aber zugleich systemische Dialoge und Interaktionen aufbrechen. Eine Detailplanung kann zu einem gleichmässigen und kontrollierten Ablauf der Unternehmensprozesse führen, aber auch den Blick vom Wesentlichen ablenken.

---

<sup>136</sup> Untergeordnet wird in der vorliegenden Arbeit primär nicht im Sinne von *hierarchisch-nachrangig*, sondern einer grösseren Nähe zur originären Umweltkomplexität verstanden.

<sup>137</sup> Beer mahnt, dass jede Varietätsverstärkung zur Instabilität des Systems beitragen kann: „Every variety amplification increases information, and leads *ipso facto* to instability“; Beer (Brain) 290.

<sup>138</sup> Vgl. Beer (Decision) 342, 494. Für einen Überblick zum Kern eines *Management-by-Exception* vgl. auch Hackenschuh (Exception).

Ebenfalls komplexitätsreduzierend wirkt der Einsatz des *Management by Objectives*.<sup>139</sup> Im Zielplanungsprozess werden die Aufgaben der jeweiligen Funktionsträger erarbeitet, an deren Erfüllung sie später auch gemessen werden. Hierdurch wird die Marschrichtung festgelegt, allerdings auch die Anpassungsfähigkeit des Systems insgesamt eingeschränkt.

### *Operative Dämpfung*

Eine operative Dämpfung der Komplexität kann über die Aggregation der Leistungskennzahlen und die Verwendung von Durchschnittswerten erfolgen. Kennzahlen werden auf diese Weise auf einem hohen Niveau vergleichbar gemacht. Dieses geschieht allerdings auf Kosten der Metainformationen, also bspw. über die Streuung der Werte, die Zusammensetzung der berücksichtigten Bereiche, die Ausgangsbasis etc.

Auch eine strikte und enge Administration senkt die Komplexität der Umwelt. Ereignisse werden in etablierte Kategorien einsortiert, Diskussionen werden eingeschränkt und es wird ein Signal der Inflexibilität ausgesendet, dass das Verhalten der beteiligten Akteure schon im Vorfeld beeinflussen kann. Zugleich werden natürlich auch die Möglichkeiten beschnitten, auf spezielle Situationen individuell und angemessen zu antworten.

Die Implementierung eines Management Audits kann ähnlich wirken. Eine regelmäßige Überwachung beeinflusst das Verhalten des jeweiligen Aufgabenträgers, kann jedoch auch Initiativen der Akteure ersticken.

### 2.3.2. Varietätsverstärkung

Zur Erhöhung der verfügbaren Varietät einer lenkenden Instanz stehen auch mehrere Alternativen zur Verfügung. Beer unterscheidet folgende Verstärker der Managementkomplexität:<sup>140</sup>

- Strukturelle Steigerung der Managementkomplexität;
- Kapazitative Steigerung der Managementkomplexität;
- Informationale Steigerung der Managementkomplexität.

Im Folgenden wird auf ausgewählte Aspekte dieser Kategorien eingegangen.

---

<sup>139</sup> Vgl. Drucker (Practice) ; vgl. Drucker (Essential) 112ff.

<sup>140</sup> Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Beer (Brain) 289.

### *Strukturelle Steigerung der Managementkomplexität*

Die Forcierung von Teamwork ist eine Möglichkeit, die Komplexität einer lenkenden Instanz zu erhöhen. Wissen und Erfahrung können so einem erweiterten Managementkreis zugänglich gemacht werden. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Frage der Verantwortung nur noch schwammig zu beantworten ist.

Wenn Manager sich wichtige Aufgabenpakete durch Handlanger, Stäbe oder sonstige subalterne Personenkreise zuliefern lassen, dann können sie ihre eigene Komplexität erhöhen. Sie laufen jedoch auch Gefahr, durch ihr Briefing die eigenen Fehler weiterzugeben bzw. nur diejenigen Ergebnisse wahrzunehmen, die ihren eigenen Erwartungen entsprechen.

Die Einführung von Job Rotation, also der Einsatz von Mitarbeitern auf verschiedenen Stellenprofilen, kann deren Horizont erweitern und damit die Managementkomplexität erhöhen. Zugleich kann jedoch auch eine hoffnungslose Verwirrung entstehen, die zum gegenteiligen Ergebnis führt. Für die Reorganisation von Unternehmen scheint Vergleichbares zu gelten.

### *Kapazitative Steigerung der Managementkomplexität*

Die Kapazität der Managementkomplexität kann in zwei Richtungen gesteigert werden. Zum einen kann sie quantitativ ausgebaut werden, bspw. durch die Einstellung weiterer Manager zur Unterstützung des bestehenden Managements. Zum anderen kann eine qualitative Steigerung erfolgen, bspw. wenn weitere Manager eingestellt werden, die neue Fähigkeiten in das Management einbringen. Alternativ könnten die bisherigen Manager ihren Horizont durch Trainings erweitern. Trainingsinhalte könnten bspw. die Aneignung von Lösungstechniken für möglicherweise auftretende Probleme sein.

Eine Sonderform der kapazitiven Steigerung der Managementkomplexität ist der Einsatz von Unternehmensberatern. Über sie haben Managements Zugriff auf branchenübergreifende Massstäbe (best practices). Darüber hinaus können sie dafür genutzt werden, originäre Komplexität zu absorbieren. Eine nachhaltige Verankerung von Know-how im Unternehmen findet hier oftmals allerdings nicht statt. Fraglich ist in diesem Zusammenhang auch, inwieweit die Berater konkrete Verantwortung für ihre Empfehlungen übernehmen. Eine in diesem Sinne adäquate Ausgestaltung der Verträge und Anreizmechanismen spielt hier eine grosse Rolle.

Die Nutzung von Managementansätzen und -konzepten, seien sie nun von Beratern oder selbst entwickelt, kann die Eigenkomplexität der Lenkungseinheiten in jedem Fall erhöhen.<sup>141</sup>

### *Informationale Steigerung der Managementkomplexität*

Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung der Managementkomplexität besteht in der Verbesserung des Informationsstandes der Manager. Hier spielen adäquate Informationssysteme eine wichtige Rolle, die das Management mit spezifischem Wissen versorgen. Gerade eine vereinfachte Möglichkeit der Informationsbeschaffung kann aber auch dazu führen, dass die Manager mit Daten regelrecht überschwemmt werden.

Informationen können auch auf Versammlungen der Unternehmung kommuniziert werden. Auf diese Weise kann eine aktive Beteiligung der Subsysteme an der Entwicklung des Gesamtsystems forciert werden. Zugleich können die Subsysteme die Gelegenheit aber auch nutzen, um ihre Kritikpunkte am Systemmanagement vor einem breiten Publikum auszurollen und die Stimmung negativ zu beeinflussen. In der Folge läuft jedes System Gefahr, dass seine Stabilität leidet.

### 2.3.3. Zwei Seiten einer Medaille

Wie bereits angedeutet, sind Varietätsverstärkung und -dämpfung oftmals zwei Seiten derselben Medaille. Massnahmen, die die Varietät eines Managements stärken, können gleichermassen geeignet sein, die Varietät der zu lenkenden Einheit bzw. der Umwelt zu dämpfen. Ein Beispiel bieten hier Strassenkarten. Sie *dämpfen* die Komplexität der Umwelt drastisch, denn nicht jedes (unwichtige) Detail, wie bspw. ein einzelner Baum, ist eingezeichnet. Vielmehr sind die Karten auf die wichtigsten Strassenverbindungen des Wegenetzes sowie besonders relevante Landschaftsmerkmale beschränkt. Hierdurch *erhöhen* die Strassenkarten zugleich die Varietät des Fahrers, der sich schnell und zielsicher orientieren kann.

Ähnliches gilt für das Cockpit eines Flugzeuges. Jedes Instrument spiegelt eine Vorwahl der Flugzeugkonstrukteure an Hard- und Software wider, die den Piloten grundsätzliche Auswahlentscheidungen zu überwachender Betriebsfunktionen abnimmt, denn sie reduziert die Umwelt auf eine überschaubare Anzahl an relevanten

---

<sup>141</sup> Vgl. Gomez (Umgang) 4.

Beer merkt an, es sei besser, Probleme an der Wurzel zu fassen und sie *aufzulösen* anstatt sie nur an der Oberfläche zu *lösen*; vgl. Beer (Decision) 401, 404.

Parametern. Eine derartige Varietätsreduzierung ist somit bereits in den Instrumenten gespeichert. Zugleich können Piloten die Verarbeitung der Signale aus dem Cockpit strukturiert trainieren und dadurch ihre eigene Varietät erhöhen. Gerade dieses Beispiel aus dem Bereich der Ingenieurstätigkeit lässt erahnen, welchen Ursprung die Bezeichnung *variety engineering* hat.<sup>142</sup>

Werden die Aspekte der Varietätsverstärkung und -dämpfung an der Managementpraxis gespiegelt, so wird deutlich, dass Planung, Implementierung und Kontrolle eines solchen Varietätsmanagements erhebliche Herausforderungen an Manager stellen, auch an ein Management von Franchisesystemen. Je komplexer die zu lenkenden Systeme sind, umso wichtiger wird die Nutzung aller verfügbaren Kräfte zur Komplexitätsbewältigung, auch auf untergeordneten Ebenen. Ein notwendigerweise bewusst gestalteter Ausgleich der Varietätsbilanz von Franchisesystem und Umwelt erfordert daher den Einsatz selbstregulierender Mechanismen.

#### 2.4. Selbstorganisation komplex-dynamischer Systeme

Komplexität muss in grösstmöglichem Umfang schon am Ort des erstmaligen Auftretens bewältigt werden. Eine hierfür erforderliche *Selbstorganisation* eines Systems umfasst die „Entstehung, Verbesserung oder Erhaltung von Struktur, Ordnung und Organisation in einem System aus sich selbst heraus, d. h. allein infolge des kooperativen Wirkens seiner Teilsysteme, ohne von aussen einwirkende Regulations- und Steuerungsgrössen.“<sup>143</sup> In diesem Zusammenhang ist die nur auf den ersten Blick paradoxe Aussage zur Gestaltung selbstorganisierender Systeme zu verstehen:

„A self-organizing system is by definition one on which organization is not imposed. And yet it must be designed so that it is self-organizing.“<sup>144</sup>

Die Nutzung selbstorganisierender Kräfte impliziert, dass den untergeordneten Elementen ein Höchstmass an Autonomie jederzeit erhalten bleibt. Das Maximum ist hierbei so zu interpretieren, dass die Integrität des Gesamtsystems gerade nicht gefährdet wird.<sup>145</sup> Nur in diesem Rahmen können sich selbstorganisierende und --

---

<sup>142</sup> Vgl. Beer (Heart) 39.

<sup>143</sup> Büttner (Unternehmung) 69 und die dort angegebene Literatur.

<sup>144</sup> Beer (Science) 2; vgl. ähnlich Beer (Decision) 346. Erfolgt keine Gestaltung der selbstorganisatorischen Grundlagen, tendiert ein System möglicherweise dazu, seine Energie in erster Linie zur Selbsterhaltung zu nutzen; vgl. Ashby (Principles) 273.

<sup>145</sup> Vgl. Beer (Torment) 2.



lenkende Aktivitäten entwickeln. Jede direkte Intervention übergeordneter Instanzen würde kontraproduktiv wirken.

Die zentrale Bedeutung der Nutzung selbstorganisatorischer Prinzipien liegt demnach in ihrer varietätsbalancierenden Funktion, die besonders in komplexen Systemen volle Wirkkraft entfalten kann.<sup>146</sup> Das Prinzip einer grösstmöglichen Selbstorganisation der Systemelemente wird so zur Grundlage jedes komplexen, lebensfähigen Gesamtsystems.<sup>147</sup> Selbstorganisation spielt in der Managementpraxis eine wichtige Rolle.<sup>148</sup> Beer führt ein Beispiel an, das die Bedeutung von (Selbst-) Organisation für das Überleben eines Systems in einem kompetitiven Umfeld verdeutlicht.<sup>149</sup>

In der Wissenschaft sind unter dem Begriff *Selbstorganisation* allerdings nicht vollständig deckungsgleiche Konzepte vereint.<sup>150</sup> Probst macht drei wichtige Forschungsstränge aus, die parallel nebeneinander existieren.<sup>151</sup>

In der Phase der *unsichtbaren Hand des Marktes* (ca. 1750 bis Mitte des vorherigen Jahrhunderts) lag der Fokus auf spontanen Kooperations- und Ordnungsprozessen des Marktmechanismus (erste Forschungsphase). Zentraler Untersuchungsgegenstand war das eigennützige Verhalten einzelner Mitglieder einer Gesellschaft, die mit ihrem Handeln gleichzeitig Ziele des Gemeinwohls erreichen. Die Entstehung solcher

---

<sup>146</sup> Eine möglicherweise motivationssteigernde und qualitätsverbessernde Wirkung der Selbstorganisation der Systemelemente sei hier nur am Rande erwähnt; vgl. dazu Steinle / Bruch / Müller (Selbstorganisation) 653f. Der Aspekt einer gesteigerten Entwicklungs- und Problemlösungsfähigkeit der Mitglieder einer Organisation sowie der Organisation selbst ist aus kybernetischer Sicht wichtiger.

<sup>147</sup> Vgl. Beer (Decision) 371.

<sup>148</sup> “[...] the most massive of the variety inhibitors is essentially *self-organizing*.” Beer (Brain) 291.

<sup>149</sup> Vgl. Beer (Decision) 347. Beer betont: „(...) the degree of organization moves against the flow of energy (...)“; Beer (Decision) 361, ähnlich auch 347. Hieraus lässt sich ableiten, wie essentiell wichtig es für soziale Systeme, wie bspw. Franchisesysteme ist, einen hohen Organisationsgrad anzustreben.

Ein, wenngleich auch vereinfachtes Beispiel zu dieser Problematik möge dieses verdeutlichen: Die Firmen A und B haben in der Ausgangslage vergleichbare Marktanteile und Erträge. Firma A investiert jedoch bedeutende Teile ihrer Erträge kontinuierlich in verbesserte Ablaufprozesse, neue Maschinen, Fortbildung ihrer Mitarbeiter etc. Sie strebt eine im Vergleich zur Ausgangssituation höhere Organisationsstufe an. Firma B hingegen konsumiert ihre Erträge vollständig, bspw. durch grosszügige Dividendenausschüttung (die *Shareholder* möchten über ihren *Value* verfügen...) oder durch eine üppige Ausstattung ihres Unternehmens. Durch die Investitionen in die Organisation gelingt es Firma A, die Kosten zu senken. Sie kann die Vorteile einer verbesserten Kostenstruktur in Form niedrigerer Preise an den Markt weitergeben und so Marktanteile von Firma B hinzugewinnen. Dadurch werden die Erträge von Firma A grösser, während die von B sinken. In der Folge kann Firma A noch stärker als bisher in ihre Organisationsstruktur investieren, Firma B verbleiben jedoch immer weniger Mittel, die zudem für Löhne etc. konsumiert werden. Nach wenigen Perioden sind die finanziellen Reserven der Firma B aufgebraucht. Sie muss Insolvenz anmelden bzw. wird von Firma A aufgekauft.

<sup>150</sup> Zu den Grundlagen der Selbstorganisation vgl. einführend Kratky / Wallner (Grundprinzipien).

<sup>151</sup> Zum folgenden vgl. Probst (Selbstorganisation) 16ff.

*spontanen Ordnungen*<sup>152</sup> kann somit als Gegenkonzept zur Vorstellung gesehen werden, eine übergeordnete, umfassende Instanz (im Sinne eines *wohlmeinenden Diktators*) plane, lenke und kontrolliere zentral die Wirtschaftsabläufe.<sup>153</sup>

Die zweite Forschungsphase wird von Probst als *konservative Selbstorganisation* bezeichnet. Sie setzte mit der Konkretisierung<sup>154</sup> der Kybernetik um 1920 ein und dauerte ungefähr 40 Jahre. In ihrem Fokus standen vor allem die Entwicklung und Aufrechterhaltung automatischer Stabilisierungsmechanismen sowie Potentiale der Anpassung an die jeweilige Umwelt. Dieser Forschungsstrang war eher statisch ausgelegt, denn Anpassung an veränderte Umweltbedingungen erfolgte hier vornehmlich über eine Veränderung der Organisationsstrukturen.

Mitte der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts begann mit einem fundamentalen Paradigmenwechsel in Systemtheorie und Kybernetik eine dritte Forschungsphase. Im Rahmen einer *innovativen Selbstorganisation* wurde und wird nicht mehr eine Stabilität oder sogar eine sog. Ultrastabilität<sup>155</sup> von Systemen angestrebt, stattdessen werden dauerhafte Ungleichgewichte und lokal begrenzte Instabilitäten als notwendige Bedingungen einer Evolution von Systemen gesehen.<sup>156</sup> Die Entwicklung dieses neuen Paradigma der Selbstorganisation ist massgeblich mit dem Begriff der sog. *Autopoiese* verbunden.<sup>157</sup>

Mit Autopoiese wird die Eigenschaft von Lebewesen umschrieben, sich unter Bezug auf sich selbst und unter Wahrung ihrer Struktur sowie Identität reproduzieren zu können. Das Konzept einer solchen *Selbstreferenz* oder auch *Selbsterschaffung* ist für die Systemtheorie von grundlegender Bedeutung. Durch stetigen Selbstbezug

---

<sup>152</sup> Vgl. Hayek (Order) XI ff. Von Hayek betont in diesem Zusammenhang, dass spontane Ordnung zwar Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs ist; vgl. Hayek (Studien) 97ff.

<sup>153</sup> Vgl. Weizsäcker (Wirtschaft) 45. Zu den Unterschieden von geplanter und spontaner Ordnung vgl. auch Malik (Strategie) 176, 210ff.

<sup>154</sup> Erste kybernetische Ansätze reichen schon ins 19. Jahrhundert zurück; vgl. dazu auch Pask (Cybernetics) 12ff.

<sup>155</sup> Vgl. Ashby (Cybernetics) 242; vgl. Beer (Decision) 290. In der Tradition der zweiten Phase spricht Beer noch 1966 von lebensfähigen Systemen als *ultrastabile Maschinen*; vgl. Beer (Decision) 371.

<sup>156</sup> Vgl. Büttner (Unternehmung) 71 und die dort angegebene Literatur.

<sup>157</sup> Für einen ausführlicheren Überblick vgl. auch Büttner (Unternehmung) 73ff.; vgl. Jantsch (Selbstorganisation) 25ff. Der Begriff *Autopoiese* wurde Anfang der siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts von den chilenischen Neurobiologen Maturana und Varela aus den griechischen Wörtern für *selbst* (autos) und *gestalten* bzw. *erschaffen* (poiein) abgeleitet. Zur Autopoiese vgl. Maturana (Autopoiesis) 21ff. und (Erkennen) sowie (Welt) 18ff.; vgl. Maturana / Varela (Autopoiesis) 78ff. und (Baum) 50f. sowie (Systems); vgl. Varela et al. (Autopoiesis); vgl. Varela / Maturana / Uribe (Autopoiesis) 187ff.

stricken autopoietische Systeme ein Netz zirkulärer Veränderungs- bzw. Transformationsprozesse, anhand derer sie nicht nur sich selbst sondern auch dieses Netz kontinuierlich neu erzeugen. Zugleich werden auch die Grenzen zu ihrem Milieu, der Umwelt, in die sie eingebettet sind, permanent verwirklicht.<sup>158</sup>

Der Bezug zu Franchisesystemen liegt hier nahe. Durch die Nutzung der gemeinsamen Dachmarke in der operativen Leistungserbringung wird der Bezug von Franchisegeber und seinen Franchisenehmern in jeder Geschäftstransaktion hergestellt. Die Identität des Franchisesystems erschafft sich permanent aus sich selbst heraus und wird zu einem autonomen, operational geschlossenen Gebilde.<sup>159</sup> Zugleich sind Franchisesysteme aber auch offen, denn die Franchisepartner rekurrieren auf ihre Umwelt als essentielles Korrelat für den Austausch von Energie.<sup>160</sup> Franchisesysteme sind damit durch eine *strukturelle Kopplung* mit der Umwelt, in die sie eingebettet sind, verbunden. Perturbationen aus der Umwelt und die Reaktionen der Systeme darauf wirken daher immer gegenseitig, werden aber durch die Umwelt keinesfalls *determiniert*, sondern lediglich ausgelöst.<sup>161</sup> Autonomie wird so zur Voraussetzung und zum Ergebnis von Selbstorganisation.<sup>162</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Beer (Heart) 404ff.; vgl. Maturana (Autopoiesis) 21.

<sup>159</sup> Operational geschlossene Systeme weisen das Charakteristikum der *Zirkularität* auf: Jedes Ergebnis einer Operation des Systems leitet die nächste Operation dieses Systems ein; vgl. Foerster (Kybernetik) 146. *Autonom* bedeutet in diesem Zusammenhang jedoch nicht *autark*, also unabhängig von der Umwelt. Vielmehr besteht eine strukturelle Interdependenz von System und Umwelt; vgl. auch Maturana (Welt) 64, 73.

<sup>160</sup> Vgl. Bertalanffy (Systemlehre) 114ff. Morin spricht von Geschlossenheit als Voraussetzung für Offenheit: „L'ouvert s'appuie sur le fermé“; Morin (Méthode) 201. Beer betont, dass offene Systeme künstlich geschlossen werden müssen, um sie anhand der Gesetze der Kybernetik zu steuern: “The fact is that if a system is only relatively isolated (that is to say, open), it has to be absolutely isolated (that is to say, closed) by an artificial convention before its mode of control by natural laws of cybernetics can be discussed“; Beer (Decision) 288.

<sup>161</sup> Gleiches gilt in beide Richtungen; vgl. Maturana / Varela (Baum) 85; vgl. Maturana (Welt) 18, 58f. Die Interdependenz von System und Umwelt hebt auch Wilden hervor: “The system which disposes of its environment disposes of itself“; Wilden (System) 207.

<sup>162</sup> Vgl. Maturana / Varela (Baum) 55f.

### 3. Das Viable System Model im Überblick

#### 3.1. Genese und Charakteristika des Modells

In seinen Grundzügen wurde das Viable System Model bereits vor über 30 Jahren vorgestellt und seitdem vielfältig eingesetzt.<sup>163</sup> Grundlegendes Ziel des Modells Lebensfähiger Systeme (MLS) ist es, soziale Systeme so zu strukturieren, dass sie die Komplexität von Umwelt und System adäquat bewältigen können. Gemäss der im Modell beschriebenen Funktionen und Lenkungsbeziehungen kann das VSM Manager unterstützen, ihre jeweils zu lenkende Organisation besser zu verstehen. Es kann dabei sowohl zur Diagnose der Lebensfähigkeit des betrachteten Systems als auch bei Restrukturierungen herangezogen werden.<sup>164</sup>

Der Umstand, dass Managern dieses Modell dennoch in der Regel höchstens rudimentär bekannt ist, liegt wohl an mehreren Punkten. In Zeiten, in denen von der Managementpraxis in immer kürzeren Abständen *Allheilmittel* nachgefragt werden, gibt es auf den ersten Blick nur wenig Platz für ein derartig differenziertes Konzept.<sup>165</sup> Dieses mag auch daran liegen, dass dessen Anwendung jeweils auf die spezielle Situation der Unternehmung, des Franchisesystems oder eines anderen sozialen Systems zugeschnitten werden muss. Zudem ist das Modell *weder intuitiv noch schnell erfassbar*. Diese Aspekte sind kaum gute Vorzeichen in einer turbulenten Wirtschaftssituation, in der das operative Geschäft oftmals strategischen Überlegungen die Zeit zu nehmen scheint.

In der Praxis trifft das Modell zudem auf Organisationen, die in ihrem Denken immer noch Schemata aus der Zeit der industriellen Revolution folgen: Strategien werden durch das Top-Management ausgearbeitet und dann *top-down* in die Organisation diffundiert. Informationen aus immer dynamischeren Umwelten erreichen das Management dagegen *bottom-up* viel zu langsam oder überhaupt nicht. Diese Schwierigkeiten resultieren u.a. daraus, dass die Subsysteme von Wirtschaftseinheiten nicht rekursiv, also als organisatorisches Abbild des jeweils höheren Systems, ausgestaltet sind. Informationsflüsse versanden daher oftmals. Gleichzeitig kann die Angst vor einem hohen Datenaufwand zu einem noch höheren führen.<sup>166</sup> Dieses Paradoxon impliziert Datenmengen, die nicht mehr zu bewältigen sind.<sup>167</sup> Eine Flut an Daten korreliert mit einem Notstand an denjenigen Informationen, die für ein Management von Franchisesystemen brauchbar wären.

---

<sup>163</sup> Vgl. für einen Überblick Espejo / Harnden (Viable).

<sup>164</sup> Vgl. Espejo (Diagnostic).

<sup>165</sup> Vgl. dazu auch Gross (Globalisierung) 22.

<sup>166</sup> Vgl. Vester (Kunst) 20.

<sup>167</sup> Vgl. Vester (Datenflut) K01.

Organisationen versäumen es regelmässig, ihre gesamte Struktur so auszugestalten, dass ein Grossteil der originären Varietät dort absorbiert wird, wo sie erstmalig auftritt, nämlich in den Subsystemen. In Unternehmungen, die komplexitätsorientiert strukturiert sind, verarbeiten die Managementfunktionen dagegen lediglich die noch verbleibende Varietät.<sup>168</sup> Eine solche Selbstorganisation zu forcieren bedeutet allerdings, totalitäre Hierarchiestrukturen aufzugeben. Gerade dieses fällt vielen Organisationen schwer, so dass der Systemzusammenhalt bei gleichzeitigem Zugeständnis partieller Autonomie eine Herausforderung darstellt, die mit traditionellen Organisationsstrukturen effektiv kaum zu meistern ist.

Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmungen auf die falschen Ziele und zu einseitig fokussiert werden. Nicht erst seit der Penetration des sog. Shareholder Value-Gedankens spielen kurz- und mittelfristige Erfolgsziele oftmals eine dominierende Rolle.<sup>169</sup> Die Ausrichtung einer Organisation auf wirklich wichtige Fragen wie Aspekte einer nachhaltigen Existenz und damit verbunden eines Aufbaus an Erfolgspotentialen findet noch zu selten statt.<sup>170</sup> Dieses ist umso erstaunlicher, als die Charakteristika lebensfähiger Systeme durchaus attraktiv sind.<sup>171</sup> Lebensfähige Systeme

...

- ... können unerwartete Einflüsse in Form und Zeit angemessen beantworten;
- ... besitzen Fähigkeiten der Bewertung und des Lernens, um aus wiederholten Erfahrungen optimale Antworten zu extrahieren;
- ... können sich selbständig weiterentwickeln und aus sich selbst heraus erneuern;
- ... sind gegen interne Zusammenbrüche oder Fehler des Systems in ausreichendem Masse gewappnet;
- ... sind vor allem fähig, sich an veränderte Umwelten und Situationen, die nicht vollständig vorausgesehen werden konnten, anzupassen.

Unter Berücksichtigung solcher Eigenschaften hat Beer im Modell Lebensfähiger Systeme herausgearbeitet, welche invariante Tiefenstruktur die Lebensfähigkeit

---

<sup>168</sup> Zur residualen Varietät vgl. Beer (Heart) 298; vgl. Espejo (VSM) 77ff.; vgl. Espejo et al. (Transformation) 59ff. Hierzu passt auch ein Satz vom Duc de la Rochefoucauld aus dem Jahre 1665, der davor warnt, die grossen und wichtigen Dinge aus den Augen zu verlieren, während man sich mit den kleinen Dingen beschäftigt: „Ceux qui s’appliquent trop aux petites choses deviennent ordinairement incapables des grandes“; La Rochefoucauld (Maxims) 320, Reflexions Morales No. XLV.

<sup>169</sup> Zum Kern des Shareholder Value-Konzeptes vgl. Rappaport (Shareholder). Diesem Konzept gegenüber kritisch äussern sich u.a. Malik (Governance) 28ff. sowie Kennedy (Ende).

<sup>170</sup> Vgl. auch Vester (Kunst) 49, 81.

<sup>171</sup> Vgl. dazu auch Beer (Decision) 256.

eines jeden Systems ausmacht.<sup>172</sup> Es handelt sich insoweit nicht um eine beliebige Struktur. Vielmehr kann es *kein* lebensfähiges System geben, welches *nicht* genau diese Struktur aufweist.<sup>173</sup> In dieser Logik besitzt das Modell auch überragende Bedeutung für ein Management von und in Franchisesystemen. Im Folgenden wird es daher als Referenzmodell für den Aufbau einer solchen Managementstruktur genutzt.

## 3.2. Gestaltungsmerkmale komplexer Franchisesysteme

### 3.2.1. Lebensfähigkeit

Als zentrale Aufgabe des Managements von Franchisesystemen wurde die Bewältigung von Komplexität herausgearbeitet, zu dessen Erfüllung ein Franchisesystem lebensfähig sein muss. Im kybernetischen Sinn können Systeme insbesondere dann als lebensfähig bezeichnet werden, wenn sie eine Reihe spezifischer Charakteristika aufweisen.

Zentrales Element ist eine starke eigene Identität, symbolisiert durch eine tragfähige Dachmarke nach aussen, aber auch durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl aller Systempartner nach innen. Zugleich weisen lebensfähige Systeme ein hohes Mass an Fähigkeiten auf, Komplexität zu handhaben. Ohne vorweg greifen zu wollen, könnte dieses im Beispiel von Franchisesystemen bedeuten, lokalen Franchisepartnern ein hohes Mass an Autonomie einzuräumen, gleichzeitig aber wichtige integrative Funktionen zentral in die Hand eines Systemmanagements zu legen. Die kontinuierliche Bewältigung von Komplexität muss durch hoch effiziente Strukturen und Prozesse in der Kommunikation sichergestellt werden. Zudem müssen Marktentwicklungen erforscht werden und regelmässig in den Aufbau neuer Erfolgspotentiale münden.

Die *Lebensfähigkeit* ist somit das Kernziel der Konzeptionierung eines Managementansatzes für Systeme – demnach auch für den in der vorliegenden Arbeit behandelten Fall der Franchisesysteme. Andere Ziele müssen solange in den Hintergrund treten, bis alle Kennzeichen der Lebensfähigkeit in ausreichender Ausprägung vorhanden sind.<sup>174</sup> Allerdings reicht es auch in Franchisesystemen nicht aus, nur das

---

<sup>172</sup> Vgl. Beer (Provenance) 14 und (Heart) 73.

<sup>173</sup> Vgl. Beer (Heart) 158, 369. Malik spricht hier vom „Invarianztheorem“; vgl. Malik (Strategie) 77f., 92ff.

<sup>174</sup> Das Verhältnis von Lebensfähigkeit und nachgelagerten Zielen soll an einem Beispiel illustriert werden. Für die Crew einer Segelyacht spielt ihr Überleben bei gutem Wetter im Regelfall nur eine nachrangige Rolle. Ist das Schiff stabil gebaut und gut gewartet, sind zudem die sicherheitsrelevanten Geräte an Bord intakt, versprechen Seewetterfunk bzw. Wetterprognose ein gefahrloses Kreuzen, sind die Segler mit adäquater Kleidung ausgerüstet und sind ausreichend Lebensmittel an Board, dann rücken Aspekte

kurzfristige Überleben sicherzustellen. Es kann sich nämlich als kontraproduktiv herausstellen, ein längst nicht mehr nachgefragtes Geschäftsmodell künstlich am Leben zu erhalten.

Lebensfähigkeit muss vielmehr in den Tiefenstrukturen des Franchisesystems verankert sein. Im Rahmen der Entwicklung seines Modells konnte Beer nachweisen, dass alle lebensfähigen Systeme die gleiche invariante Struktur aufweisen.

### 3.2.2. Rekursivität

Neben dem Aspekt der Lebensfähigkeit spielt im Viable System Model auch der Grundsatz der Rekursivität eine wichtige Rolle. Franchisesysteme umfassen auf der einen Seite selbständige Systempartner, die ihre jeweiligen Kernkompetenzen und ihr lokales Know-how sowie ihr Unternehmertum (also auch die Bereitschaft, Risiken einzugehen) einbringen. Auf der anderen Seite agiert eine zentrale Systemsteuerung, die übergeordnete Funktionen wahrnimmt. Diese reichhaltigen Spektren an Kompetenzen sind die Grundpfeiler, die, aufeinander abgestimmt, den Zweck des Franchisesystems erfüllen. Am Markt werden die Kompetenzen durch die einzelnen Mitarbeiter der Franchisebetriebe repräsentiert. Kennt man die Realität wirtschaftlicher Zusammenarbeit, so ist schnell klar, dass die weit verbreiteten Organigramme nur einen geringen Beitrag zur Transparenz der wirklichen Abstimmungsroutinen in Unternehmungen leisten.<sup>175</sup> Noch geringer ist deren Erklärungskraft für den Aufbau von Franchisesystemen, da die einzelnen Systempartner in vielen Dimensionen interagieren.

Vor diesem Hintergrund gewinnt gerade in Franchisesystemen der *Grundsatz der Rekursivität* an Bedeutung. Er besagt, dass jedes lebensfähige System mindestens *ein* anderes lebensfähiges System enthält und gleichzeitig Teil mindestens *eines* anderen lebensfähigen Systems ist.<sup>176</sup>

---

der Lebensfähigkeit bzw. des Überlebens in den Hintergrund. Stattdessen gewinnen nachgelagerte Ziele wie das Erleben der Naturelemente an Bedeutung. Schlägt nun aber das Wetter um und das Schiff verliert bspw. in schwerer See seinen Mast, so ist augenblicklich die Dominanz des Erhalts der Lebensfähigkeit zu spüren. Die nachgelagerten Ziele verlieren sofort jegliche Bedeutung und kommen erst wieder ins Spiel, wenn die Situation hinreichend geklärt ist.

<sup>175</sup> Vgl. Malik (Strategie) 101f.; vgl. Beer (Decision) 198.

<sup>176</sup> "Every viable systems contains, and is contained of, a viable system"; Beer (Heart) 11. Ashby hatte sich 1956 im Zusammenhang mit biologischen und ökologischen Systemen noch unverbindlicher ausgedrückt: "On this earth, the whole dynamic biological and ecological system tends to consist of many sub-systems loosely coupled; and the sub-systems themselves tend to consist of yet smaller systems, again more closely coupled internally yet less closely coupled between one another; and so on"; Ashby (Cybernetics) 246.

Ankerpunkt eines jeden Franchisesystems ist sein Zweck. Dieser sollte sich aus einem lösungsunabhängigen Kundenproblem rekrutieren, für dessen Lösung die Dachmarke des Franchisesystems steht. Die konkrete Umsetzung der Problemlösung am Markt erfolgt dann durch die Franchisebetriebe. Jeder Betrieb für sich muss daher, um langfristig am Markt überleben zu können, die von der Systemzentrale bereitgestellten Erfolgspotentiale zu nutzen wissen. Voraussetzung hierfür ist, dass der einzelne Franchisebetrieb selbst lebensfähig ist. Er müsste also grundsätzlich eigenständig am Markt bestehen können, d.h. ohne die Dachmarke des Franchisesystems.

Bereits an dieser Stelle wird deutlich: Die Gestaltung einer Franchiseorganisation als lebensfähiges, komplexitätsorientiertes System kann durchaus eine Bindung von Franchisenehmern an die Systemzentrale erfordern, die weniger restriktiv ist als heute oftmals üblich. Dieser Punkt ist insbesondere bei der Gestaltung der Vertragswerke von Bedeutung. Jeder Franchisenehmer muss vor dem Hintergrund einer zu bewahrenden Selbständigkeit dafür Sorge tragen, dass sein eigenes Management weiterhin qualitativ und quantitativ soweit handlungsfähig ist, dass der Franchisebetrieb lebensfähig bleibt. Hierzu gehört in gewissem Ausmass auch die kontinuierliche Schärfung der eigenen Weiterentwicklung.

Auf einer niedrigeren Rekursionsebene befinden sich die Mitarbeiter der Franchisenehmer. Sie sind *ex definitione* während ihrer gesamten Existenz lebensfähig.<sup>177</sup> Ohne den einzelnen Menschen auf seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit reduzieren zu wollen, kann die Perspektive auf die eigenständige Vermarktbarkeit dieser Kompetenzträger verschoben werden. Weist der einzelne Mitarbeiter spezifische Kernfähigkeiten auf, die auch marktfähig sind und nachgefragt werden, so gilt er auch im ökonomischen Sinne als lebensfähig. Die folgende Abbildung fasst die Rekursionskaskade eines komplexen Franchisesystems zusammen:<sup>178</sup>

---

Koestler bezeichnet offene Systeme als *Holon*: Als Ganzheit niedrigerer Systeme müssen sie selbstbehauptende Tendenzen, als Komponenten umfassenderer Systeme auch integrierende Tendenzen aufweisen; vgl. Koestler (Mensch) 71.

<sup>177</sup> In der Tat fasst die Entwicklung des *Viable System Model* auf kybernetischen Beobachtungen der neurophysiologischen Organisation des Menschen; vgl. Beer (Fanfare) 5.

<sup>178</sup> Abbildungsstruktur in Anlehnung an Beer; zitiert in Ulrich (Werk) 245; vgl. auch Ulrich / Probst (Anleitung) 180. Vom Grundaufbau stellt sie das Gegenstück zu Millers Living-Systems-Model dar; vgl. Miller (Systems) 1025ff.



## Rekursionsebene

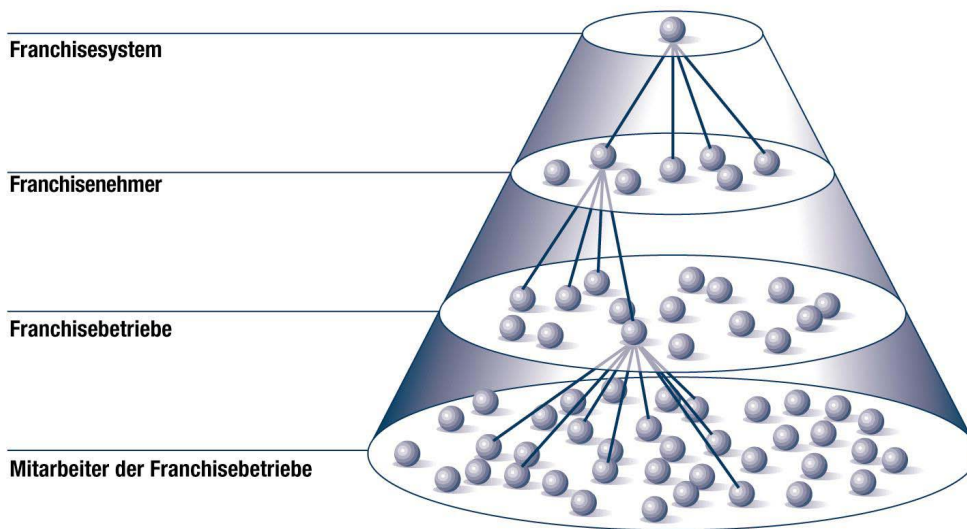


Abbildung 3: Rekursionsebenen eines Franchisesystems

Managemententscheidungen wirken demnach nicht nur in der primär anvisierten Rekursionsebene, sondern pflanzen sich in höhere und niedrigere Ebenen fort. Indirekt weitet sich hierdurch der Verantwortungsbereich des jeweiligen Managements aus. Der rekursive Aufbau impliziert auch: Ein Management *von* Franchisesystemen ist immer auch ein Management *in* Franchisesystemen.

Dem daraus entstehenden Informationsbedarf wird die rekursive Struktur des Franchisesystems gerecht, da jede Ebene die Struktur der anderen Ebenen einfacher verstehen und deren Informationsbedarf besser abschätzen kann. Zudem wenden Franchisor, Franchisees und Mitarbeiter dieselben Denkweisen, Methoden und Techniken an.<sup>179</sup>

Die Grundsätze der Rekursivität und der Lebensfähigkeit werden so von der höchsten Aggregationsebene, dem Franchisesystem, in alle eingebetteten Subsysteme diffundiert. Eine derartige Kaskadierung kann sich sogar auf die Zulieferer des Systems ausbreiten. Bei entsprechender Grösse und Bedeutung des Franchisesystems ist es möglich, auf diese Weise ganze Dienstleistungszweige mit diesen beiden Grundsätzen zu durchziehen. Im Grundsatz der Rekursivität gewinnt die in der wissenschaftlichen Literatur oft gestellte Forderung nach *Kooperationsfähigkeiten*<sup>180</sup> an Kontur. Ist eine Rekursionsstufe lebensfähig, erlangt sie zugleich auch

<sup>179</sup> Vgl. Malik (Strategie) 102.

<sup>180</sup> Vgl. bspw. Höbig (Kooperationsfähigkeit); vgl. Schäper (Kooperation) 112.

die nötigen Fähigkeiten, Teil einer übergeordneten, lebensfähigen Ebene zu werden.<sup>181</sup>

### 3.2.3. Autonomie

Eng verbunden mit den Grundsätzen der Lebensfähigkeit und der Rekursivität ist der *Grundsatz der Autonomie*. Aus der rekursiven Struktur eines komplexen Managementsystems sowie aus der Bedeutung von Lebensfähigkeit als Aufrechterhalten einer potentiell selbständigen und von anderen unabhängigen Existenz resultiert eine relative Verhaltens- bzw. Entscheidungsfreiheit des Leistungssystems. Eine derartige grundsätzliche Freiheit muss jedoch von den Akteuren richtig verstanden werden. Um bspw. als Franchisesystem am Markt erfolgreich zu agieren, muss dessen Management nämlich zugleich für den Zusammenhalt des Systems sorgen. Eine solche *Kohäsion* kann nur erreicht werden, wenn die Franchisepartner eine freiwillige Einschränkung ihrer grundsätzlichen Entscheidungsfreiheit hinnehmen.

Bedeutet Entscheidungsfreiheit demnach der Schritt von einer *Dependenz* hin zu einer *Independenz*, so kann eine solche kohäsive Autonomie auch als Schritt von einer Independenz zu einer *Interdependenz* gewertet werden. Der Freiheitsbegriff verlagert sich somit auf das *Moment der Eigeninitiative*, die sich nur innerhalb eines vom Systemkopf vorgegebenen Rahmens entfalten kann, der wiederum auf den Zweck des Franchisesystems ausgerichtet ist.<sup>182</sup> Auch wenn die Partner demnach eine grundsätzliche relative Freiheit besitzen, sind sie dennoch interdependent im Sinne des übergeordneten Franchisesystems.<sup>183</sup>

Dieses Spannungsverhältnis zwischen notwendiger Kohäsion und möglicher Entscheidungsfreiheit wird in der Literatur zur Organisationstheorie oftmals nur unter dem Aspekt von *Zentralisation und Dezentralisation* behandelt. In komplexen Managementsystemen greift eine solche zentralitätsorientierte Sichtweise jedoch zu kurz. Ein Grund hierfür liegt in der Erkenntnis, dass deren rekursiver Aufbau die Orte von Entscheidungen organisatorisch auf das gesamte System verteilt.<sup>184</sup> Da eine Fokussierung auf einige wenige Stellen nicht stattfindet, greift das VSM auch nicht auf eine

---

<sup>181</sup> Lebensfähige Systeme können gleichzeitig Elemente mehrerer übergeordneter lebensfähiger Systeme sein. Franchisesysteme sind bspw. in das nationale oder internationale Wirtschaftssystem, aber auch in die Gesellschaftssysteme und die ökologische Umwelt eingebettet.

<sup>182</sup> Für Beer bedeutet Autonomie: "the freedom of an embedded subsystem to act on its own initiative, but only within the framework of action determined by the purpose of the total system"; Beer (System) 105.

<sup>183</sup> "[Embedded subsystems, JB] have a certain local autonomy and may (in their own language) claim to be altogether autonomous. But they are not autonomous in the meta-language of the whole system, which monitors their activity"; Beer (Decision) 381.

<sup>184</sup> Vgl. Beer (Brain) 35.

zentralitätsorientierte Perspektive zurück. Vielmehr bildet es das beschriebene Spannungsverhältnis durch zwei Interaktionsachsen ab, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Die sogenannte *horizontale Achse* betrifft im Beispiel der Franchisesysteme die Franchisenehmer als Orte der primären Leistungserstellung. Da die Subsysteme nach dem Rekursivitätsprinzip mit allen notwendigen und hinreichenden organisatorischen Bedingungen der Lebensfähigkeit versehen sein müssen, sollte ihnen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eine grösstmögliche Handlungsautonomie eingeräumt werden. Ausgerichtet am Zweck des gesamten Franchisesystems ist den Subsystemen daher die Art der Erfüllung von Aufgaben nicht in jedem Detail vorgeschrieben. Jeder Franchisee darf und muss im Einzelnen selbst entscheiden, wie er einen möglichst hohen Anteil der auftretenden Komplexität bewältigt. Während das erzielte Ist-Ergebnis der jeweiligen Aufgabenerfüllung in seinen Eigenschaften mit dem erforderlichen Soll-Ergebnis äquifinal übereinstimmen muss, liegen die Wege des Erreichens dieses Ziels in der Regel im Entscheidungsbereich der Franchisees. Allerdings ist es unerlässlich, hierbei die Rahmenbedingungen des Franchisesystems einzuhalten.

Um deren Einhaltung zu forcieren, die Zweckerreichung des jeweiligen Managementsystems zu fördern und dessen Kohäsion zu erhöhen, ist eine sogenannte *vertikale Achse* erforderlich.<sup>185</sup> Über sie werden auch Koordinationsaktivitäten kommuniziert, bspw. um Oszillationen zu dämpfen. Zuweilen werden auch Interventionen in Form von Weisungen des Systemkopfes erforderlich sein. Diesen Aspekt zu akzeptieren, wird dem Leistungssystem, also bspw. den selbständigen Franchisepartnern, zum Teil schwer fallen, denn Interventionen bedeuten immer auch Eingriffe in ihre Autonomie, womit zugleich deren varietätsdämpfende Aktivitäten an Kraft verlieren. Die Systemzentrale sollte daher direkte Interventionen auf ein notwendiges Minimum beschränken.<sup>186</sup> Ein zu häufiges, aus Sicht der Franchisebetriebe unnötiges Eingreifen kann zu schwerwiegenden Folgen führen.

Zum einen kann das Vertrauen der Franchisees in ihre eigenen Fähigkeiten sinken, zum anderen können Zweifel aufkommen, ob ein zentraler Systemkopf die optimale Ausgestaltung operativer Tätigkeiten am Markt wirklich *en detail* besser beurteilen

---

<sup>185</sup> Vgl. Beer (Heart) 125.

<sup>186</sup> Vgl. Beer (Heart) 158ff., 209 sowie (System) 100. In diesen Zusammenhang fügt sich gut ein Wort des dritten Präsidenten der USA, Thomas Jefferson ein: "The less we use our power the greater it will be"; zitiert in Zand (Leadership) 135.

kann als die ausführenden Franchisenehmer. Zudem ist ein Systemmanagement selten *kapazitiv* ausreichend ausgestattet, um die durch übermässiges Eingreifen in den operativen Betrieb ausgelösten Informationsströme und die damit verbundenen Entscheidungs- und Handlungsbedarfe zu bewältigen.<sup>187</sup> Auf eine solche ungebremste Varietät ist ein Franchisesystem auf Dauer organisatorisch nicht ausgelegt.

Kontinuierliche Interventionen in die Leistungsprozesse widersprechen zudem grundlegenden kybernetischen Gedanken, denn Franchisesysteme müssen lebensfähig strukturiert werden, um nicht alle Aktivitäten zentral durch das Systemmanagement unter Kontrolle bringen und halten zu müssen.<sup>188</sup> Wirksame Manager von Franchisesystemen entwerfen daher Lenkungsmechanismen, die sowohl Autonomie als auch den Systemzusammenhalt fördern.

### 3.3. Systeme des Viable System Model

Das von Beer entwickelte Viable System Model berücksichtigt die Prinzipien der Lebensfähigkeit von Systemen, ihre Rekursivität und die Autonomie der involvierten Elemente. Das Modell wurde durch *scientific modelling* erarbeitet und hat seinen Ursprung in der Erkenntnis, dass Systeme strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen.<sup>189</sup> Die von den untersuchten Systemen abgeleiteten vorläufigen Modelle zeichnen sich durch Analogien aus. Durch weitere Reduzierung der vorläufigen Modelle ergeben sich als Destillat deren invariante Elemente, so dass sich schliesslich ein einziges, isomorphes Modell herauskristallisiert.<sup>190</sup> Durch Verallgemeinerung der Gültigkeit zweier Modelle über die spezielle Situation hinaus wird dann Homomorphie erreicht.<sup>191</sup>

Das VSM von Beer ist ein solches homomorphes Strukturmodell, d.h. es ist ein gültiges Endmodell für invariante Strukturen der Lebensfähigkeit von Systemen.<sup>192</sup> Diese strenge Aussage bedeutet, dass es keine nachhaltig lebensfähigen Systeme mit anderen Strukturen geben kann.<sup>193</sup>

---

<sup>187</sup> Vgl. Beer (System) 37.

<sup>188</sup> Vgl. Beer (Heart) 122 sowie (System) 37.

<sup>189</sup> Vgl. Beer (Heart) 307 sowie (Reply) 116 und (Provenance) 8f.

<sup>190</sup> Ein isomorphes Modell ist eine 1:1 Relation zwischen Modell und abzubildender Situation.

<sup>191</sup> Ein homomorphes Modell ist eine n:1 Relation zwischen Modell und abzubildender Situation.

<sup>192</sup> Vgl. Beer (Provenance) 14.

<sup>193</sup> Vgl. Beer (Heart) 158 und 369.

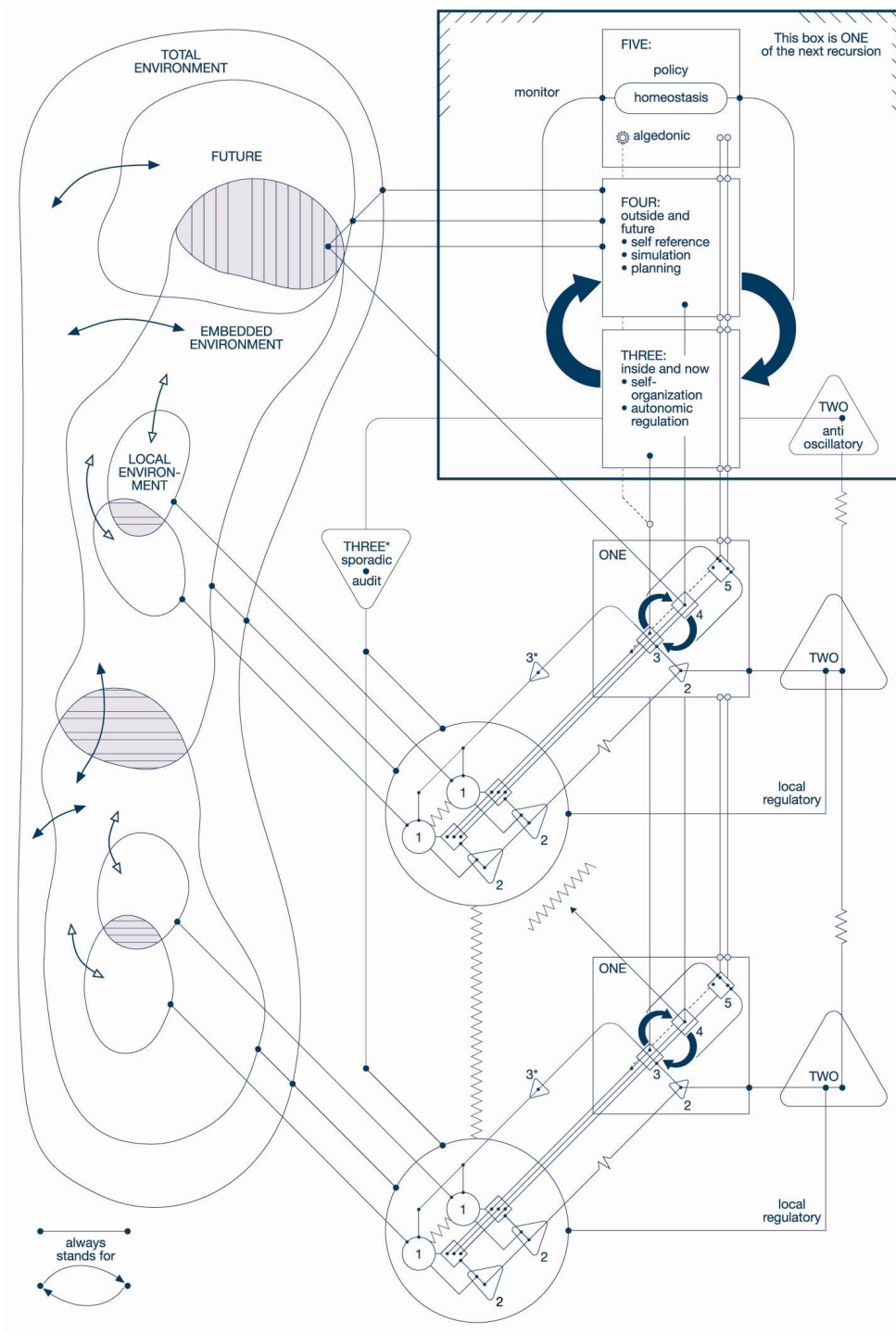


Abbildung 4: Viable System Model im Überblick<sup>194</sup>

Diese Strukturen werden im VSM durch fünf Funktionen (Systeme Eins bis Fünf) und ihre homöostatischen Lenkungs- und Interaktionsbeziehungen abgebildet.<sup>195</sup>

<sup>194</sup> Beer (System) 136.

<sup>195</sup> Vgl. zum folgenden Beer (Brain) und (Heart) sowie (Provenance) und (System).

### 3.3.1. System Eins – Leistungssystem

Das sog. *System Eins* umfasst die operativen Basiseinheiten. Mehrere Systeme Eins bilden zusammen das Leistungssystem eines jeden Systems. Beer zählt zum System Eins diejenigen Tätigkeiten, die direkt der Zweckerfüllung des jeweiligen Systems dienen. Er nimmt hier eine Dreiteilung in Umwelt, Operations und Lenkungseinheit bzw. Management vor. Operative Einheiten beschaffen in Interaktion mit der Umwelt<sup>196</sup> Ressourcen, erstellen Leistungen und vermarkten diese anschliessend. Die Systeme Eins setzen somit den Geschäftszweck in seiner spezifischen Geschäftsumwelt operativ um.

Im Sinne der Rekursivität besteht jedes System Eins wieder aus selbständigen, lebensfähigen Systemen, ist aber zugleich auch Teil eines übergeordneten Systems. Weisen die einzelnen Systeme Eins einer Rekursionsebene Überlappungen in den Umwelten oder Abhängigkeiten im Leistungserstellungsprozess auf, so müssen ihre Aktivitäten koordiniert werden. Diese Funktion übernimmt das System Zwei.

### 3.3.2. System Zwei – Koordinationsfunktion

Die sog. Systeme Zwei bis Fünf sind Teile eines übergeordneten Metasystems. Innerhalb dieses Metasystems kommt dem *System Zwei* die Aufgabe der Koordination der Systeme Eins zu. Wollen bspw. mehrere Systeme Eins auf dieselben Ressourcen zurückgreifen, so müssen diese Interdependenzen im Sinne der Gesamtsicht des Metasystems koordiniert werden. Diese Aufgabe wird umso komplexer, je unklarer sich Grenzen zwischen den Systemen Eins ziehen lassen. Als Servicefunktion koordiniert System Zwei einzelne Entscheidungen der Systeme Eins, wirkt Unvereinbarkeiten dämpfend entgegen, mindert Konfliktpotentiale und unterstützt die Ausschöpfung von Synergiepotentialen.<sup>197</sup> Hierdurch unterstützt das System Zwei die Vermeidung von heftigen Oszillationen im Anpassungsverhalten der Systeme Eins. Eine seiner weiteren Aufgaben liegt in der Filterung der an System Drei weiterzugebenen Informationen, um dessen Überlastung zu vermeiden.

### 3.3.3. Systeme Drei und Drei<sup>Stern</sup> – Operatives Systemmanagement und sporadisches Monitoring

Das sog. *System Drei* ist mit der operativen Steuerung des lebensfähigen Systems betraut. Als Integrationsfaktor aller operativen Linienfunktionen sorgt es für die Um-

---

<sup>196</sup> In wirtschaftlichen Zusammenhängen sind dieses u. a. die Absatz- und Beschaffungsmärkte.

<sup>197</sup> Vgl. Adam (Lebensfähigkeit) 82.

setzung der Erfolgspotentiale aus Technologie, Innovationskraft oder Qualitätsvorsprung in eine Marktleistung. System Drei sorgt somit für einen möglichst reibungslosen Ablauf der operativen Prozesse im betrachteten System. Hier werden auch die Autonomie der jeweiligen Systeme Eins und die kohäsiven Einschränkungen des gesamten (operativen) Systems ausbalanciert. Diese integrativen und optimierenden Funktionen haben somit die Sicherung der Systemstabilität als Ziel.

Eine wichtige Unterstützung des Systems Drei ist das sogenannte *System Drei<sup>Stern</sup>*. Diese Funktion generiert Informationen, die es dem System Drei erlauben, den tatsächlichen Status des Leistungssystems besser beurteilen zu können. Dieses System hat demnach Monitoring-Funktionen und informiert die operative Systemsteuerung über den inneren Systemzustand. Kybernetisch ausgedrückt stellt System Drei<sup>Stern</sup> einen Kanal von niedriger Varietät dar, auf dem eine ausgewählte Anzahl von Informationen mit hoher Varietät von den Systemen Eins zur operativen Systemsteuerung transportiert werden.<sup>198</sup>

#### 3.3.4. System Vier – Strategisches Systemmanagement

Während die Systeme Eins bis Drei<sup>Stern</sup> die operative Lenkung eines lebensfähigen Systems wahrnehmen und sich vornehmlich mit der Gegenwart und der Innenorientierung des Systems beschäftigen, ist das vierte Lenkungssystem durch eine Aussen- und Zukunftsorientierung gekennzeichnet. Das sog. *System Vier* wird im Folgenden als strategisches Systemmanagement bezeichnet.

Da sich die Systeme Eins wegen ihres begrenzten Horizonts auf die Beobachtung des eigenen Umfeldes fokussieren, kommt dem System Vier die wichtige Aufgabe der systemübergreifenden Erfassung und Diagnose der Umwelt sowie die Modellierung der Gesamtorganisation und ihrer Umwelt zu. Durch Abbildung des aktuellen Gesamtsystems einschliesslich des Systemzweckes ist es in der Lage, vor dem Hintergrund von Zukunftsszenarien alternative Handlungsmöglichkeiten zu simulieren.<sup>199</sup> Auch die Analyse von Entwicklungschancen und Innovationen, die Bestimmung von Verbesserungsmöglichkeiten und die Planung der zukünftigen Entwicklungen liegen massgeblich in den Händen der Systementwicklungsfunktion. Das System Vier liefert somit die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Anpassung der Organisation an eine sich verändernde Umwelt.

---

<sup>198</sup> Vgl. Espejo (Diagnostic) 96.

<sup>199</sup> Vgl. auch Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 100ff.

### 3.3.5. System Fünf – Normatives Systemmanagement

Um die erwähnten Funktionen ausüben zu können, ist das System Vier jedoch auf Vorgaben hinsichtlich Bewertungskriterien und kritischer Grenzwerte der Gesamtsystemstabilität auf eine höher angesiedelte Instanz angewiesen, das sog. *System Fünf*.<sup>200</sup> Das fünfte Lenkungssystem verkörpert somit das normative Element des Systems. Es ist dafür verantwortlich, die Balance zwischen der Gegenwart und der Zukunft sowie der internen und externen Perspektive zu schaffen und zu erhalten. Somit kommt ihm u.a. eine moderierende Funktion zwischen den Lenkungssystemen Drei und Vier zu. Neben der Beobachtung des Homöostaten der Systeme Drei-Vier überwacht das normative Systemmanagement auch den Homöostaten der Systeme Drei-Eins.

Weitere wesentliche Aspekte des Systems beinhalten die Bestimmung der Identität des lebensfähigen Systems und somit die Verkörperung der obersten Werte, Normen und Regeln.<sup>201</sup> In seiner Eigenschaft als logisch höchste Instanz eines Systems legt es demnach den Systemzweck fest und bestimmt die Erfolgskriterien für den Dialog der Systeme Drei und Vier. Anhand dieser Kriterien können Instabilitäten im Verhalten des Gesamtsystems erkannt und gegensteuernde Massnahmen in die Wege geleitet werden.<sup>202</sup> Die vom System Fünf gesetzten Vorgaben reduzieren zugleich die vom Gesamtsystem zu verarbeitende Komplexität. Beer spricht in diesem Zusammenhang vom System Fünf als einem gigantischen Kapazitätsspeicher: „[System Five is a] variety sponge of gigantic capacity“.<sup>203</sup> Die wichtigste Aufgabe des Systems Fünf ist die logische Schliessung des Gesamtsystems, wodurch dieses sich seiner selbst erst bewusst werden kann.

Funktionen, Gestaltungsmerkmale und Systeme des Viable System Model beziehen sich grundsätzlich auf jegliche Art lebensfähiger Systeme. Im Folgenden fungiert es als Referenzmodell für die Konzeptionierung eines komplexitätsorientierten Franchisesystems.

---

<sup>200</sup> Vgl. Beer (Heart) 259ff.

<sup>201</sup> Vgl. auch Schwaninger (Organisationen) 68. Lay umschreibt einen Wert als „eine in einem soziokulturellen Entwicklungsprozess herausgebildete und von der Mehrheit in einer soziokulturellen Einheit akzeptierte und internalisierte Vorstellung über das Wünschbare. [...] Aus den Werten leiten sich Normen (Gesetze, moralische Normen, informale Gebote und Verbote ...) und Rollen (Berufsrolle ...) ab, die das Alltagshandeln bestimmen“, Lay (Neuzeit) 9f.

<sup>202</sup> Vgl. auch Gomez (Modelle) 101.

<sup>203</sup> Vgl. Beer (Heart) 298 sowie (System) 125; vgl. Espejo (VSM) 77ff.; vgl. Espejo et al. (Transformation) 59ff.



## C. Ausschöpfung von Erfolgspotentialen

### 1. Operative Leistungserbringung in Franchisesystemen

#### 1.1. Kontext und organisatorische Grenzen von Franchisesystemen

In Deutschland kommen jedes Jahr mehrere Dutzend neue Franchisesysteme auf den Markt.<sup>204</sup> In der Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen könnten diese auf das hier vorgelegte Konzept zurückgreifen. Etablierte Franchisesysteme können an den bereits bestehenden Strukturen und an eine gemeinsame Historie multilateraler Beziehungen der Franchisepartner anknüpfen.<sup>205</sup> Auf dieser Basis müssen in einem iterativen Prozess der (Weiter-) Entwicklung der Franchisestrukturen erwünschte Aspekte dieser Beziehungen gestärkt, weniger wünschenswerte dagegen abgeschwächt werden.<sup>206</sup> Um die Mitglieder des Franchisesystems nicht zu irritieren, kann es sich lohnen, die Veränderungen schrittweise durchzuführen und in der Ausgangslage befriedigende und nicht optimale Lösungen zu suchen.<sup>207</sup>

Der Prozess der strukturellen Weiterentwicklung eines Franchisesystems sollte daher mit einer Bestandsaufnahme beginnen. Es gilt darüber nachzudenken, welche Bestandteile heute das Franchisesystem ausmachen, und in welchem übergeordneten Rahmen es sich bewegt. Diese grundlegende Betrachtung an den Anfang zu setzen ist wichtig, denn jedes Franchisesystem kann sich nur innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen bewegen und entfalten. Ein kontinuierlicher Bruch mit diesen Restriktionen würde unweigerlich zu einem Ausscheiden aus dem übergeordneten System bedeuten. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Umsetzung des hier erarbeiteten Konzepts für jedes Franchisesystem sehr individuell erfolgen muss.

In einem ersten Schritt ist das sogenannte *system-in-focus* zu eruieren, d.h. es sind alle strukturellen Bestandteile des jeweils zu untersuchenden Franchisesystems zu bestimmen. Der Franchisor als wesentlicher Systembestandteil ist schnell identifiziert. Eine Unterscheidung von Systemeigentümer (Franchisegeber im engeren Sinne) und Management des Systemkopfs (Franchisegeber im weiteren Sinne) wird im späteren Verlauf hilfreich sein und erfolgen. Auch die Franchisenehmer sind essentieller Teil des jeweiligen Franchisesystems. Ihre Betriebe sind die Orte der Leistungserstellung, dort wird die jeweilige Franchiseidee kontinuierlich gelebt und umgesetzt. Jeder Franchisee umfasst zum einen das Franchise-Outlet, zum anderen

---

<sup>204</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche).

<sup>205</sup> Vgl. Malik (Strategie) 457; vgl. Malik / Probst (Management) 121ff.

<sup>206</sup> Vgl. allgemein Malik (Knowledge) 113; vgl. Beer (Decision) 429.

<sup>207</sup> Vgl. Friedli (Kooperationen) 143; vgl. auch Simon (Sciences) 12.

dessen lokales Management. Die eigentliche Marktleistung erbringen die Mitarbeiter der Franchisebetriebe. Neben diesen offensichtlichen Bestandteilen weisen Franchisesysteme weitere Elemente auf, die der Erfüllung des Systemzwecks dienen. Hier ist die Vertriebsstruktur mit Niederlassungen und Aussendienst-Mitarbeitern zu nennen. Auch Trainings- und Schulungseinrichtungen, die ausschliesslich für das jeweilige Franchisesystem arbeiten, gehören bspw. zu den Systemelementen.

Alle Elemente innerhalb der aufgezeigten Systemgrenzen tragen zur Identität des jeweiligen Franchises bei und begründen dessen Fähigkeit, eine eigenständige Existenz aufrecht zu erhalten. Diese Eigenständigkeit bedarf allerdings eines unterstützenden Kontextes, in dem sich das Franchisesystem entfalten kann.<sup>208</sup> Diese Umgebung muss unterschieden werden in eine übergreifende, systemweite Umwelt sowie die jeweiligen Outlet bezogenen, lokalen Umwelten. Zu den Elementen dieser Umwelten gehören, jeweils in der nationalen als auch in der regionalen Ausprägung, Gesetzgebung, Regionen bzw. Städte und Gemeinden als Standortanbieter, staatliche Aufsichtsbehörden, aber auch Kapitalmärkte, Gewerkschaften und Arbeitsmärkte, Verbandsstrukturen und die Presse. Des weiteren sind zu den Umwelten die Absatzmärkte, also die aktuellen und potentiellen Kunden zu zählen. Ebenso zu nennen sind die der Leistungserstellung vorgelagerten Märkte mit Zulieferern und externen Leistungspartner in den Bereichen Marktforschung, Werbung, Informations- und Abrechnungstechnologien, Bilanz- und Steuerdienstleister, Berater, Zertifizierungsstellen usw.

Nachdem das system-in-focus umrissen und in seinen Umwelten verankert worden ist, sollte eine Betrachtung der übergeordneten Rekursionsebene vorgenommen werden. Sie kann in ganz verschiedene Stossrichtungen erfolgen. Zentrale Betrachtungswinkel werden in der Regel das hinter der jeweiligen Franchiseleistung stehende lösungsunabhängige Kundenproblem, das unmittelbare Branchengefüge des jeweiligen Franchisesystems sowie möglicherweise internationale Organisationsstrukturen sein. Auch Verbände oder spezifische Rechtssysteme können als höhere Rekursionsebenen aufgefasst werden.

---

<sup>208</sup> Vgl. Beer (Decision) 407 sowie (System) 60.

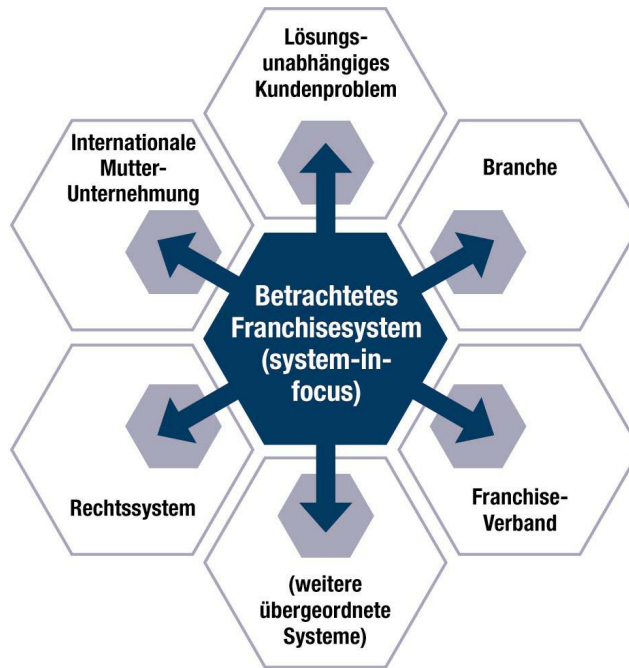


Abbildung 5: Perspektiven möglicher Rekursionsebenen von Franchisesystemen

Viele Franchisesysteme sind international aufgestellt.<sup>209</sup> Lokale Managements eines Landes müssen sich dann entsprechend der länderübergreifenden Standards verhalten. Das Management des nationalen Systemkopfs ist diesen Restriktionen unterworfen, kann aber innerhalb dieser Vorgaben autonom agieren.

Zugleich sind Franchisesysteme auch Teil ihrer jeweiligen Branche. Dadurch, dass die Organisationen einer Branche in der Regel vergleichbare Dienstleistungen erbringen, müssen sie sich den relevanten Markt sowohl auf der Vermarktungs- als auch auf der Einkaufsseite teilen. Hier kann es zu gegenseitigen Einflüssen und Abhängigkeiten kommen, die restriktiv auf das jeweilige Geschäftsmodell wirken.

Ein Franchisesystem kann auch als Problemlösung eines lösungsunabhängigen Kundenproblems gesehen werden. Insbesondere bei dieser Betrachtung kommt es darauf an, den Fokus richtig zu wählen. So kann sich ein Franchisesystem bspw. als Lösungsbestandteil des menschlichen Bedürfnisses nach Nahrung verstehen. Eine Präzisierung dieser Sichtweise kann dazu führen, dass der Schwerpunkt auf der Befriedigung des Bedürfnisses nach *gesunder* Nahrung verlagert wird. Eine weitere Fokussierung kann dazu führen, dass sich ein Franchisesystem in einer umfassenderen Leitlinie als Teil eines *gesamthaft gesunden Lebensstils* begreift. Je nach Fokus

<sup>209</sup> Aus dem Kreis der Gesprächspartner vgl. bspw. McDonald's oder OBI; vgl. McDonald's (Expertengespräche); vgl. OBI (Expertengespräche).

verschiebt sich nicht nur der Schwerpunkt des Leistungsangebotes, sondern auch der Charakter der übergeordneten Rekursionsebene.

Eine Sonderstellung übergeordneter Rahmenbedingungen nehmen rechtliche Leitlinien ein. Landesgesetze und pan-nationale Richtlinien, *codes-of-conduct* bzw. *Ethikkodices* und freiwillige Selbstbeschränkungen engen den Handlungsspielraum der Franchisesysteme ein, geben den Akteuren aber auch ein Mindestmass an der Sicherheit, das besonders in Phasen starker Systemveränderungen erforderlich ist.<sup>210</sup>

Verbände des Franchisings als Organisationsform, bspw. der Deutsche Franchise-Verband auf nationaler oder die International Franchise Association oder die European Franchise Federation auf länderübergreifender Ebene, können hier koordinierende und empfehlende Funktionen einnehmen und die Interessen der Franchisesysteme gegenüber nationalstaatlichen und europäischen Institutionen vertreten.

## 1.2. Abgrenzung des Leistungssystems und seiner Elemente

In lebensfähigen Systemen ist eine funktionale Dreiteilung in Umwelt, Leistungssystem und Management zu beobachten.<sup>211</sup> Im Sinne der Rekursivität zieht sich diese Differenzierung konsistent durch alle Ebenen des Systems. Was auf einer höheren Rekursionsebene noch unter dem Begriff des Leistungssystems zusammengefasst wurde, kann in der nächst niedrigeren Ebene wiederum in Management und Leistungssystem des Subsystems aufgefächert werden.

---

<sup>210</sup> Vgl. European Franchise Federation (Code); vgl. Deutscher Franchise-Verband (Ethikkodex).

<sup>211</sup> Eine solche Dreiteilung weist Parallelen zur Grenzziehung im Sinne von Spencer-Brown auf: "When you make a distinction of any kind whatever, the easiest way to represent its essential properties mathematically is by some sort of closed curve like a circle. Here the circumference distinguishes two sides, an inside and an outside. The two sides, plus the circumference itself, which is neither the inside nor the outside, together make up three aspects of one distinction. Thus every distinction is a trinity. Hence the First Distinction is the First Trinity"; Spencer-Brown (Only) 125f. In diesem Sinne repräsentiert die Umwelt das *outside*, das Management das *inside*. Die Franchisenehmer stellen das verbindende Element im Sinne der Kreislinie dar.

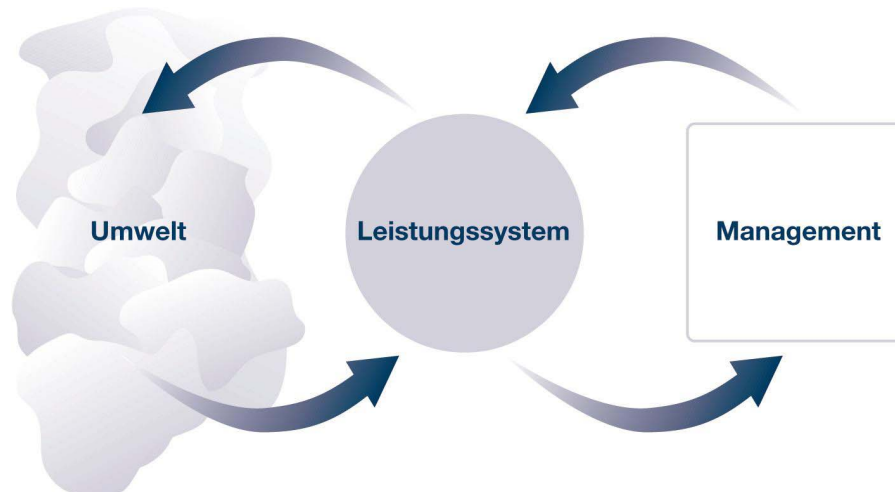


Abbildung 6: Dreiteilung lebensfähiger Systeme und ihres jeweiligen Kontextes<sup>212</sup>

Die Bestandteile und Grenzen von Franchisesystemen sowie ihre Einordnung in eine höhere Rekursion sind bereits thematisiert worden. Auf dieser Ebene kommt der Systemzentrale bzw. dem Franchisegeber eine übergeordnete Managementfunktion zu. Die damit verbundenen Leistungsprozesse werden vom Leistungssystem übernommen. Im Folgenden wird nun die Rekursionsebene des Leistungssystems analysiert, welches wiederum in die drei Bestandteile Management, Leistungssystem und Umwelt differenziert werden kann.

Der Begriff des Leistungssystems mag auf den ersten Blick vermitteln, dass es sich hier um *eine* organisatorische Einheit handelt. Das ist falsch. Vielmehr ist er der Sammelbegriff für eine Reihe sogenannter eingebetteter Systeme, der Systeme Eins.<sup>213</sup> Diese Systeme sinnvoll abzugrenzen ist eine grundlegende Aufgabe. Sie bilden den Nukleus eines jeden Franchisesystems, denn in den eingebetteten Systemen werden die Kernleistungen erbracht und hier konstituiert sich auch der effektive Zweck jedes Franchisesystems.<sup>214</sup> Auf eine adäquate Abgrenzung stützen sich im Folgenden die weiteren Funktionen komplexitätsorientierter Franchisesysteme. Nur wenn die eingebetteten Systeme zweckmässig abgegrenzt sind, kann das VSM auch in Franchisesystemen seine volle Wirkungskraft entfalten.<sup>215</sup>

<sup>212</sup> In Anlehnung an Beer (System) 21.

<sup>213</sup> "(...) the first subsystem of any viable system consists of those elements that produce it"; Beer (Provenance) 14. Vgl. auch Beer (Heart) 145ff., 457ff sowie (Brain) 119ff., 159ff.

<sup>214</sup> "The purpose of the system is what it does." und "In any enterprise, the elemental operations themselves constitute the activity that defines the systemic purpose."; Beer (Heart) 9, 147.

<sup>215</sup> Churchman hebt diesen zentralen Aspekt besonders hervor: „Ein Hauptproblem der Systemkonstruktion ist also, über die Grösse des Systems zu entscheiden, d. h., seine Grenzen gegen die Umwelt

*Notwendiges Merkmal* eines jeden eingebetteten Systems ist dessen Eigenschaft, von anderen Aktivitäten differenziert werden zu können.<sup>216</sup> Dieses impliziert, dass jede dieser Einheiten in eine abgrenzbare Umwelt eingebettet sein muss. Als weiteres Abgrenzungskriterium kann die Fähigkeit einer operativen Einheit herangezogen werden, auch bei Abtrennung vom Gesamtsystem selbständig weiterleben zu können.<sup>217</sup> Eine derartig eigenständige Identität muss sich an externen Marktkräften messen lassen. Interne Transferpreise als Surrogat dieser Kräfte sind hierfür in der Regel unzureichend.<sup>218</sup>

Diesen Fragestellungen kommt eine hohe Bedeutung zu, denn die Ableitung des Systemzwecks eines jeden Franchisesystems ergibt sich aus den effektiven Handlungen des operativen Leistungssystems.<sup>219</sup> Erfolgreiche (Franchise-) Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass der Zweck des Systems nicht völlig unabhängig geplant und einseitig vorgegeben wird. Sinnvoller ist die Beobachtung des Verhaltens des Gesamtsystems, um darauf hin den Systemzweck abzuleiten.<sup>220</sup> Veränderungen können demnach auch in Franchisesystemen nur über Modifikationen von Verhaltensweisen erreicht werden. Ob dieser Bedeutung des Leistungssystems ist es entscheidend, wie die Systemelemente eingeteilt und zusammengefasst werden.<sup>221</sup>

---

festzulegen“; Churchman (Konstruktion) 6. Die Abgrenzung beinhaltet gleichzeitig auch eine Reduzierung der Varietät, indem nur das abgegrenzte System betrachtet wird: “So much space is being devoted to the correct identification of operational elements at this stage, because it turns out in practice to offer the worst problems, and the most traps to intending users of these cybernetics“; Beer (Heart) 120.

<sup>216</sup> Für weitere mögliche Abgrenzungskriterien vgl. Herold (Vorgehenskonzept) 105ff. Grundsätzlich unterliegen jedoch alle Abgrenzungskriterien einer gewissen Willkür des Handelnden: “Even when the boundaries have been drawn, it will be necessary to remember that they are quite arbitrary (...)“; Beer (Decision) 303

<sup>217</sup> Vgl. Beer (Provenance) 14 sowie (System) 10. Nur so ist eine Erzielung von Zusammenarbeit ohne Zwang möglich; vgl. Taylor (Anarchy); vgl. Corsten (Grundlagen) 3; vgl. Schneider (Unternehmensziele) 39ff. Allerdings kann die Freiwilligkeit der Teilnahme an einem Franchisesystem eingeschränkt werden. Im Zusammenhang mit Netzen konstatiert Weyer, dass wenn das Überleben einer Unternehmung von der „(...) Existenz des Netzwerks abhängt, kann die Aufrechterhaltung des Netzwerks zum Sachzwang werden, der das Handeln der Beteiligten stärker determiniert als ihre singulären Interessen. Die soziale Logik des Netzes in Frage zu stellen bedeutet dann zunehmend, sich selbst in Frage zu stellen“; Weyer (System) 2. Windeler betont in ähnlichem Zusammenhang den Unterschied von Unternehmungsnetzwerken und Konzernen, der auch auf Franchisesysteme übertragbar ist: „Ökonomische Einheiten einer Unternehmung, wie Abteilungen einer Unternehmung oder Konzernunternehmen in einem Konzern, können sich – das unterscheidet die Beziehungen *in* einer Unternehmung von denen *zwischen* Unternehmungen auf Märkten und in Unternehmungsnetzwerken – nicht eigenständig aus der Unternehmung verabschieden, ihre Beziehungen zur Konzernzentrale auflösen“; Windeler (Unternehmungsnetzwerke) 229.

<sup>218</sup> Vgl. Beer (System) 12.

<sup>219</sup> “(...) what the viable system does is done by the System One“; Beer (System) 128.

<sup>220</sup> Vgl. Beer (System) 99. Ein anderes Vorgehen könnte auf hartnäckigen Widerstand der Projekte stossen.

<sup>221</sup> Teilhard de Chardin spricht diesen grundlegenden Punkt allgemeiner an: „(...) comment donner à tous et à chacun des ces éléments leur valeur finale en les groupant dans l'unité d'un Tout Organisé“; Teilhard de Chardin (Phénomène) 278.

Bei der Bestimmung der eingebetteten lebensfähigen Systeme kann jeder einzelne Franchisebetrieb als operative Einheit und somit als eingebettetes System angesehen werden. Insbesondere bei jungen, von der Anzahl der Franchisees noch überschaubaren Franchisesystemen ist diese Vorgehensweise durchaus praktikabel. Sie dient daher als Ausgangsbasis der weiteren Untersuchung.<sup>222</sup>

### 1.3. Ebenen des Komplexitätsmanagements in Franchisesystemen

Folgt man den bisher getroffenen Konventionen, so repräsentiert jeder Franchisenehmer ein sogenanntes eingebettetes System und besteht damit aus den drei typischen Elementen: Management, Leistungssystem (im Folgenden auch *Leistungsprozesse* genannt) sowie (spezifischer) Umwelt.

Auch in Franchisesystemen ist die Zweckerfüllung finales Ziel aller Aktivitäten. Grundlage jeden Handelns ist die umschliessende Systemumwelt. Die Umwelt auf der einen Seite und der Zweck des Franchisesystems auf der anderen Seite können somit als Gegenpole betrachtet werden. Zwischen ihnen stehen die Elemente des Franchisesystems, die eine Verbindung der Pole herstellen sollen. Eine solche Verbindung zu schaffen bedeutet, in einem ersten Schritt das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Zweck handhabbar zu machen. Auf dem Weg der Umweltkomplexität in Richtung Franchisezweck dämpft dabei die zweite Rekursionsebene in Franchisesystemen, das Leistungssystem als Summe aller Franchisenehmer, die hohe originäre Umweltkomplexität.

Das Leistungssystem besteht aus Franchisenehmern, die jeweils ein eigenes Management und als operative Einheiten die zugeschlüsselten Outlets umfassen. Hinzu kommt die jeweilige Umwelt der Franchisees. Diese drei Kernelemente besitzen unterschiedliche Grade an Komplexität. Die Umwelt weist in der Ausgangslage grundsätzlich eine höhere Varietät auf als die Leistungsprozesse, diese wiederum eine höhere als das jeweilige Management. Die Komplexitätsgrade nähern sich jedoch, gelenkt oder un gelenkt, einem Gleichgewicht an. Dabei hat das Systemelement mit der originär geringeren Komplexität drei generische Reaktionsmöglichkeiten:

---

<sup>222</sup> Eine Reihe von Franchisesystemen treten am Markt parallel zu einer ausgeprägten Filialstruktur auf. Im Beispiel der Drogeriemarktspezialisten "Ihr Platz" dominieren die Filialen: 700 Filialmärkten stehen nur 150 Franchisemärkten gegenüber; vgl. Ihr Platz (Expertengespräche). Besteht zwischen Filialen und Franchisebetrieben eine signifikante operative Abhängigkeit, so könnte eine Betrachtung der jeweiligen Organisationsstrukturen als separate, eingebettete Systeme förderlich sein.

1. Reduzierung der aufsteigenden Varietät:<sup>223</sup> Das Systemelement ignoriert den Teil der Komplexität, der seine eigene Varietät übersteigt. Diese sehr einfach umsetzbare und schnell wirksame Strategie sichert zwar die Handlungsfähigkeit auf dieser Rekursionsebene. Die hierdurch entstehende, lückenhafte Informationsbasis kann aber auf nachgelagerten, höheren Rekursionsebenen zu Handlungsunfähigkeit und damit auch zum Zusammenbruch des Franchisesystems führen.
2. Verstärkung der auffangenden Varietät:<sup>224</sup> Das Systemelement erhöht seine eigene Varietät unter intensiven Anstrengungen soweit, bis es die Komplexität des vorgelagerten Systemelements (inkl. Umwelt) annähernd erreicht.
3. Einführung eines Varietätsmanagements als Kombination dieser beiden Varianten: Um ein höchstmögliches Mass an Handlungsfähigkeit bei gleichzeitig möglichst geringem Verlust an Informationen zu erhalten, wird eine Steuerung des Varietätsausgleichs angestrebt.

Es obliegt dem Management des jeweiligen Franchisenehmers, diesen Ausgleichsprozess der Varietäten so friktionsarm wie möglich zu gestalten.<sup>225</sup> Die kontinuierliche Umsetzung des Varietätsmanagements ist jedoch keine alleinige Aufgabe einer übergeordneten Managementfunktion. Sie erfolgt vielmehr über alle Mitglieder eines (Sub-) Systems, also im Endeffekt auch über die einzelnen Mitarbeiter eines Franchisesystems.

---

<sup>223</sup> *Aufsteigend* in Richtung höherer Rekursionsebenen.

<sup>224</sup> *Auffangend* mit Wirkung auf diejenigen Systemelemente, die der Umwelt als originärer Komplexitätsquelle näher sind.

<sup>225</sup> Beers *Erstes Organisationsprinzip* lautet: „Managerial, operational, and environmental varieties, diffusing through an institutional system, tend to equate; they should be designed to do so with minimal damage to people and to cost“; Beer (Heart) 97. Der zweite Schritt des Varietätsmanagements muss durch das jeweilige Management vollzogen werden. Luhmann nennt fünf generische Reduktionsstrategien: „1. Subjektivierung; 2. Institutionalisierung; 3. Umfeldifferenzierung; 4. Innendifferenzierung; 5. Flexibilisierung der Systemstruktur“; Luhmann (Zweckbegriff) 120. Wegen grundsätzlicher Bedeutung der Struktur für die Komplexitätsbewältigung dominiert die letzte Strategie die anderen Aspekte.



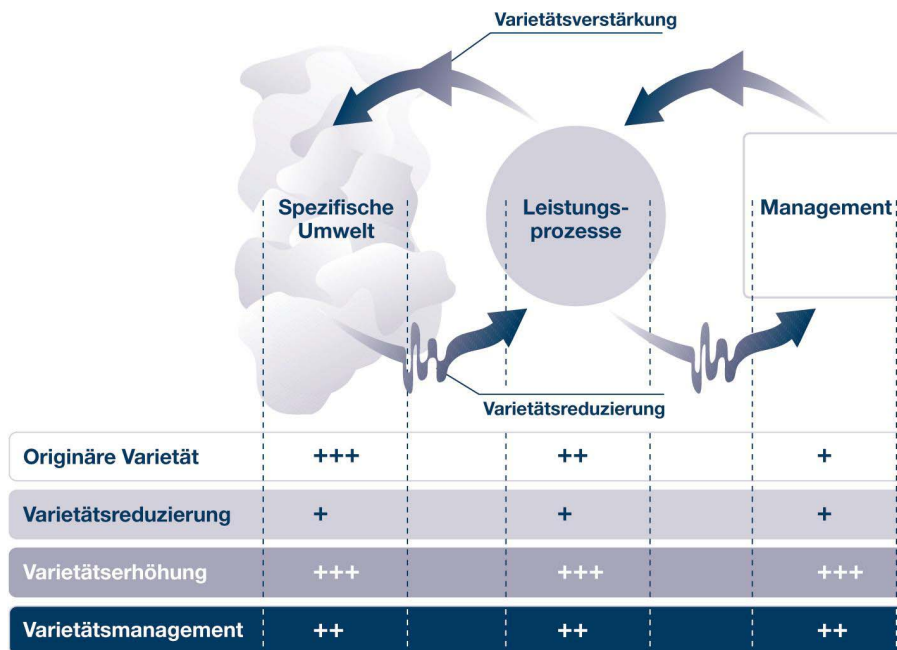


Abbildung 7: Schematische Darstellung des Varietätsausgleichs der Franchisees<sup>226</sup>

Die verschiedenen Komplexitätsgrade und eine schematische Darstellung des Varietätsmanagements sind in der vorangegangenen Abbildung dargestellt. Die oben genannten Aspekte sprechen dafür, dass sich ein System für ein aktives Varietätsmanagement entscheidet. Besonders wichtiger Ansatzpunkt eines solchen Varietätsmanagements sind die Leistungsprozesse als Orte des primären Kontakts mit der Umwelt. Komplexität, die hier nicht absorbiert wird, belastet nachgelagerte Stellen. Das Zusammenspiel von Umwelt und Leistungssystem manifestiert sich kontinuierlich aufs Neue im Prozess der Leistungsprozesse. Sie sind das Bindeglied, an dem sowohl varietätsreduzierende als auch varietätsstärkende Massnahmen ansetzen müssen.

Im ersten Schritt muss daher angestrebt werden, eine ausgeglichene Varietätsbilanz zwischen Umwelt und den Leistungsprozessen der Franchisees herzustellen. Letztere wird vom übergeordneten Management der jeweiligen Franchisenehmer überwacht. Dieses Management weist jedoch in der Ausgangslage eine geringere Komplexität auf als die zu steuernden Outlets. Auch hier muss demnach der Varietätsausgleich konzipiert werden. Insgesamt darf die Komplexität der Umwelt die des Leistungssystems zu keinem Zeitpunkt übersteigen, und die des Leistungssystems nicht die von der Systemzentrale bereitgestellte Varietät. Hierbei ist zu beachten,

<sup>226</sup> Abbildung teilweise auf Basis von Beer (Heart) 95.

dass dieses nicht nur für gesamte Entitäten gilt, sondern auch für die jeweiligen Teilbereiche, also bspw. den einzelnen Franchisenehmer.

Zur Gewährleistung eines funktionierenden Varietätsausgleichs müssen die Kommunikationskanäle zwischen Umwelt, Outlet und Management des jeweiligen Franchisenehmers in beide Richtungen über eine ausreichende Verarbeitungskapazität verfügen, bezogen sowohl auf Dämpfung als auch auf die Verstärkung der Varietät.<sup>227</sup>

#### 1.4. Varietätsmanagement im Leistungssystem

##### 1.4.1. Varietätsausgleich zwischen Umwelt und Leistungsprozessen von Franchisenehmern

Die Gestaltung des Ausgleichs der Varietäten zwischen Umwelten und Leistungsprozessen von Franchisenehmern ist eine der ersten Aufgaben eines Varietätsmanagements.

Die Leistungserbringung von Franchisesystemen erfolgt grundsätzlich in der sie umgebenden Umwelt. Diese kann in eine allgemeine Umwelt und eine spezifische Umwelt unterschieden werden. Die allgemeine Umwelt umfasst gesellschaftliche Gesamtheiten (bspw. grundlegende Gesetze, moralische Vorstellungen etc.), und wirkt daher nur indirekt auf den einzelnen Franchisebetrieb. Mit der jeweiligen - spezifischen Umwelt sind die Franchisebetriebe enger verwoben. Sie stellt die konkreten Rahmenbedingungen der Leistungserbringung dar. In die spezifischen Umwelten sind auch die Beschaffungs- und Absatzmärkte eingebettet, die zum Anfang und Ziel des Wirtschaftens jedes Franchisees werden.

Um den Varietätsausgleich zwischen der Umwelt und den Franchisebetrieben zu konzipieren, muss eine differenzierte Umweltanalyse erfolgen. Das *Umweltkonzept des St. Galler Management-Modells* bietet hier ein Raster, mit dem das Leistungs-

---

<sup>227</sup> In diesem Zusammenhang ist Beers *Zweites Organisationsprinzip* zu erwähnen: "The four directional channels carrying information between the management unit, the operation and the environment must each have a higher capacity to transmit a given amount of information relevant to variety selection in a given time than the originating sub-system has to generate it in that time"; Beer (Heart) 99. Die Forderung nach einer jeweils höheren Kapazität ist vor dem Hintergrund zu verstehen, dass eine gewisse Redundanz der Informationen nötig ist, um am Empfängerort vollständige Nachrichten zu erhalten; vgl. dazu auch Ashby (Cybernetics) 183 sowie vgl. Beer (Decision) 193ff., 257, 282, 456ff. Ein profanes Beispiel hierfür sind Prüzfziffern, die an Nummern von Kreditkarten oder von Checks als zusätzliches Merkmal angehängt werden, um die Informationsqualität der Übertragung zu erhöhen; vgl. auch Beer (Decision) 457. Ein weiteres Beispiel ist die zusätzliche Menge an Kerosin, mit der jedes Flugzeug betankt wird. Wie jede Art von Redundanz oder Flexibilität hat dieser zusätzliche Puffer für Umwege, Warteschleifen oder echte Notfälle seinen Preis. Aus Kostengründen auf Redundanzen zu verzichten, kann sich jedoch als fataler Fehler erweisen.

system auf seine Berührungspunkte mit den Sphären Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft und Natur untersucht werden kann.<sup>228</sup>

Im Zusammenhang mit Franchisesystemen können diese Sphären in folgende Bereiche übersetzt werden:

- Absatz- und Beschaffungsmärkte;
- Technologische Weiterentwicklung;
- Gesellschaftliche Bereiche;
- Bereiche der Natur.

Bei der Herstellung eines Varietätsausgleichs sind die Beziehungen der Leistungsprozesse mit den jeweiligen spezifischen Umwelten erste Ansatzpunkte. Die aus den Umwelten hereinströmende Varietät wird über Informationen und Handlungen in das System transportiert. Zur Klassifizierung der Komplexität können zwei Dimensionen herangezogen werden. Die erste Dimension betrifft eine Differenzierung zwischen strukturierter bzw. unstrukturierter Komplexität. Sie gibt an, ob die eingehende Varietät sofort entlang eines zu entwerfenden Rasters aufbereitet werden kann, oder ob sie sich einer direkten Einordnung entzieht. Im ersten Fall variieren nur die Ausprägungen eines Merkmals, im zweiten Fall die Merkmale selbst. Die zweite Dimension unterscheidet gesteuerte und ungesteuerte Variationen. Steuerung bedeutet in diesem Zusammenhang, den Eingang von Komplexität aktiv anzustossen.

Legt man die beiden Dimensionen übereinander, lässt sich folgende Matrix aufspannen:

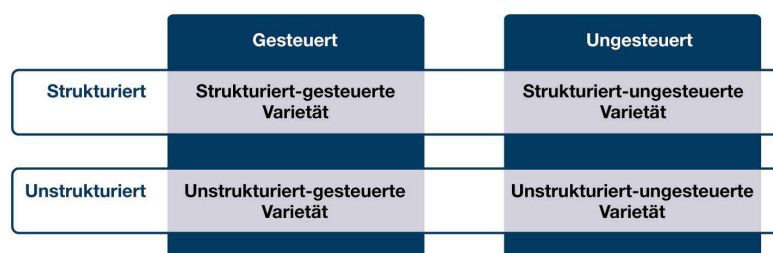


Abbildung 8: Klassifizierungsmatrix umweltinduzierter Varietät

<sup>228</sup> Vgl. Ulrich / Krieg (Modell); vgl. Ulrich (Werk) 48. Zur Genese des St. Galler Management-Ansatzes vgl. auch Schwaninger (System) 1209ff.

#### 1.4.1.1. Varietät der Umwelten

##### *Absatz- und Beschaffungsmärkte*

Informationen von und über Kunden gehören sicherlich zu den wichtigsten Umweltinformationen. Auf sie wird daher die Klassifizierungsmatrix zuerst angewendet. Ein Instrument zur Generierung von Informationen über Kundengruppen ist die Durchführung von Studien, oftmals in Verbindung mit Marktforschung. Studien gehören zur Gruppe *strukturiert-gesteuerter* Informationen. In einer Momentaufnahme werden die Kunden entlang systematisch entwickelter Themenblöcke zu zentralen Aspekten und Erfolgsfaktoren des Franchisesystems befragt und die Abnehmermärkte analysiert. Beispiele für Studieninhalte umfassen Kaufanlässe, Kaufsituationen, Kundenzufriedenheit, Wiederkäuferrate, Weiterempfehlungsverhalten, Produktverwendungen und andere Informationen, die für das Franchisesystem von Interesse sind. Die Studien müssen Franchisee-übergreifend konzipiert sein, die Auswertung jedoch erst auf den einzelnen Franchisenehmer und dann auf den einzelnen Betrieb heruntergebrochen werden. Nur auf diese Weise können die zu gewinnenden Informationen den Franchisenehmern helfen, die Anforderungen der Umwelt an sie zu erkennen.

Inwieweit diese Vorgehensweise jedoch zur Beschreibung der Käuferschichten beitragen kann, muss hinterfragt werden. Wenn sich die Gelegenheit bietet, mag es sinnvoller sein, das Verhalten der Kunden zu *beobachten* anstatt diese zu *befragen*. Feldbeobachtungen können geeignet sein, Informationen über Kunden und die Leistungsverwendung zu gewinnen, gegebenenfalls sogar in einer Art, dass sich die Kunden nicht beobachtet fühlen. Anwender- bzw. Kundenzirkel zielen in die gleiche Richtung. Auch über sie können Informationen über die Performance des Franchisesystems bzw. seiner einzelnen Elemente sowie Hinweise auf Weiterentwicklungspotentiale generiert werden.

In die gleiche Richtung geht die Durchführung von Kaufverhaltensanalysen, die bspw. auf Daten von Scannerkassen basieren können. Auch Kundenkarten bieten eine Möglichkeit, an strukturiert-gesteuerte Informationen über die Umwelt zu gelangen. Der abnehmende Platz für diese Karten im Portemonnaie der Kunden erschwert jedoch den Einsatz dieses Instrumentes, nicht nur für Franchisesysteme. Ist ein Kundenkartensystem etabliert, können mehr oder weniger ausführliche Kaufhistorien und -muster der Kunden generiert werden, bspw. unter Einsatz des sog. *Data Mining*.<sup>229</sup>

Zu der Gruppe *strukturiert-ungesteuerter* Informationen gehören Informationsquellen, die ein Franchisesystem zwar in seiner Struktur anlegen, deren Antwortzeitpunkte es

---

<sup>229</sup> Zu Data Mining vgl. beispielhaft Pyle (Modeling).

aber schlecht beeinflussen kann. Neben Preisausschreiben, Garantiekarten und vergleichbarer schriftlicher Kommunikation sind insbesondere auch am Ort der Leistungserstellung oder -verwendung ausliegende Kundenfeedbackbögen oder Critical Incident-Reports<sup>230</sup> Quellen für Informationen direkt vom Endkunden.

*Unstrukturierte, aber gesteuerte* Informationen erhalten Franchisenehmer vor allem aus Tiefeninterviews mit Verwendern und Meinungsführern. Eine weitere Informationsquelle können auch Zukunftsforscher sein. Sie geben einen Ausblick auf mögliche Entwicklungen der Umwelt, nicht nur auf die Kundenlandschaft bezogen. Um diese Signale aber aufzunehmen, bedarf es geeigneter Empfänger auf Seiten der Franchisees.

Zu der Gruppe *unstrukturiert-ungesteuerten* Informationen gehören schliesslich Anfragen der Kunden beim Kundendienst oder ein Feedback bei einem Kundenkontaktmitarbeiter, bspw. im Verkauf. Hier muss ein Franchisesystem die Möglichkeiten schaffen, dieses Feedback aufzufangen und zu verarbeiten. Gleiches gilt für direktes Feedback der Kunden, bspw. in Form von Kundenschreiben und bei der Beobachtung kritischer Momente bzw. Vorfälle.

Auch die Informationen von und über Zulieferer spielen eine wichtige Rolle. Auf der Ebene von Franchisenehmern sind in erster Linie Informationen über diejenigen Lieferanten relevant, die nicht systemweite Zulieferer sind.

Zu den *strukturiert-gesteuerten* Informationen gehören in erster Linie Informationen über den Warenstrom in Richtung Franchisenehmer. Zentrale Informationsinhalte werden in der Regel das aktuell verfügbare Lieferprogramm, Lieferfristen bzw. out-of-stock Situationen, Lagerreichweiten und der Status offener Bestellungen umfassen. Zu den *strukturiert-ungesteuerten* Informationen der Zulieferer gehören Sonderereignisse, die der Lieferant von sich aus an die Franchisenehmer meldet.

### *Technologische Weiterentwicklung*

Mit Informationen über Kunden und Lieferanten sind die wichtigsten Aspekte der wirtschaftlichen Sphäre abdeckt. Eine weitere Sphäre betrifft die von den Franchisees verwendeten Technologien. In der Regel werden die Basistechnologien in Franchisesystemen (Entwicklungs- und Fertigungstechnologien, Abrechnungs- und Controlling-Systeme) systemweit einheitlich sein. Da sich die Franchisenehmer jedoch in unterschiedlichen Reifegraden der Franchisebeziehung befinden, gilt es zu prüfen, ob die

---

<sup>230</sup> Vgl. hierzu Pelzmann (Methode) und (Führungsversagen) 148.

verwendeten Technologien auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden können. Junge oder branchenfremde Franchisenehmer werden in der Regel weniger Erfahrung in der Abschätzung von Marktpotentialen haben als langjährige Kollegen.

Besonderheiten können auch die regionalen Umweltstrukturen aufweisen. Um hier relevante Informationen zur Reduzierung der Umweltkomplexität zu erhalten, müssen die Informations- und Kommunikationskanäle gegebenenfalls angepasst oder erweitert werden. Denkbar wäre hier eine Differenzierung der Software von Markt- oder Zuliefererinformationssystemen je nach Bedürfnissen und Fähigkeiten der Franchisenehmer. Der Bereich der Technologien kann sich aber auch auf neu entstehende Anwendungsgebiete der vom Franchisesystem angebotenen Leistung beziehen. Hier gilt es zu prüfen, inwieweit diese durch Modifikationen der eigenen Leistungen, des Pricings, der Distributionskanäle oder der Kommunikation für das Franchisesystem besser erschlossen werden können.

### *Gesellschaftliche Bereiche*

Die Verbindungen in die gesellschaftliche Umwelt müssen für jeden Franchisenehmer spezifisch aufgesetzt werden. Die gesellschaftlichen Bereiche unterliegen einem stetigen Wandel. Demographika, Wanderungsbewegungen ganzer Bevölkerungsgruppen, veränderte Anforderungen an den Arbeitsmarkt, veränderte Mobilität der Arbeitnehmer, Zunahme staatlicher bzw. persönlicher finanzieller Verschuldung, sich verschiebende Werte der Gesellschaft, ein verändertes Bewusstsein über Kinderarbeit sowie Tier- und Umweltschutz, Terroranschläge und Kriege, Erwartungen an die gesellschaftliche Rolle des Franchisesystems – dieses alles sind Beispiele für Bereiche der Gesellschaft, deren Bedeutung und Gewichtung untereinander sich über die Zeit signifikant verändern kann. Aber auch innerhalb eines gesellschaftlichen Bereiches kann es zu Verschiebungen oder Trendumkehrungen kommen. Dieses alles führt zu einem kontinuierlichen Strom von Komplexität aus der Gesellschaft. Hinzu kommen (regionale) Veranstaltungen oder auch einfach nur Stimmungslagen der Bevölkerung, auf die ein Franchisesystem Rücksicht nehmen sollte. Die Franchisenehmer müssen diese Varietät so gut wie möglich strukturieren und auf Relevanz bewerten.

### *Bereiche der Natur*

Manche Franchisesysteme erfordern auch auf operativer Basis eine Beobachtung der Natur – bspw. des Wetters. Auch andere Aspekte der Natur können eine dif-

ferenzierte Betrachtung erfordern, bspw. die mittelfristige Veränderung der Umwelt. Globale Erwärmung, das Versiegen fossiler Energien, eine Zunahme der Wüstenflächen nicht nur in Afrika sowie eine mangelnde Nahrungsversorgung in weiten Teilen der Welt sind hier Stichworte. Diese Punkte mögen sich in ihrer vollen Kraft noch nicht heute auf das Franchisesystem oder den einzelnen Franchisenehmer auswirken, können aber Frühindikatoren wichtiger Entwicklungen sein. Seit einigen Jahren wird in diesem Zusammenhang verstärkt eine Nachhaltigkeit des Wirtschaftens gefordert. Regionen werden auf nationaler sowie europäischer Ebene in zunehmendem Masse als Stützen einer nachhaltigen Entwicklung bezeichnet.<sup>231</sup> Franchisenehmer müssen prüfen, ob sie zwischen den Wirtschaftsakteuren eine effizientere Ressourcennutzung und eine Verringerung von Stoffströmen ermöglichen können. Zudem müssen sie bewerten, ob sie ggf. als ökologisch orientiertes Franchisesystem einem oftmals global ausgerichteten Wettbewerbsdruck standhalten können.

#### 1.4.1.2. Varietät des Leistungssystems

Je effizienter bereits die Reduzierung der Umweltkomplexität gelingt, desto weniger muss die Varietät der Leistungsprozesse erhöht werden. Eine Reduzierung der Umweltkomplexität geht dabei mit einer Erhöhung der Systemkomplexität oftmals Hand in Hand, man denke nur an den Lobbyismus von Unternehmen und Verbänden. Umweltgerichtete Information und Kommunikation müssen so ausgelegt sein, dass sie den Handlungsspielraum der Umwelt so weit wie möglich beschränken, ohne sie jedoch zu stark einzuschränken. Auch hier gilt es, das richtige Mass zu finden.

Es ist einer der wichtigsten Ansatzpunkte zur Komplexitätserhöhung der Franchisenehmer, sicherzustellen, dass die Franchisebetriebe die Ziele der jeweiligen Franchisenehmer und damit auch des Franchisesystems verstehen und ihre Aktivitäten daran ausrichten. Zusätzlich gibt es eine Reihe von Instrumenten, die eine solche Stärkung der Komplexität der Franchisebetriebe bewirken. Ein gutes Beispiel ist die Förderung eines standardisierten Marktauftritts. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass die Kunden des Franchisesystems genau wissen, was sie in den Outlets erwartet, ohne sie im Einzelnen betreten zu haben.

Ein solcher einheitlicher Marktauftritt kann verschiedene Aspekte umfassen. Dominant wird in der Regel das Leistungsversprechen sein, also das standardisierte Leistungs- oder Produktprogramm in einer konstanten Qualität und zu einem weitge-

---

<sup>231</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Modellprojekte).

hend einheitlichen Preis anzubieten.<sup>232</sup> Gerade die Standardisierung des Leistungsprogramms ist ein kraftvoller Hebel zur Erhöhung der Franchisekomplexität, insbesondere wenn sie mit einer Beschränkung des Angebots bzw. Bündelung von Leistungen einhergeht. Aber auch eine garantierte schnelle Belieferung und hohe Termintreue, ein konsistentes Ladendesign oder einheitlich gekennzeichnete Firmenwagen tragen zur Erhöhung der Komplexität der operativen Einheiten bei. Ebenso sind die Geschäftspolitiken zu nennen, die bspw. Bereiche wie Hygienestandards, Geldzurück-Garantien, kostenlose Parkplätze etc. umfassen. Diese Elemente wirken auf zwei zentrale Faktoren ein. Zum einen stärken sie die gemeinsame Marke und garantieren ein konsistentes Erscheinungsbild des Systems am Markt, zum anderen erhöhen sie das Mass an Standardisierung und vermeiden so unnötige Varietät des Leistungssystems. Es obliegt jedem einzelnen Franchisenehmer, die Standards kontinuierlich umzusetzen.

Auch die Etablierung von Kundenforen kann sich als sehr wirkungsvoll herausstellen. Kunden können sich hier über Erfahrungen mit der Produktverwendung austauschen, schon in der Vorkaufsphase Informationen sammeln und Antworten auf zahlreiche denkbare Fragen erhalten. Auch in der Nachkaufphase können diese Foren dazu beitragen, dass die Kunden noch zufriedener mit der Leistung sind und möglicherweise sogar neue Nutzungsmöglichkeiten entdecken.<sup>233</sup> Durch geschickte Teilnahme von Mitgliedern des Franchisesystems an der Kommunikation der Foren kann zudem sichergestellt werden, dass die notwendige Kundennähe nicht verloren geht.<sup>234</sup>

In eine ähnliche Richtung geht die Schulung der Kunden in der Verwendung der Franchiseprodukte. Je besser die Kunden trainiert sind, umso besser kennen sie das Leistungsangebot und umso friktionsärmer können sie die jeweiligen Distributionswege nutzen. Zugleich steigt die Kundenzufriedenheit. Manche Kunden werden sogar zu sog. *Evangelisten*, die neue Kundengruppen an das Franchisesystem heranzuführen.

---

<sup>232</sup> Franchisegeber können ihren Franchisees allerdings die Preise vertraglich nicht festschreiben, da ansonsten Risiko und Entscheidungsmacht auseinander fallen würden; vgl. Kroll (Informationspflichten) 42 und die dort angegebene Literatur.

<sup>233</sup> Vgl. Hommerich (Kundenforen) 452ff. Für ein Praxisbeispiel vgl. Fressnapf (Community).

<sup>234</sup> Starwood International, eine der grössten Hotelketten der Welt mit den Marken *St. Regis*, *W Hotels*, *Westin*, *Sheraton* und weiteren Hotelmarken setzt in Kundenforen (bspw. [www.flyertalk.com](http://www.flyertalk.com)) Loyalitätsmanager ein. Diese greifen Fragen, Anregungen und Kritik zum Leistungsangebot der Hotelketten auf, leiten sie an die entsprechenden Stellen innerhalb des Konzerns weiter und kommen mit einer Antwort auf die Fragesteller zurück. Auf diese Weise kann die Komplexität der Umwelt gedämpft werden, da die Fragen und Antworten von vielen Kunden gelesen werden und auf sich anstauende Kritik frühzeitig reagiert werden kann. Ebenso können sich abzeichnende Trends im Reiseverhalten frühzeitig aufgegriffen werden.



Von der Kundenzufriedenheit zur Mitarbeiterzufriedenheit ist es nur ein kurzer Weg. Oftmals wird gefordert, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, in diesem Fall dem Franchisebetrieb, identifizieren. Diese Forderung ist jedoch überzogen, denn es ist völlig ausreichend, wenn sie sich für das jeweilige Unternehmen engagieren.<sup>235</sup> Zielkonforme, mitarbeitergerichtete Anreizsysteme können das Engagement sowie gegebenenfalls auch die Varietät der Mitarbeiter und damit des Franchisebetriebs erhöhen. Ein weit verbreiteter Anreizmechanismus, der zugegebenermaßen auch sanften Druck auf die Mitarbeiter ausüben kann, ist die Wahl des *Mitarbeiter des Monats*. Ähnlich wirken andere Formen der Ehrung besonders erfolgreicher Franchisepartner.<sup>236</sup>

Ein weiterer wichtiger Faktor eines Varietätsmanagements darf nicht vergessen werden: Die Verkaufsmannschaft. Als oftmals erster Kontaktpunkt von Franchisesystem und Umwelt beantwortet sie Kundenfragen, kanalisiert Wünsche und kann oftmals sogar das Kaufverhalten nachhaltig beeinflussen. Die Steuerung und Motivation der Verkaufsmannschaft obliegt der niedrigeren Rekursionsebene, dem Management der Franchisebetriebe. Die dafür notwendigen Instrumente sollte aber der Franchisenehmer, besser noch die Systemzentrale bereitstellen.

Auch das Prinzip, Entscheidungsbefugnisse soweit wie möglich und sinnvoll in kundennahe Bereiche zu legen, entspricht einem wirksamen Varietätsmanagement. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die systematische Etablierung von Feedbackschleifen voranzutreiben. Um die Wirkkraft der Distributionskanäle vollständig zu nutzen, muss dort ein hohes Kompetenzniveau gewährleistet werden. Trainings und Seminare können dazu beitragen, ein solches Niveau zu erreichen oder beizubehalten. Besuche der Verkäufer am Ort der Leistungsverwendung, also beim Kunden, geben ihnen ein tiefes Verständnis für die Kunden in der Situation der Leistungsverwendung.<sup>237</sup> Selbst die Distributionskanäle ausserhalb klassischer Verkaufsgespräche müssen die Prinzipien eines Varietätsmanagements entsprechend reflektieren.

---

<sup>235</sup> Vgl. hierzu auch Malik (Identifikation) 29f.

<sup>236</sup> Die REWE Zentral-AG vergibt bspw. *Goldene Sahnehauben* für herausragende Leistungen ihrer Systempartner und Mitarbeiter; vgl. REWE (Expertengespräche). Fressnapf kürt jährlich aus den Reihen ihrer Franchisenehmer fünf *Fressnäpfe of the year*; vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 42.

<sup>237</sup> Beispielhaft seien hier sog. *Expedientenreisen* genannt, bei denen touristische Reiseveranstalter die Mitarbeiter (sog. Expedienten) ihrer Reisebüroagenturen vor Ort in den Hotels der Zielgebiete über ihr Leistungsangebot informieren; vgl. auch TUI Leisure Travel (Expertengespräche).

#### 1.4.2. Varietätsausgleich zwischen Leistungsprozessen und Management von Franchisenehmern

Franchisenehmer betreiben oftmals eine Reihe von Betrieben, die eine regionale Verbundenheit aufweisen.<sup>238</sup> Ihr Management gestaltet, lenkt und entwickelt die jeweiligen Betriebe weiter. Setzen die Outlets ein soeben dargelegtes, umweltgerichtetes Varietätsmanagement konsequent um, dann wird ein Teil der originären Umweltkomplexität bereits in den Leistungsprozessen bewältigt. Dennoch wird weiterhin die Summe der Varietäten aller Franchisebetriebe die Komplexität des Managements der jeweiligen Franchisenehmer übersteigen. Auch hier muss der Varietätsausgleich gestaltet und gesteuert werden.

Ein erster Ansatzpunkt ist die Reduzierung der Komplexität der Franchisebetriebe. Zentrale Vorgehensweise kann hier die Forderung bzw. Förderung einer lokalen Willensbildung und eines autonomen Handelns sein. Dieses Zugeständnis an Autonomie reduziert die an das jeweilige Franchisenehmermanagement weitergegebene Komplexität drastisch. Dessen Management muss in diesem Fall jedoch dafür Sorge tragen, dass sich die autonomen Handlungen der Betriebe im Rahmen ihrer Vorgaben und damit auch denen der Systemzentrale bewegen. Grundlage hierfür sind ein transparenter Zweck des Franchisesystems sowie klar implementierte Regeln und Programme.

Die Einhaltung dieser Rahmenbedingungen kann durch Nutzung verschiedener Instrumente gewährleistet werden. Zielgrößen, formale Verfahrensstandards und andere zentrale Vorgaben wirken sich komplexitätsreduzierend aus, da der Handlungsspielraum der jeweiligen Subsysteme bewusst kanalisiert und eingeschränkt wird. Auch die Festlegung von Handlungsprioritäten geht in diese Richtung und kann die ursprüngliche Komplexität der Leistungsprozesse stark reduzieren. Die Vorgaben von Zielgrößen und Handlungsprioritäten kann bspw. im Rahmen von Verkaufsrunden erfolgen. Um Vergleichbarkeit herzustellen, müssen einheitliche Maßstäbe und Kennzahlen eingeführt werden.

---

<sup>238</sup> Im Bäckerei-Franchisesystem Kamps führt ein Franchisee in der Regel nur einen Franchisebetrieb; vgl. Kamps (Expertengespräche). Gleiches gilt für Ihr Platz; vgl. Ihr Platz (Expertengespräche). Bei Fressnapf wird ein Verhältnis von ca. 1:2.5 bis 1:3 angestrebt, da betriebswirtschaftliche Analysen gezeigt haben, dass Franchisees mit dieser Leitungsspanne am erfolgreichsten sind. In Ausnahmefällen gibt es allerdings auch Franchisenehmer, die bis zu 20 Outlets betreiben; vgl. Fressnapf (Expertengespräche). Bei McDonald's liegt das durchschnittliche Verhältnis von Franchisee und Betrieben bei 1:3; vgl. McDonald's (Expertengespräche).

Ein wichtiges Instrument des Varietätsmanagements ist auch die Sitzung.<sup>239</sup> In der Vorbereitung müssen Agenda, Teilnehmer, Themen und Zeitspannen festgelegt werden. In der Nachbereitung spielt das Ergebnisprotokoll eine wichtige Rolle. Indem das Management diese Aspekte steuert, kann es einen wirkungsvollen Rahmen der Selbstorganisation etablieren. Unterstützend wirkt hier die Verpflichtung der Franchisebetriebe, Standardreports zur Geschäftsentwicklung und sonstigen bedeutenden Informationen auszufüllen. Diese Forderung geht einher mit der Etablierung eines einheitlichen Kommunikationsprotokolls. Inhalte, Umfang und Zeitpunkte der Informationsübermittlung müssen hier eindeutig festgelegt werden. Wer von den Franchisebetrieben verlangt, standardisierte Reports zu erstellen und sich systemkonform zu verhalten, muss diese Vorgaben und Regeln zuvor aufstellen. Durch die Etablierung solcher Verhaltensregeln wird der Zusammenhalt der Outlets auf der Ebene des Franchisenehmers und im Endeffekt auch auf der Ebene des Franchisesystems gefördert und die Varietät des Leistungssystems erhöht.

Zur Planung der konkreten Leistungserstellung gehört auch, Budgets und Jahresplanungen auf Basis der Resultate eines Aushandlungsprozesses aufzustellen. Die geforderte Autonomie der Franchisebetriebe kann sich zwangsläufig nur auf die Phase der Willensbildung beziehen. In der Umsetzungsphase wirkt eine hohe Managementtransparenz varietätsfördernd. Ein hohes Vertrauen in das Franchisesystem sowie ein wirksames Management der Erwartungen aller involvierten Stellen gibt den Franchisenehmern die nötige Sicherheit, die sie insbesondere zur Weitergabe wichtiger, freiwilliger Informationen benötigen.<sup>240</sup> Dieser Aspekt ist auch in der Phase vorvertraglicher Verhandlungen sehr wichtig. Die Statuten und vertraglichen Vereinbarungen der Franchisenehmer bzw. des Franchisesystems müssen so ausgelegt sein, dass die Managementtransparenz erhalten bleibt oder gestärkt wird. Auch die Mittel der Selbstbindung bzw. des Aufbaus einer (internen) Reputation sind hierfür zuträglich.

Neben diesen formalen Vorgaben spielen auch informale Aspekte eine bedeutende Rolle. Sie bieten Gelegenheit, eine übereinstimmende Sichtweise zum Geschäftsverständnis zu entwickeln und zu festigen. Die Durchdringung der einzelnen Kompetenzträger mit einer gemeinsamen Franchisephilosophie durch Verinnerlichung gelebter Werte, aber auch systemweite Veranstaltungen können die Gemeinschaft ab-

---

<sup>239</sup> Vgl. hierzu auch Malik (Führen) 280ff.

<sup>240</sup> Vgl. hierzu auch Langusch (Vertrauen) 125ff..

sichern und die Anzahl erforderlicher formaler Vorgaben mindern.<sup>241</sup> Zur Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise können auch sog. Feldtage beitragen, also Tage, an denen das Management an die Schnittstelle zum Kunden geht und direkten Kundenkontakt aufnimmt. Im Zuge einer Akzeptanzabsicherung helfen derartige Erfahrungen dem Management auch im Umgang mit den Franchisenehmern.

Bisher wurden Aspekte besprochen, die eine Komplexitätsbewältigung proaktiv unterstützen sollen. Solche Vorkehrungen werden aber nie im Vorhinein alle Fälle der sich entfaltenden Praxis berücksichtigen können. Vielmehr gilt es, das Franchisesystem und seine Elemente so vorzubereiten, dass durchaus auch in kurzer Frist richtige und wirksame Entscheidungen und Lösungen zu neu auftretenden Fragestellungen generiert werden können. Kurzfristige Entscheidungsbedarfe können Sonderwünsche der Kunden, Problemfälle (Qualität, Lieferzeitpunkte etc.), aber auch Krisenfälle (Unfälle, Liquiditätsengpässe etc.) umfassen. In solchen Situationen muss die spontan entstehende Komplexität durch Entscheidungen des Managements der jeweiligen Franchisenehmer aufgefangen werden.

Auch durch eine geschickte personelle Besetzung des Managements der Franchisenehmer kann dessen Komplexität erhöht werden. Hier bietet es sich an, einige Personen aus dem Management der Franchisebetriebe auszuwählen. Zum einen wird hierdurch die Marktnähe erhöht, indem ein guter Informations- und Kommunikationsfluss gewährleistet und zugleich eine künstliche Distanz der Franchiseteilnehmer auf den verschiedenen Ebenen vermieden werden, ausserdem werden zum anderen die Managementkosten des Franchisesystems gering gehalten.

---

<sup>241</sup> So veranstaltet bspw. McDonald's alle zwei Jahre eine sog. *Owner Operator Convention*, in der McDonald's-Franchisenehmer aus aller Welt zusammenkommen; vgl. McDonald's (Expertengespräche).

## 2. Koordinationsfunktion – Selbstabstimmung der Franchisenehmer

### 2.1. Rolle eines Franchise Coordination Centre

Die Absorption von Komplexität des Leistungssystems ist ein wichtiger Mechanismus, um das Franchisesystem vor Überlastung und damit vor Instabilitäten zu schützen. Auf die eine oder andere Weise muss in einem Franchisesystem immer eine Zusammenarbeit der Franchisenehmer erfolgen.

In angrenzenden Verkaufsgebieten bspw. korrespondieren die Umsatzpotentiale: Die Existenz, Ausdehnung oder Neuzulassung von Franchisees kann die Kundenströme signifikant beeinträchtigen. In der Leistungserbringung kann das Verhalten jedes einzelnen Franchisenehmers das Image des gesamten Systems beeinflussen.<sup>242</sup> Teilweise bestehen darüber hinaus operative Abhängigkeiten der Systempartner bzw. diese unterstützen sich gegenseitig in der Leistungserbringung.<sup>243</sup>

Aus diesen gegenseitigen Abhängigkeiten können Koordinationsbedarfe und Konfliktpotentiale entstehen.<sup>244</sup> In der Folge kann es zu heftigen Oszillationen in der Abstimmung des Leistungssystems kommen. Die Reaktionen der einzelnen Franchisenehmer auf die Abstimmungsprozesse könnten zu Anpassungsreaktionen anderer tangierter Franchisebetriebe führen, die kontraproduktiv auf die vorgelagerten Massnahmen wirken. Auf diese Weise können Franchisenehmer intern in so starke Schaukelbewegungen ihres Anpassungsverhaltens verfallen, dass letztendlich das Franchisesystem gefährdet und die Bewältigung von Komplexität in Frage gestellt wird.

Um diese Situation zu vermeiden, muss das Franchisesystem dafür Sorge tragen, dass den Franchisenehmern ein Instrument zur selbstregulierenden Koordination zur

---

<sup>242</sup> Vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 23.

<sup>243</sup> Die meisten Franchisesysteme stimmen sich bspw. im Rahmen der nationalen bzw. regionalen Werbeaktivitäten ab. Viele Systeme sind auch über einen national ermöglichten Warenumtausch (Ware von Endkunde in Betrieb A gekauft und in Betrieb B zurückgegeben) auf eine operative Abstimmung der Franchisebetriebe angewiesen; vgl. bspw. OBI (Expertengespräche); vgl. Ihr Platz (Expertengespräche). Ähnliches gilt für national gültige Geschenkgutscheine oder Bonussysteme; vgl. bspw. TUI Leisure Travel (Expertengespräche); vgl. OBI (Expertengespräche). Für ihre Abwicklung ist dann ein internes Clearing erforderlich. Auch in der Leistungserstellung unterstützen sich die Betriebe einiger Franchisesysteme gegenseitig. So helfen sich bspw. die Kamps Backshops ggf. bei Warenengpässen mit kurzfristigen Lieferungen gegenseitig aus; vgl. Kamps (Expertengespräche). Accor Hotels transferieren bei fehlenden Kapazitäten Gäste in die jeweils anderen Hotels der Gruppe; vgl. Accor (Expertengespräche).

<sup>244</sup> Vgl. Malik (Strategie) 499.

Verfügung steht.<sup>245</sup> Mit dessen Hilfe können sich die Franchisenehmer in ihren Leistungsprozessen ohne Zeitverzögerung und in einem Schritt untereinander abstimmen und müssen für erforderliche Anpassungen nicht mehrere Iterationsstufen durchlaufen. Für diese Funktion wird im Folgenden der Begriff des Franchise Coordination Centre (FCC) verwendet.

Nun könnte man den Standpunkt vertreten, eigentlich sei eine Funktion für die eigenverantwortliche Abstimmung der Franchisenehmer untereinander nicht notwendig, denn der Franchisegeber besitzt regelmässig vertraglich gesicherte Weisungs- und Kontrollrechte. Der Franchisor könne daher eine Koordination der Franchisenehmer durch Anweisungen ersetzen, so eine mögliche Vermutung.

Eine Systemführerschaft mag zwar vertraglich festgeschrieben sein, faktisch kann sie jedoch nur bestehen, wenn sie von den Franchisees anerkannt wird. Die notwendige Akzeptanz kann die Systemzentrale erreichen, wenn sie einen nachhaltigen Informationsvorsprung vor den Franchisees aufbauen und beibehalten kann. Vor allem aber aus Gründen der Komplexitätsbewältigung sollte der Franchisor von seinen Weisungsrechten nur wohl dosiert Gebrauch machen. Nutzt er sein Recht zur Intervention in das operative Geschäft zu häufig, käme dieses einem *Bombardement* der Franchisenehmer mit Vorschriften gleich. Hierdurch könnten letztere in ihrer Autonomie unnötig und unverhältnismässig stark beschränkt werden und eine ablehnende Haltung gegenüber dem Franchisegeber einnehmen. Die Historie des Franchisings in den USA hat eindrucksvoll gezeigt, dass eine allzu restriktive Durchsetzung von Systemkonzepten zu Gegenbewegungen wie bspw. Gewerkschaften von Franchisenehmern führen kann. Diese Gegenbewegungen können das gesamte Franchisesystem aushöhlen.

Trotz dieser Problematik ist die Lenkung von Franchisesystemen über hierarchische Anweisungen aus der Systemzentrale weit verbreitet. Martinek fordert in diesem Zusammenhang die Lösung der Franchisepraxis von einer „Subordinationsfixierung“ und dementsprechend eine erhöhte „Koordination statt Subordination“. Zukünftig sollten die Führungsstrukturen der Franchisesysteme von „Partizipation statt Autokratie“ und das Verhältnis von Franchisor und Franchisees von „Gleichberechtigung“ geprägt sein.<sup>246</sup> Aus Komplexitätssicht dürfte es aber auch im Interesse der Systemzentralen sein, die Selbstorganisation der Franchisenehmer zu fördern, um ein hohes

---

<sup>245</sup> Vgl. Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 100. Beer bezeichnet eine solche Funktion als sog. *System Zwei*; vgl. Beer (Heart) 176ff. Für Beispiele der Koordination und ihrer Mittel vgl. auch Malik (Strategie) 500f.; vgl. Herold (Vorgehenskonzept) 215.

<sup>246</sup> Vgl. Martinek (Zukunftsperspektiven) 327ff.

Mass an Komplexität schon an diesen vorgelagerten Stellen zu bewältigen. Eine Koordinationsfunktion kann hier einen wichtigen Beitrag leisten.

## 2.2. Angrenzende Vertragsgebiete und Gebietsschutz

Wesentliche Koordinationsbedarfe der Franchisenehmer entstehen regelmässig, wie bereits angedeutet, neben der Abstimmung der Leistungsprozesse vor allem durch die Überlappungen der Umwelten. Der Zugriff auf Systemressourcen spielt hier eine zentrale Rolle. Hierzu gehört im übertragenen Sinne auch der Zugang zu den Absatzmärkten, denn neben der Lizenz zur Nutzung des Systempakets kaufen die Franchisees über die Systemmarke auch den Zugang zu Kundenströmen und damit zu Umsatzpotentialen. Die Abgrenzung der Vertragsgebiete und damit der dahinter stehenden Umsatzpotentiale spielen somit eine wichtige Rolle.

In diesem Zusammenhang werden in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder die Vor- und Nachteile eines Gebietsschutzes thematisiert. Die Meinungen sind hier durchaus kontrovers. So spricht sich Bonus gegen einen Gebietsschutz aus mit der Begründung, dass tüchtige Franchisenehmer nicht expandieren können, während sich träge Franchisees ausruhen. Ein Franchisenehmer könne durch die Eröffnung zusätzlicher Franchisebetriebe auf dem Gebiet eines anderen Franchisenehmers zusätzliche Kunden akquirieren („Wildern in fremden Gebieten“), so Bonus weiter. Dieses Kundenpotential geht dem untätigen, ortsansässigen Franchisee verloren – jedoch nur, wenn er ernsthaft in Erwägung gezogen hat, an dieser Stelle selbst zu einem späteren Zeitpunkt ein weiteres Outlet zu eröffnen. Ansonsten steigert der gebietsfremde Franchisenehmer uneingeschränkt den Gesamtgewinn des Franchisesystems.<sup>247</sup>

Sein Kollege Ahlert plädiert dagegen für die uneingeschränkte Zulassung des Gebietsschutzes, zumindest als Option des Franchisegebers. Nicht jedes Franchisesystem nähme diese Möglichkeit wahr, vielmehr fänden das marktwirtschaftliche System und der Wettbewerb der Franchisesysteme durch ein Entdeckungsverfahren zu optimalen Lösungen, so Ahlert. Die Genehmigung ist zudem Voraussetzung für eine Optimierung der Leistungsvergütung in Franchisesystemen, die auf einer klaren Abgrenzung von Umsatzpotentialen aufbauen sollte.<sup>248</sup>

Flohr weist darüber hinaus darauf hin, dass feste Vertragsgebiete auch einen Schutz bzw. einen Vorteil für die Franchisees bieten. Die Vertragsgebiete können bspw. bei

---

<sup>247</sup> Vgl. Bonus (Gebietsschutz) 14.

<sup>248</sup> Vgl. Ahlert (Management) 22ff.

Finanzierungsverhandlungen mit den Banken als Garantie für ein festgelegtes Umsatzpotential und eine gewisse Sicherheit für eine Darlehenstilgung aus erzielten Umsätzen und Gewinnen dienen.<sup>249</sup>

In der (rechtlichen) Praxis ist die Handhabung des Gebietsschutzes nach wie vor umstritten.<sup>250</sup> So umfassen die Richtlinien der EU-Kommission den Gebietsschutz explizit. Franchisors (und auch betroffene Franchisees) können einzelne Franchisenehmer jedoch nicht daran hindern, ausserhalb ihres vertraglich zugeordneten Verkaufsgebietes Marketing zu betreiben und für den eigenen Franchisebetrieb Kunden zu akquirieren.<sup>251</sup>

Man spricht vom *encroachment*, wenn Franchisebetriebe in direkter Nähe zu bereits bestehenden Geschäftlokalen anderer Franchisenehmer errichtet werden.<sup>252</sup> Für den Fall, dass es deswegen oder wegen der grundsätzlichen Abgrenzung der Gebiete zu Unstimmigkeiten zwischen den Franchisenehmern kommt, sollte die Koordinationsfunktion leistungsfähige Instrumente bereitstellen. Mit ihnen sollten diese Aspekte möglichst abschliessend gelöst werden können.<sup>253</sup>

### 2.3. Alternative Methoden der Streitschlichtung

Die Vorgehensweise bei der Systemexpansion ist in sämtlichen Franchisesystemen eine Thematik, die ein hohes Konfliktpotential in sich birgt.<sup>254</sup> Der Etablierung einer

---

<sup>249</sup> Vgl. Flohr (Auswirkungen) 357; vgl. auch Nebel (Moderator) 571.

<sup>250</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Flohr (Auswirkungen) 345.

<sup>251</sup> Eine Ausnahme besteht bei mobilen Verkaufsständen, für die ein fest zugeordnetes Vertragsgebiet geschützt werden kann.

<sup>252</sup> Vgl. Wessels / Schulz / Flohr (Standort) 102; vgl. bspw. auch Burger King Corporation (Procedures) 2. McDonald's bspw. gewährt keinen Gebietsschutz, u.a. um die kontinuierliche Ausschöpfung des Umsatzpotentials durch die Franchisees zu forcieren; vgl. McDonald's (Expertengespräche). Auch Kamps gewährt keinen Gebietsschutz. Das Bäckerei-Franchisesystem hat teilweise bis zu sieben Outlets in einer Strasse, wobei jeder Franchisee in der Regel nur einen Franchisebetrieb führt; vgl. Kamps (Expertengespräche). OBI wiederum muss aufgrund der hohen Investitionssummen von ca. € 20 Millionen Euro je Outlet einen gewissen Gebietsschutz garantieren; vgl. OBI (Expertengespräche). Auch TUI Leisure Travel gewährt seinen Franchisenehmern faktischen Gebietsschutz. Aufgrund relativ kurzer Vertragslaufzeiten (in der Regel fünf Jahre) können jedoch perspektivisch Änderungen der Zuordnung von Gebieten innerhalb der etablierten Franchisenehmer, aber auch gegenüber neuen Franchisees vorgenommen werden; vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche). Fressnapf gewährt einen faktischen Gebietsschutz. Er bemisst sich, in Abhängigkeit der Kaufkraft und Konzentration der Region, in Autofahrminuten um etablierte Franchisenehmer; vgl. Fressnapf (Expertengespräche).

<sup>253</sup> Schon Simmel griff in einem soziologischen Zusammenhang gemeinsame Ansprüche mehrerer Subjekte an ein Objekt auf: „Überall, wo die Interessen zweier Elemente demselben Objekt gelten, hängt die Möglichkeit ihrer Koexistenz daran, dass eine Grenzlinie innerhalb des Objektes ihre Sphären scheidet“; Simmel (Soziologie) 467.

<sup>254</sup> Burger King spricht hinsichtlich der Systemexpansion von einem Thema, dass regelmässig gegenseitig vernichtende Gerichtsverfahren („mutually destructive litigation“) nach sich ziehen kann; vgl. Burger King Corporation (Procedure) 1.



systemweiten Kommunikationsplattform, die neben Streitfällen hinsichtlich der Systemexpansion auch für andere Konflikte zu verwenden ist, kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Bevor die betroffenen Systempartner in Streitfällen gerichtliche Verfahren eröffnen, sollten sie eine aussergerichtliche Einigung anstreben, sogenannte *Alternative Dispute Resolutions*.<sup>255</sup> Für besonders häufige Konfliktfälle hat die International Franchise Association (IFA) Standards entwickelt, die bspw. im *Konfliktlösungshandbuch für Franchisors und Franchisees* oder im *Konflikthandbuch der Netzexpansion* dargelegt sind.<sup>256</sup> Ausgewogen gestaltete Franchiseverträge berücksichtigen den möglichen Konfliktfall und vereinbaren schon im Franchisevertrag eine gemeinsame Vorgehensweise potentieller Konfliktparteien.<sup>257</sup>

Viele Franchisesysteme haben jedoch die Behandlung von Konfliktfällen nicht explizit geregelt. Insbesondere im Bereich der Systemexpansion wird die Meinung vertreten, dass die dafür notwendigen Entscheidungen ausschliesslich in der Handlungsmacht der Systemzentrale liegen. Sie übersehen dabei jedoch, dass sich die Systemzentrale smarte Koordinationsfunktionen zunutze machen kann, die in den Entscheidungsprozess eingebettet sind. Durch ihren Einsatz kann eine, bspw. mit Fragen der Systemexpansion verbundene, Komplexität in der Zusammenarbeit der Systempartner nachhaltig reduziert werden.

Aber nicht nur die Etablierung eines Abstimmungsprozesses hat Einfluss auf das Ausmass der bewältigten Komplexität. Zusätzlich kommt es auf eine adäquate inhaltliche Ausgestaltung der Koordination an. Das Hotel-Franchisesystem *Days Inn* und die Schnellrestaurantkette *Burger King* haben für die Expansion Abstimmungsprozesse installiert, die sich an den Richtlinien der *Alternative Dispute Resolutions* (ADR) der International Franchise Association orientieren.<sup>258</sup> Im Folgenden wird ein typischer Ablauf solcher ADR dargelegt.

Viele Franchisesysteme beschäftigen sogenannte *Standortsucher*, die potentiell ertragsträchtige Standorte aufspüren und analysieren.<sup>259</sup> Neben der aktiven Suche der

---

<sup>255</sup> Einer der grössten Franchisors weltweit, die nord-amerikanische Unternehmung Cendant, bekennt sich bspw. ausdrücklich zur Anwendung solcher *Alternative Dispute Resolutions*; vgl. Cendant (Commitment). Gleiches gilt für Burger King; vgl. Burger King Corporation (Procedures).

<sup>256</sup> Vgl. International Franchise Association (Dispute) sowie (Network).

<sup>257</sup> Vgl. hierfür und das Folgende: Schulz / Wessels / Braeuninger-Weimer (Streit) 394.

<sup>258</sup> Vgl. auch Burger King Corporation (Procedures); vgl. Days Inn Worldwide (Policy). Vgl. ähnlich Mail Boxes Etc. (Notification).

<sup>259</sup> Die REWE Zentral-AG in Hungen beschäftigt bspw. 12 Standortsucher; vgl. REWE (Expertengespräche).

Franchisesysteme gehen auch unaufgefordert Anfragen und Bewerbungen potentieller Franchisenehmer bei den Systemzentralen ein.<sup>260</sup> Auf welche Weise auch immer neue Standorte in den Fokus des Franchisesystems gelangen: Der Koordinationsprozess der Systemerweiterung wird jedes Mal neu angestoßen, wenn von Seiten der Systemzentrale über die Zulassung eines neuen Standortes bzw. eines neuen Franchisenehmers entschieden werden muss. Oftmals etablieren die jeweiligen Systemzentralen dann Franchise Review Committies, in deren Händen die Umsetzung der Franchiseexpansion liegt.

Im ersten Schritt werden an alle Franchisestandorte, die im Einzugsgebiet des potentiellen Franchisebetriebs liegen, Mitteilungen über das Vorhaben der Systemexpansion gesendet.<sup>261</sup> Die betroffenen etablierten Franchisenehmer haben dann in der Regel zwei Wochen Zeit, um zum Expansionsvorhaben Stellung zu nehmen und ggf. ihre Gründe darzulegen, warum sie Einwände gegen den neuen Standort hegen. Solche Vorbehalte können bspw. in der Person des neuen Franchisenehmers begründet liegen. Bei der Umwandlung bestehender, systemexterner Outlets in Franchisebetriebe können auch bauliche bzw. optische Unzulänglichkeiten eine Rolle spielen. In der Regel werden sich Einwände allerdings auf ein vermindertes Umsatzpotential bzw. sinkende Umsätze und Erträge beziehen, bspw. durch weniger Kundenverkehr oder sinkende Deckungsspannen in der Leistungserbringung.

Zur Strukturierung der Stellungnahme bieten die Franchisesysteme Musterformulare und -vorgehensweisen an, damit sie im Feedback vergleichbare und vollständige Reports der etablierten Franchisenehmer als Grundlage für die Entscheidungsfindung erhalten. Ein zentraler Masstab ist der Einfluss, den die Zulassung eines neuen Standorts auf die bereits etablierten Franchisees hat. Der Einfluss wird insbesondere daran gemessen, wie der neue Standort auf die Ertragslage der etablierten Franchisenehmer wirkt.

---

Teilweise werden auch sog. Area Developer für das Vorantreiben der Systemexpansion eingesetzt. Ihr Aufgabenprofil umfasst die Entwicklung von Franchise-Vertragsgebieten, das Akquirieren von Franchisenehmern, die Vorbereitung von Vertragsverhandlungen und ggf. der Abschluss von Franchiseverträgen; vgl. Flohr (Aussendienst) 500.

<sup>260</sup> McDonald's Deutschland erhält bspw. 3.800 bis 4.000 Anfragen pro Jahr, von denen jedoch nur ein geringer Anteil in erfolgreiche Bewerbungen mündet; vgl. McDonald's (Expertengespräche).

<sup>261</sup> Burger King definiert das Einzugsgebiet, je nach Infrastruktur, auf zwei bis vier Meilen um den potentiellen Standort. Besteht hier bisher noch kein Burger King Franchisebetrieb, dann werden die zwei nächsten Restaurants innerhalb eines 15 Meilen Radius informiert; vgl. Burger King Corporation (Procedures) 2. Days Inn geht ähnlich vor. Hier werden alle Franchisebetriebe im Radius von 15 Meilen um den neuen Standort angeschrieben. Liegen in diesem Einzugsgebiet weniger als drei Franchisees, dann werden die drei nächstliegenden Franchisebetriebe informiert; vgl. Days Inn Worldwide (Policy) 1.

Die Ermittlung dieses Ertragseinflusses erfolgt auf Basis der inkrementellen Effekte der Erschliessung eines neuen Standortes. Es wird nur das Umsatz- bzw. Ertragspotential berücksichtigt, das...

- ...nachweisbar durch den etablierten Franchisenehmer in einem überschaubaren Zeitrahmen ausgeschöpft werden kann.
- ... aufgrund der Führung des Systemmarkennamens durch den neuen Standort bewegt wird. Dieser Aspekt ist vor allem dann relevant, wenn Standorte konvertiert werden, also wenn bestehende Objekte in das Franchisesystem aufgenommen werden.

Sollte sich das Franchise Review Committee trotz eventueller Einwände bestehender Franchisenehmer für die Erschliessung des neuen Standorts entscheiden, so können die etablierten Franchisees die Durchführung einer Studie anstossen, die den jeweiligen Fall genauer untersucht.<sup>262</sup> Diese Studien werden von Branchenexperten durchgeführt, die zwar von der Systemzentrale auf einer Expertenliste grundsätzlich vorgeschlagen, im Einzelfall aber von den jeweiligen betroffenen Franchisees beauftragt werden. Für die Durchführung der Studie wird dem beauftragenden Franchisenehmer eine Kostenbeteiligung in Rechnung gestellt.<sup>263</sup> Kommt die Studie zum Schluss, dass aus Gründen des Bestandsschutzes im konkreten Fall auf eine Systemexpansion verzichtet werden sollte, dann übernimmt die Systemzentrale in der Regel die Kosten der jeweiligen Studie.

Die hinter diesem operativen Expansionsprozess liegende Mechanik der Komplexitätsbewältigung ist höchst wirksam. Anstatt selbst aufwändige Studien über die Folgen der Eröffnung konkreter Standorte durchzuführen und kontinuierlich Unruhe, Schwierigkeiten und Prozesse der etablierten Franchisenehmer zu riskieren, können Systemzentralen ihre Franchisenehmer geschickt in den Expansionsprozess einbinden. Durch ihre regionale Verankerung sind letztere nämlich sehr gut geeignet, potentielle Franchisees, lokale Marktbedarfe und die Veränderungen der Umsatz- und Ertragsströme einzuschätzen. Die Nutzung dieses Informations- und Bewertungspotentials ist besonders wichtig, denn der Selektion neuer Standorte und Franchisenehmer kommt eine hohe Bedeutung für die erfolgreiche Komplexitätsbe-

---

<sup>262</sup> Solche Studien heissen bspw. bei Burger King *Sales Transfer Study*, bei Days Inn *Impact Study*; vgl. Burger King Corporation (Procedures) 3; vgl. Days Inn Worldwide (Policy) 3.

<sup>263</sup> Bei Burger King und Days Inn beträgt sie jeweils \$ 5.000; vgl. Burger King Corporation (Procedures) 3; vgl. Days Inn Worldwide (Policy) 3.

wältigung sowie die Stabilisierung der Organisationsstrukturen zu.<sup>264</sup> Die finanzielle Beteiligung der jeweiligen Franchisenehmer an ggf. zu erstellenden Studien stellt zudem sicher, dass nur ernsthaft problematische Fälle eingehender untersucht werden.

Selbst die Etablierung konfliktvermeidender bzw. konfliktlösender Prozeduren im Sinne solcher Alternative Dispute Resolutions führt nicht in jedem Fall zu einer einvernehmlichen Lösung der (Konflikt-) Parteien. Von Zeit zu Zeit kann es daher nötig werden, Schlichtungsausschüsse zu installieren. Diese können systemextern sein, genauso jedoch als systeminternes Gremium installiert werden.<sup>265</sup> Etablierte, größere Franchisesysteme werden in der Regel eigene Schlichtungsstellen schaffen, insbesondere wenn schon geeignete Rahmengremien, wie bspw. Beiräte, vorhanden sind. In einen solchen Ausschuss werden Vertreter von Franchisenehmern und des Franchisegebers gesendet, oftmals unter der Hinzuziehung neutraler Personen. Auf Franchiserecht spezialisierte Rechtsanwälte schlagen hierfür regelmässig ihren eigenen Berufsstand vor, ebenso wie die auf das Franchising spezialisierten Berater.<sup>266</sup>

Das Procedere läuft wie folgt ab: Der streitende Systempartner bittet den Beirat um die Bildung eines Schlichtungsausschusses. Die Sitzungen dieses Ausschusses finden in der Regel in der Zentrale des Franchisegebers statt. Nach Anhörung der Parteien unterbreitet der Ausschuss einen Vergleichsvorschlag, der dann von den streitenden Parteien jeweils entweder angenommen oder abgelehnt werden kann. Scheitert die Schlichtung, bleibt oftmals nur der Weg zum Gericht. Durch die Etablierung einer solchen Schlichtungsstelle kann ein operatives Systemmanagement stark von Komplexität entlastet werden, da die Varietät schon durch die Koordinationsfunktion (in Form der Streitschlichtung) abgefedert wird. Zudem fördert es die Friedenserhaltung innerhalb des Franchisesystems, sofern sich die Schlichtungskosten in Grenzen halten.

---

<sup>264</sup> Vgl. Sydow / Kloyer (Managementpraktiken) 89. Hier gilt Ähnliches, was DRUCKER über die Personalauswahl in Unternehmungen festgestellt hat: "Executives spend more time on managing people and making people decisions than on anything else, and they should. No other decisions are so long-lasting in their consequences or so difficult to unmake"; Drucker (Essential) 127. Studien konnten auch nachweisen, dass explizite Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften der Franchisenehmer und den später daraus resultierenden Verhaltensweisen innerhalb der Beziehung von Franchisor und Franchisesees bestehen; vgl. Jambulingam / Nevin (Influence) 363ff.

<sup>265</sup> Vgl. Flohr / Schulz / Wessels (Franchisevertrag) 265.

<sup>266</sup> Vgl. Schulz / Wessels / Braeuninger-Weimer (Streit) 395.

Alternativ kann eine Mediation durchgeführt werden. Auch die Mediation ist eine Methode der aussergerichtlichen Konfliktlösung unter neutraler Leitung. Ein Mediator begleitet die streitenden Parteien im Prozess der Lösungsfindung, indem er sie durch ein strukturiertes Verhandlungsverfahren führt. Er unterstützt die streitenden Parteien dabei, ihre Interessen und Konflikte zu definieren. Anschliessend moderiert er die gemeinsame Entwicklung zukunftsfähiger Problemlösungen. Im Gegensatz zur Schlichtung macht der Mediator keinen Einigungsvorschlag. Vielmehr suchen die streitenden Parteien eigenverantwortlich nach einer Lösung, die beide Seiten zufrieden stellt.

Ein weiteres Schlichtungsinstrument ist die Inanspruchnahme von Selbstregulierungsprogrammen von Verbänden. In den USA hat die IFA ein solches Programm entwickelt, das fünf Elemente umfasst und in Verbindung mit dem *Nationalen Franchise Mediationsprogramm* genutzt werden kann.<sup>267</sup>

- IFA Verhaltenskodex (Code of Principles and Standards of Conduct);
- Durchsetzungsmechanismus für diesen Verhaltenskodex;
- Ombusmannprogramm;
- Anerkennungsprogramm;
- Schulungsprogramme.

Das IFA Selbstregulierungsprogramm ist für mehrere Rekursionsebenen geeignet. So kann es verschiedene Franchisesysteme ebenso koordinieren wie innerhalb eines Systems die einzelnen Systempartner. Der Verhaltenskodex umfasst die Ziele, die alle Mitglieder des Verbands anstreben sollten.<sup>268</sup> Hierbei werden selbstverständlich nicht alle möglichen Situationen abgedeckt. Vielmehr soll ein Wertesystem vermittelt werden, innerhalb dessen die Akteure in Franchisesystemen ihre Beziehungen gestalten. Die Durchsetzung dieses Verhaltenskodex bei Verbandsmitgliedern wird forciert, indem Verstossfällen nachgegangen wird. Die verhängten Sanktionen reichen von einer Rüge bis zum Ausschluss des Franchisesystems aus dem Verband.

Eine weitere Säule des Selbstregulierungsprogramms ist der Ombudsmann. Er hilft Systempartnern, in Streitfällen schon frühzeitig Lösungen zu identifizieren und zu deren Durchsetzung zu ermuntern. Ziel des Ombudsmannes ist es sicherzustellen,

---

<sup>267</sup> Vgl. CPR Institute for Dispute Resolution (Mediation). Vgl. hierzu und zum folgenden auch International Franchise Association (Regulation).

<sup>268</sup> Die European Franchise Federation (EFF) hat einen vergleichbaren Ehrenkodex aufgelegt; vgl. European Franchise Federation (Code).

dass in den jeweiligen Fällen alle involvierten Seiten angehört und die Konfliktlösungen konstruktiv angegangen werden.

Die weiteren beiden Elemente des IFA Selbstregulierungsprogramms haben nicht direkt mit Schlichtung von Streitfällen zu tun, werden hier aber der Vollständigkeit halber aufgeführt. Viertes Element des Programms ist die Anerkennung vorbildlicher Unternehmen, die einen Massstab hinsichtlich innovativer, wirksamer und erfolgreicher Gestaltung der Beziehungen der Systempartner darstellen. Diese Anerkennung soll als Anreiz für Franchisesysteme dienen und das allgemeine Niveau (nord-amerikanischer) Franchisepartnerschaften heben.

Bei den Schulungsprogrammen, dem fünften Teil des IFA Selbstregulierungsprogramms, handelt es sich um Online-Kurse zu den Themen *Grundlagen des Franchising* und *Franchising im Rahmen relevanter Gesetze*. Das erste Programm soll potentiellen Franchisenehmern bei der Klärung der Frage helfen, ob Franchising für sie das Richtige ist. Das zweite geht darauf ein, wie der Verkaufsprozess in Franchisesystemen so zu gestalten ist, dass er mit den Bundes- und Landesgesetzen konform ist.

Die Selbstregulierungsmechanismen und -instrumente sind jedoch nicht nur auf Fragen der Systemerweiterung anwendbar, auch hinsichtlich der Koordination interner Ressourcen ist oftmals eine Abstimmung der Systempartner erforderlich. So wird in der Regel ein Grossteil der zu vertreibenden Waren oder der zur Leistungserstellung benötigten Instrumente und Ausstattungsbestandteile vom Franchisegeber geliefert. Der Franchisor kann jedoch nicht unterbinden, dass Querverkäufe, seien sie kontinuierlich oder zeitlich begrenzt, unter den Franchisees stattfinden. Ebenso ist eine vertragliche Festschreibung der Mindestbezugsquote auf maximal 80% des Gesamtumsatzes zulässig.<sup>269</sup> Insofern kann ein reger interner Warenverkehr zwischen den Franchisebetrieben herrschen.

Neben Warenlieferungen der Systemzentrale (und denen der Franchisebetriebe untereinander) müssen auch die Zugriffe auf zentrale Leistungen des Systempakets, bspw. Weiterbildungsangebote der Systemzentrale abgestimmt werden. Zu Abstimmungsbedarf der Franchisebetriebe kann es auch bei regionalen oder systemweiten Marketingaktivitäten kommen. Hier gilt es, die einzelnen Franchisenehmer rechtzeitig zum Aktionsstart und auch während des Aktionszeitraums mit den notwendigen

---

<sup>269</sup> Vgl. Flohr (Auswirkungen) 345f.

Informationen und den beworbenen Produkten ausreichend zu versorgen. Nicht nur für Sonderaktionen ist eine enge Koordination der Franchisenehmer sinnvoll. Auch bei kontinuierlichen Werbeaktivitäten, sei es der Einkauf von Werbeplatz in den Medien, der gemeinsamen Präsenz auf Fachmessen und Ähnliches mehr, kann die Abstimmung der Franchisees durch eine Koordinationsfunktion vereinfacht und können Grössenvorteile erwirtschaftet werden.

Neben der absatzmarktgerichteten Koordination der Systempartner erfordert auch die beschaffungsmarktgerichtete Kommunikation eine adäquate Plattform. Zur Planung der Leistungsprozesse ist es wichtig, die Lagerbestände der Lieferanten, bei Querlieferungen auch die anderer Franchisenehmer, zu kennen. Out-of-stocks können so besser vermieden und die Reichweite der eigenen Lagerbestände besser geplant werden. Informationen über den Bestellstatus ergänzen das Bild des Beschaffungsmarktes. Nicht nur für neue Franchisees kann darüber hinaus ein Verzeichnis aller gelisteten Lieferanten wertvoll sein. Dieses Lieferantenkompendium wird in seinem Wert für das Franchisesystem noch erhöht, wenn die Abnehmer, also die jeweiligen Franchisees, die Performance des Lieferanten bewerten können und diese Bewertung neben dem Lieferantenprofil erscheint. Systeminterne *Gelbe Seiten* mit einem Expertenverzeichnis bieten hier einen ersten Ansatz, um den Zugriff auf Know-how des Franchisesystems zu erleichtern. Einige Franchisesysteme haben diese und weitere Funktionen in einem Intra- bzw. Extranet abgebildet. Vorlagen für die systeminterne und -externe Kommunikation inklusive eines Reportings gehören ebenso dazu.

#### 2.4. Bedeutung der Koordinationsfunktion für die Selbstorganisation der Franchisenehmer

Das Systemmanagement sollte Strukturen implementieren und Instrumente bereitstellen, die die von den Leistungsprozessen an das Management des Franchisenehmers weitergegebene Komplexität unterstützend dämpfen. Einer gut ausgestatteten Koordinationsfunktion kommt eine hohe Bedeutung zu. Die Nutzung dieser Funktion steht den Franchisenehmern grundsätzlich frei.<sup>270</sup> Zwar schmälert jede Inanspruchnahme in gewisser Masse die Autonomie des Franchisee-Managements, eine derartige Einschränkung der Entscheidungsfreiheit jedoch wird, im Gegensatz zu kontinuierlichen Koordinationsversuchen über operative Eingriffe der System-

---

<sup>270</sup> Vgl. Schwaninger / Friedli (Organisationen) 73.

zentrale, kaum negativ empfunden, denn durch sie kann die Koordinationskomplexität der Franchisees in erheblichem Umfang reduziert werden.

Die Koordinationsfunktion spielt auch für den Zusammenhalt des gesamten Franchisesystems eine wichtige Rolle.<sup>271</sup> Das Franchise Coordination Centre kann zur Diffusion von Regeln über mehrere Rekursionsebenen beitragen, und zwar nicht durch deren schlichte Weitergabe, sondern durch eine *proaktive Vorabstimmung und Homogenisierung* der Franchisenehmer.

Zusammengefasst vermag eine bedachte Ausgestaltung der Koordinationsfunktion eine operative Steuerung der Franchisenehmer durch die Systemzentrale auf ein notwendiges Minimum zu beschränken.<sup>272</sup> Mit diesem breiten Aufgabenspektrum bildet die Koordinationsfunktion das Zentrum der Homöostase der jeweiligen Franchisenehmer. Ihre Aufgaben werden von verschiedenen Organisationsformen und Personenkreisen wahrgenommen, bspw. in Form von Systembetreuern, Sekretariaten, Stäben, Mediatoren, Ausschüssen, Beiräten, Erfahrungsgruppen, Stammtischen und Jahrestagungen.<sup>273</sup> Aber auch Medien wie Intra- und Extranet sowie Datenbanken kommen zum Einsatz. Als Instrumente bieten sich auch Standards bzw. Vorlagen an.<sup>274</sup> Ebenfalls wirksam ist Job Rotation als der Einsatz von Personal in verschiedenen horizontalen oder vertikalen Positionen des Franchisesystems.

Da jedoch auch eine gut ausgestaltete Koordinationsfunktion keine vollständige Komplexitätsbewältigung leisten kann, benötigen Franchisesysteme weitere Funktionen eines leistungsfähigen Systemmanagements.

---

<sup>271</sup> Vgl. auch Beer (Heart) 473.

<sup>272</sup> Vgl. Quinn (Change) 82.

<sup>273</sup> Bei OBI ist bspw. der Systembetreuer (sog. Verkaufsleiter) ein zentraler Funktionsträger in der Abstimmung der einzelnen Franchisebetriebe; vgl. OBI (Expertengespräche).

<sup>274</sup> Fressnapf hat ein umfangreiches Extra- und Intranet aufgebaut, in dem die Franchisenehmer miteinander Kontakt aufnehmen und sich abstimmen können. In einem Information-Warehouse finden sie darüber hinaus alle notwendigen Formulare für ihre operativen Tätigkeiten; vgl. Fressnapf (Expertengespräche) und (Vertriebsorganisation) 33.



## D. Lenkung von Franchisesystemen – Balance von Organisation und Selbstorganisation

### 1. Steuerung des Leistungssystems – Operatives Systemmanagement als Bindeglied zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern

#### 1.1. Autonomie und Integrität – Freiheit und ihre Grenzen

Wie jedes Netz profitieren auch Franchisesysteme vom Netzeffekt: Mit jedem zusätzlichen Partner wächst die Attraktivität des gesamten Systems.<sup>275</sup> Gleichzeitig schwillt aber auch die inhärente Systemkomplexität an.<sup>276</sup> Neben weitreichender Autonomie der Systempartner ist es für ein Franchisesystem daher auch erforderlich, ein Mindestmass an Integrität (sog. Kohäsion) zu gewährleisten. Als übergeordnete Instanz ist demnach ein *Metasystem* notwendig, das in Form eines Systemmanagements implementiert wird. Dieses Management sorgt dafür, dass das Franchisesystem über Franchisenehmer seinen spezifischen Zweck erfüllt, die Arbeit dieser Systempartner produktiv und erfolgreich ist und die sozialen Einwirkungen und Verantwortlichkeiten gesteuert werden.<sup>277</sup>

Ein solches Systemmanagement gibt auch den Rahmen vor, an dem sich die Franchisepartner bei ihrer Leistungserstellung orientieren können.<sup>278</sup> So gut ein Systemmanagement aufgestellt sein mag, es kann keinesfalls dessen Sinn sein, den Systempartnern sämtliche Details der operativen Aufgabenabwicklung vorzugeben. Eine solche Vorgehensweise würde insbesondere auch gegen die Grundsätze der Rekursivität und der Autonomie verstossen und das Franchisesystem zudem mit Komplexität überfluten. Zu keinem Zeitpunkt sollte vergessen werden, dass es die Systempartner sind, die den Zweck des Franchisesystems produzieren. Das Systemmanagement kann und sollte daher nur unterstützende Funktionen wahrnehmen.

Aufgrund ihrer Freiheitsgrade handeln die Franchisenehmer innerhalb eines vorgegebenen Rahmens autonom. Auf diese Weise kann es ihnen am besten gelingen, auf die Komplexität der Umwelt flexibel zu reagieren und sie weitgehend zu bewältigen. In ihren Aktivitäten unterliegen sie nur der Einschränkung, dass sie nicht den Zusam-

---

<sup>275</sup> *Metcalf's Law* besagt, dass der Nutzen eines Netzes mit jedem neuen Teilnehmer quadratisch ansteigt; vgl. Downes / Mui (Unleashing) 21ff.

<sup>276</sup> Bereits eine relativ geringe Anzahl kommunizierender Systempartner kann, wenn deren Komplexität nicht bewältigt wird, die oberste Grenze der Informationsverarbeitungskapazität des Netzes überschreiten, das sog. *Bremerman'sche Limit*; vgl. Bremerman (Optimization) 93ff.; vgl. Ashby (Consequences) 69ff. und (Models) 102ff. sowie (Systems) 84; vgl. Beer (Brain) 62ff.; vgl. Malik (Strategie) 198ff. sowie (Management) 385ff.

<sup>277</sup> In Anlehnung an die Aufgaben eines Managements nach Drucker (Praxis-1) 73f. und (Praxis-2) 38.

<sup>278</sup> Beer nennt diesen Orientierungsrahmen *managerial context*; Beer (Heart) 200.

menhalt des Franchisesystems nachhaltig gefährden. Vielmehr muss die Leistungserbringung der Franchisenehmer im Interesse des gesamten Franchisesystems erfolgen. In diesem Sinne können sie zwar am Prozess der *Willensbildung* in Franchisesystemen teilhaben und nehmen diese Gelegenheit oftmals auch heute schon wahr, bspw. in Form von Beiräten der Franchisesysteme; im Rahmen der *Willensdurchsetzung* sind sie jedoch Empfänger von Anweisungen. Damit diese Anweisungen vom Leistungssystem auch verstanden werden, muss das Management der Franchisenehmer die Metasprache der Systemzentrale erlernen.

Franchisenehmer müssen sich also in übergeordneten Fragen der Steuerung einem operativen Systemmanagement unterordnen. Dieses kann auch bedeuten, dass von Zeit zu Zeit die Interessen eines Franchisenehmers für die eines anderen oder des Franchisesystems als Ganzem in den Hintergrund treten müssen. Dieses ist bspw. immer dann der Fall, wenn strategische oder taktische bzw. politische Verrechnungs- oder Marktpreise gesetzt werden, z. B. um die Aktivitäten oder Verdienstmöglichkeiten eines Wettbewerbers einzuschränken. Auch die Limitierung der territorialen Expansion eines Franchisenehmers aufgrund der Ansprüche oder Interessen anderer Franchisenehmer fällt in diese Kategorie. Diese Unterordnung kann im Extremfall bis zum Rückzug aus einigen Vertragsgebieten reichen.

Eine solche (latente) Bedrohung des Managements einzelner Franchisenehmer kann allerdings zu suboptimalem Verhalten führen, das von der Systemzentrale schon im Vorhinein berücksichtigt werden muss. Vor diesem Hintergrund kann die Weitergabe von Informationen aus den Franchisebetrieben zur Gefahr des Managements der jeweiligen Franchisees werden. Die Verstärkung von Informationsasymmetrien wäre eine mögliche Folge.

Es wird jedoch auch deutlich, dass Franchisesysteme nicht ohne ein übergeordnetes Management auskommen, das die verbleibende residuale Komplexität des Leistungssystems durch die Förderung des Systemzusammenhalts bewältigt. Je größer die Komplexität des Leistungssystems ist, desto komplexer muss auch dieses übergeordnete Management strukturiert werden.<sup>279</sup> Bisher wurde hier immer undifferenziert von *der Systemzentrale* oder *dem Franchisegeber* gesprochen.

Dieses Konglomerat an Aufgaben soll nun in drei zu differenzierende Funktionen eines Systemmanagements aufgelöst werden, die sich aus dem Viable System

---

<sup>279</sup> Beers *Erstes Managementaxiom* lautet: "The sum of horizontal variety disposed by N operational elements = the sum of vertical variety disposed on the six vertical components of corporate cohesion"; Beer (Heart) 217.

Model ableiten. Es lassen sich eine Steuerungsfunktion (operatives Systemmanagement), eine Entwicklungsfunktion (strategisches Systemmanagement) und eine Governance-Funktion (normatives Systemmanagement) differenzieren.<sup>280</sup> Ein Systemmanagement kann nur dann wirksam sein, wenn alle drei Funktionen im Sinne des Viable System Models adäquat besetzt sind. Ihre vollständige Wirkkraft können die Funktionen nur gemeinsam entfalten; denn fällt eine der Funktionen aus, ist das Franchisesystem mittelfristig in Gefahr, die entstehende Komplexität nicht mehr umfassend bewältigen zu können. Im Folgenden wird auf die einzelnen Elemente des Systemmanagements eingegangen.

Die Systemsteuerung nimmt Aufgaben des operativen Systemmanagements wahr.<sup>281</sup> Ihre zentrale Funktion besteht in der Aufgabe, die gegenwärtigen Aktivitäten im Leistungssystem unter Kontrolle zu halten und dessen innere Stabilität zu gewährleisten. Liegt diese Stabilität vor, kann das Franchisesystem die bestehenden Erfolgspotentiale gezielt nutzen.

Dem operativen Systemmanagement kann es durch seine direkten Verbindungen zum Franchise Coordination Centre und den jeweiligen Franchisee-Managements gelingen, von einem *synoptischen Blickwinkel* aus zugleich alle Operationen des Franchisesystems zu überblicken.<sup>282</sup> Immer dann, wenn Konfliktbereiche oder Abstimmungsbedarfe zwischen den Franchisenehmern nicht durch Selbstkoordination gelöst werden können, muss das operative Systemmanagement Entscheidungen fällen.<sup>283</sup> Die Optimierungsversuche einzelner Franchisenehmer können auch der Optimierung von Lebensfähigkeit und Wirksamkeit des Franchisesystems als Ganzes im Wege stehen.<sup>284</sup> Ist dieses konkret zu befürchten, müssen Entscheidungen zugunsten des Gesamtoptimums und zu Ungunsten der Teiloptima einzelner Franchisees

---

<sup>280</sup> Espejo et al. benennen diese Funktionen *Control, Intelligence* und *Policy*, Espejo et al. (Transformation) 112ff.

<sup>281</sup> Vgl. Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 101. Beer nennt diese Funktion *System Drei*; Beer (Heart) 201.

<sup>282</sup> Vgl. Beer (Heart) 68, 182, 202; vgl. Malik (Knowledge) 104; vgl. Gomez (Modelle) 62, 103.

<sup>283</sup> Tröndle identifiziert als traditionelle Konfliktpotentiale Ziel-, Beurteilungs-, Kompetenz-, Durchsetzungs- und Verteilungskonflikte; vgl. Tröndle (Kooperationsmanagement) 83.

<sup>284</sup> Vgl. Vester (Kunst) 53. Es sind Konstellationen denkbar, in denen einzelne Franchisenehmer Situationen anstreben, die für sie einen grossen Erfolg darstellen, sich aber zugleich katastrophal für das Franchisesystem als Ganzes auswirken würden. In solchen Momenten den betroffenen Franchisenehmern zu vermitteln, warum von dem angestrebten Zustand Abstand genommen werden sollte, ist zuweilen mit grösseren Schwierigkeiten verbunden. Vgl. hierzu auch die von Vester herangezogene Metapher zu Wachstum: „Aber wie sollte man einem Tumor begreiflich machen, dass gerade das, was er für einen grossartigen Erfolg hält, in Wirklichkeit Selbstmord ist“; Vester (Kunst) 70.

getroffen werden. Das operative Systemmanagement muss solche Entscheidungen fällen und deren Durchsetzung überwachen.<sup>285</sup>

Aufgrund der Selbständigkeit der Franchisenehmer existiert für ein operatives Systemmanagement nur ein begrenzter Spielraum für direkte Interventionen. Es agiert daher immer dann erfolgreich, wenn die effektiven Wirkungen für das Gesamtsystem *hoch* und die Eingriffe in die Autonomie der Franchisenehmer zugleich *so gering wie möglich* sind.<sup>286</sup> Das operative Systemmanagement muss sich daher auf die Aufgaben fokussieren, die für die Stabilität des gesamten Franchisesystems von unmittelbarer Relevanz sind. Hierfür stehen ihm im wesentlichen vier Mechanismen zum Varietätsausgleich bzw. zur Beschränkung der Verhaltensfreiräume der Franchisees zur Verfügung. Das Komplexitätsmanagement kann durch Franchisenehmerselektion, vertragliche Regelwerke, durch Verantwortung und Rechenschaft sowie durch Zuordnung von Ressourcen im Rahmen der operativen Planung erfolgen. Auf die einzelnen Themenbereiche wird im Folgenden eingegangen.

## 1.2. Komplexitätsmanagement durch Franchisenehmerselektion

Eine wichtige Funktion der Systemsteuerung ist die Selektion adäquater Franchisenehmer. Um die Leistungsfähigkeit der Franchisenehmerschaft zu bestimmen, geht es im Kern darum, den Nettowert etablierter und potentieller Franchisees für das Franchisesystem zu eruieren.<sup>287</sup> Nur durch leistungsfähige Franchisees können Franchisesysteme auf Dauer zufriedenstellende Ergebnisse erzielen.<sup>288</sup>

Im Rahmen der *Systemhygiene* kommt demnach der Zulassung bzw. Ablehnung potentieller Franchisenehmer eine hohe Bedeutung zu, ebenso wie dem forcierten Ausscheiden unbrauchbarer Systempartner. Ein solcher Ausschlussgrund kann das wiederholte Fehlen eines systemkonformen Verhaltens sein. Dieses könnte bspw. in der Verletzung der Vertraulichkeit durch unbefugte Nutzung oder Weitergabe sensibler Informationen, bspw. des im Systempaket verankerten Know-hows, liegen. Aber auch ein mangelnder Wertbeitrag oder eine unzureichende Potentialausschöpfung können einen Ausschluss forcieren. Es dürfte in jedem Franchisesystem einen

---

<sup>285</sup> Vgl. Beer (Decision) 382 sowie (Heart) 120, 158, 202f.

<sup>286</sup> Vgl. Beer (Heart) 207.

<sup>287</sup> Dieser lässt sich ableiten aus dem Wertschöpfungspotential des Franchisesystems in der Situation, in der ein Systempartner dem Franchisesystem angehört abzüglich des Wertschöpfungspotentials ohne den jeweiligen Systempartner; vgl. auch Nalebuff / Brandenburger (Co-opetition) 42. Zur Nutzwertanalyse vgl. Zangemeister (Nutzwertanalyse).

<sup>288</sup> Über die hier involvierten Institutionen wie bspw. die Franchise Review Committies sowie mögliche Abstimmungsprozesse im Sinne von Alternative Dispute Resolutions wurde bereits im Rahmen der Systemexpansion und der Koordinationsfunktion ausführlich gesprochen.

Bodensatz an Systempartnern geben, die nicht die vom Franchisegeber erwartete Leistung erbringen.<sup>289</sup> Ein nicht ausgeschöpftes Umsatzpotential führt dazu, dass Kosteneinsparungen durch Grössenvorteile (bspw. durch sog. *economies-of-scale*) oder Know-how-Vorteile (bspw. durch sog. *economies-of-scope*) nicht in vollem Umfang realisiert werden können und damit das gesamte System unnötig belastet wird. Auch diese Partner müssen aus dem Franchisesystem entfernt werden, denn sie gefährden es als Ganzes.

Eine derartig harte Gangart ist im Sinne der finanziellen Überlebensfähigkeit des Franchisesystems erforderlich und korrespondiert mit der Fürsorgepflicht des Franchisors. Hierdurch wird auch ein Signal an die anderen Franchisees ausgesendet, dass Misserfolg auf Dauer nicht geduldet werden kann und wird.

### 1.3. Komplexitätsmanagement durch vertragliche Regelwerke

Franchisesysteme tragen die vielfache Reproduktion einer Geschäftsidee in den Markt. Zentrale Akteure sind die selbständigen Franchisenehmer, die über ein hohes Mass an Handlungsfreiheiten in der operativen Umsetzung der Franchise-Idee verfügen. Um dennoch einen einheitlichen Marktauftritt und eine möglichst reibungslose Leistungserstellung gewährleisten zu können, muss diese Autonomie zumindest teilweise begrenzt werden. Der Fokus sollte auf solche Beschränkungen gelegt werden, die die Systempartner nicht als Bevormundung sehen, sondern die ihnen eventuell sogar einen Nutzen versprechen. Die Standardisierung des Marktauftritts sowie ausgewählter betrieblicher Prozesse bietet sich hierfür an.

Durch die Begrenzung des Handlungsspielraums sinkt die mögliche Varietät der Leistungsprozesse, so dass neben der Einheitlichkeit der Vermarktung auch das Management der Franchisenehmer vor einem Teil der Umwelt- und Systemkomplexität geschützt wird. Auch wird den Tendenzen jedes Franchisesystems entgegen gewirkt, lokale Eigenschaften der Franchisenehmer zu separatistischen Tendenzen auswachsen zu lassen.<sup>290</sup> Es darf jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, dass derartig de-flexibilisierte Leistungsprozesse eine verringerte Varietät aufweisen, um die originäre Umweltkomplexität zu bewältigen. Auf der Ebene der Franchisenehmer kann sich der Stresslevel durch eine Zunahme etablierter Standards vergrössern.

---

<sup>289</sup> Vgl. Nebel (Blockaden) 368.

<sup>290</sup> Vgl. Kieser (Standardisierung) 171. Diese Gefahr wurde auch in den geführten Expertengesprächen des öfteren erwähnt; vgl. bspw. Kamps (Expertengespräche); vgl. Ihr Platz (Expertengespräche); vgl. Fressnapf (Expertengespräche).

Dennoch kommen Franchisesysteme in der Regel nicht ohne diese Standards aus, denn sie fördern die Kohäsion, also den Zusammenhalt des Franchisesystems.

Die vertraglichen Regelwerke sind daher ein wichtiger Bestandteil von Franchisesystemen. In ihnen werden die Grundlagen der Zusammenarbeit von Franchisegeber und Franchisenehmern gelegt. Die Vertragsgestaltung erfolgt in Deutschland oftmals im Rahmengenfüge des europäischen Verhaltenskodex für Franchising, also innerhalb der Normen einer höheren Rekursionsebene. Durch Übernahme dieses Kodex versuchen die nationalen Franchiseverbände, die Gesetzgeber im Sinne einer Selbstregulierung davon zu überzeugen, dass kein Bedarf an von aussen herangeführten Regulierungen der Franchisewirtschaft besteht.

Im Kodex sind auch die vorvertraglichen Aufklärungspflichten verankert, die helfen sollen, eine *culpa in contrahendo* zu vermeiden.<sup>291</sup> Hierzu gehören die rechtzeitige Darlegung grundlegender Angaben zum Franchisebetrieb (Konzept, Systemstart, wirtschaftliche Entwicklung etc.) und die Aufklärung potentieller Franchisenehmer über das Leistungspaket des Franchisegebers, aber auch über die Ergebnisse und Erfahrungen bestehender Franchisebetriebe. In diesem Zusammenhang sind auch die erforderlichen Investitionssummen zu nennen, ebenso der erwartete notwendige Arbeitseinsatz und der durchschnittliche Jahresumsatz des jeweiligen Franchisenehmers. Eine realistische Rentabilitätsprognose auf mindestens drei Jahre, die auf richtigen und nachvollziehbaren Angaben basiert, rundet das vorvertragliche Informationspaket ab. Zum Schutz des Know-how des Franchisesystems kommt es oftmals zum Abschluss von Vorverträgen mit Geheimhaltungsklauseln.

Eine Reihe von Franchisesystemen setzen für die Akquisition von Franchisenehmern speziell geschulte Anwerber ein, die auf Provisionsbasis arbeiten. Im Gegensatz zu den Systembetreuern, die auch nach Vertragsabschluss die Ansprechpartner der Franchisenehmer sind und sich deshalb mit allzu optimistischen Einschätzungen der Ertragsaussichten des jeweiligen Franchisesystems zurückhalten müssen, forcieren die Anwerbertruppen einen Vertragsabschluss des potentiellen Franchisenehmers oftmals mit allen Mitteln. Bei dieser Vorgehensweise ist eine hohe Anzahl von wirtschaftlich scheiternden Franchisenehmern schon vorgezeichnet.<sup>292</sup>

---

<sup>291</sup> *Culpa in contrahendo* bedeutet *Verschulden bei Vertragsverhandlungen* und bezeichnet eine mögliche Ungültigkeit von Verträgen, bei denen im Vorfeld zwingende Vorschriften nicht eingehalten worden sind.

<sup>292</sup> Vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

### 1.3.1. Franchiseverträge als Instrument des Varietätsmanagements

#### 1.3.1.1. Netz unvollständiger Verträge

Die Vertragswerke von Franchisesystemen sind nach dem Prinzip der Unvollständigkeit angelegt, d.h. sie besitzen den Charakter von Rahmenverträgen. Franchisesysteme können aus dieser Perspektive als vielschichtiges Netz unvollständiger Einzelverträge gesehen werden.

Der Franchisevertrag ist ein *Typenkombinationsvertrag*, da er aufgrund mangelnder expliziter gesetzlicher Regelungen zum Franchising Gesetzesvorschriften aus dem gewerblichen Rechtsschutz, dem Gesellschaftsrecht, dem Schuldrecht, dem Handelsrecht, dem Wettbewerbs- und dem Kartellrecht vereint. Er besteht aus Hauptleistungs- und Nebenleistungsverpflichtungen. Ergänzt wird der Kernvertrag um die Handbücher des Franchisesystems. Die Handbücher fungieren als aktualisierbare Anlage des Vertragswerks und umfassen im wesentlichen die Systembeschreibung und die Betriebsmethoden des Franchisesystems. Ein Kernvertrag von Franchisesystemen folgt typischerweise folgender Struktur:<sup>293</sup>

1. Vertragliche Grundlagen
  - Präambel
  - Gegenstand des Franchisesystems
  - Räumlicher und sachlicher Geltungsbereich / Kunden- bzw. Gebietsschutz
  - Vertragspartner
  - Vertragsbestandteile
  
2. Leistungen des Franchisegebers
  - Lizenzrechte
  - Handbücher
  - Schulungen / Trainings / Seminare / Erfa-Tagungen
  - Weiterentwicklung von Know-how
  - Werbung / Marketing und PR-Massnahmen
  - Betreuung und Coaching
  - Lieferung der Vertragswaren
  - Key Accounts
  - Sonstige Leistungen und Verpflichtungen

---

<sup>293</sup> Vgl. Flohr / Schulz / Wessels (Franchisevertrag) 236ff.; vgl. Flohr (Auswirkungen) 353f.; vgl. DFV (Leitfaden) 20f.

3. Leistungen des Franchisenehmers
  - Absatzförderung
  - Mitwirkung und Informationspflichten
  - Betriebsstätte des Franchisenehmers und Ausstattung
  - Warenbezug
  - Werbung / Marketing und PR-Massnahmen
  - Gebühren und Zahlungsregeln
  - Sonstige Leistungen und Verpflichtungen
  
4. Leistungssicherung
  - Qualitätssicherung / Richtlinien / Handbücher
  - Umsatzmeldungen, Berichtswesen und Kontrollrechte
  - Vorvertragliche und vertragliche Wettbewerbsverbote
  - Abwerbeverbot
  - Gewerbliche Schutzrechte
  - Geheimhaltung
  - Beirat
  - Versicherungen
  - Haftung / Haftungsfreistellung / Haftungsausschluss
  - Übertragung / Verfügung
  - Datenschutzklausel
  
5. Vertragsdurchführung
  - Vertragsbeginn / Dauer / Ende / Vertragssprache
  - Eröffnung des Franchisebetriebs
  - Ausserordentliche Kündigung des Vertrags
  - Folgen der Vertragsbeendigung / Bestimmungen über Rückgabe materiellen und immateriellen Eigentums des Franchisors bzw. eines anderen Inhabers
  
6. Allgemeine Bestimmungen
  - Verjährung
  - Rechtswahl
  - Erfüllungsort und Gerichtsstand
  - Schriftform
  - Änderungsvorbehalt
  - Salvatorische Klausel
  - Schlichtung / Schiedsgerichtsverfahren



- Anlagenverzeichnis (Widerbelehrung mit Empfangsbestätigung, Gebietskarte und Standort, Allgemeine Geschäftsbedingungen, Grundausstattungsliste, Zusatzverträge etc.)

Wegen ihrer Bedeutung wird im Folgenden auf die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien näher eingegangen.

### 1.3.1.2. Rechte und Pflichten des Franchisegebers

Der Franchisegeber entwickelt einen multiplizierbaren Geschäftstyp mit deutlichen Wettbewerbsvorteilen, dessen grundsätzliche Erfolgsmöglichkeiten er in Pilotbetrieben nachweist. Für das bereitgestellte Systempaket hat der Franchisegeber das Recht, für dessen Nutzung neben einer einmaligen Eintrittsgebühr während der Vertragslaufzeit auch laufende Franchisegebühren zu erheben.

Zugleich verpflichtet sich der Franchisor aber auch zur Perfektionierung und Standardisierung der betrieblichen Abläufe sowie zur Dokumentation des gesamten Know-hows für Betriebsaufbau und Betriebsführung. Alle für eine erfolgreiche Multiplikation dieser Geschäftsidee notwendigen konzeptionellen Bestandteile, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen führt der Franchisegeber in einem Systempaket zusammen. Dem Franchisegeber obliegt dabei die Darlegungs- und Beweislast, dass seinen Franchisenehmern ein *relevantes* Know-how vermittelt wurde.<sup>294</sup> Das Know-how muss demnach *geheim, wesentlich, identifiziert* und *unerlässlich* sein.<sup>295</sup>

Das Systempaket umfasst die Erfolgspotentiale des Franchisesystems, die sich allerdings über die Zeit verändern können.<sup>296</sup> Der Franchisegeber stellt dieses Know-how seinen Vertragspartnern zur Verfügung, ebenso wie die Rechte zur Nutzung systemrelevanter Patente und Marken. Zudem bewirbt der Franchisor das Franchisesystem intensiv und unterstützt es durch Verkaufsförderungsmassnahmen. Ziel ist die Erhöhung des Bekanntheitsgrads einer geschützten Marke mit positivem Image.

Darüber hinaus bietet der Franchisor seinen Vertragspartnern eine umfassende Unterstützung in ihrer jeweiligen Aufbauphase, flankiert durch eine qualifizierte Beratung vor Ort. Dieser Know-how-Transfer muss kontinuierlich geführt werden, bspw. im Rahmen von Schulungen, aber auch durch Information des Vertragspartners, u.a. über die Entwicklung der relevanten Umwelten.

---

<sup>294</sup> Vgl. Wessels / Flohr (Pilot) 91.

<sup>295</sup> Vgl. Flohr (Auswirkungen) 350f.; vgl. Wessels / Flohr (Pilot) 91.

<sup>296</sup> Vgl. Lillies / Narayana / Gilman (Life Cycle) 77.

Zugleich muss der Franchisegeber überwachen, dass die Geschäftsidee systemkonform in den Markt getragen wird. Eine zeitnahe Beobachtung und ratgebende Beeinflussung des Vertragspartners in Richtung wirtschaftlicher Erfolg ist hierfür erforderlich. Auch aus diesem Grund lässt sich der Franchisor weitgehende Informations- und Kontrollbefugnisse gegenüber den Systempartnern einräumen. Diese umfassen bspw. die Übermittlung der Kassendaten durch die Franchisenehmer, die Anforderung monatlicher Gewinn- und Verlustrechnungen, die Einsicht in die Jahresbilanzen etc. Nur so kann der Franchisor überprüfen, ob die Vertragspartner die Grundsätze des Franchisesystems und die vertraglich festgelegten Pflichten systemkonform erfüllen. Gegebenenfalls können auf Basis dieser Informationen auch Massnahmen ergriffen werden, um die Qualität der Systemleistung zu sichern bzw. das Franchisesystem an neue Umweltverhältnisse anzupassen.

Wichtige Rechtsgrundlagen für Franchisors können auch die sog. „Rights of First Refusal“ sein. Sie statten Franchisegeber mit dem Vorkaufsrecht für solche Franchisebetriebe aus, die von einem Franchisenehmer zum Verkauf bzw. zur Übertragung angeboten werden. Es gelten dann für den Erwerb durch den Franchisor die gleichen Konditionen, wie sie dem jeweiligen Dritten angeboten worden sind. Dieses Vorkaufsrecht erlaubt dem Franchisegeber, die Kultur seines Franchisesystems zu wahren und schützt zugleich die Integrität des vorgeschlagenen Verkaufspreises. Zugleich bietet es dem Franchisor die Möglichkeit, durch Kauf und anschließenden Verkauf ein eventuelles Preis-Premium zu realisieren oder das Franchisesystem durch die Aufnahme eines vergleichsweise stärkeren Franchisepartners zu stärken.<sup>297</sup>

#### 1.3.1.3. Rechte und Pflichten des Franchisenehmers

Die Franchisenehmer haben das Recht und auch die Pflicht, die erprobte und mit positivem Image sowie Wettbewerbsvorteilen ausgestattete Geschäftsidee in ihrem Vertragsgebiet umzusetzen. Hierzu stellt ihnen der Franchisegeber das Systempaket zur Verfügung. Im Gegenzug müssen die Franchisees neben ihrem Arbeitseinsatz auch finanzielle Gegenleistungen erbringen. Hierzu gehört die Gebühr für den Eintritt in das Franchisesystem. Sie refinanziert die Vorleistungen des Franchisegebers wie Entwicklung und Erprobung des Geschäftstyps sowie die Dokumentation des Know-hows und die Investitionen in Markenbekanntheit und Image. Auch die Akquisitionskosten werden durch die Eintrittsgebühr zumindest teilweise abgedeckt. Weitere An-

---

<sup>297</sup> Vgl. hierzu auch Calihan / Emmons / Spandorf / Tractenberg (Issues) 31; vgl. International Franchise Association (Symposium 2004) 6.

fangsinvestitionen der Franchisenehmer erstrecken sich bspw. auf die Ladeneinrichtung oder die Arbeitsgeräte.<sup>298</sup>

Zugleich führt die Nutzung des Systempakets auch zur Zahlungsverpflichtung einer laufenden Franchisegebühr, die bspw. am Umsatz oder am Umsatzpotential des jeweiligen Franchisenehmers ausgerichtet sein kann. Zusätzlich kommt in der Regel eine Abgabe für eine Werbegebühr hinzu, über deren treuhändische Verwendung die Systemzentrale allerdings regelmässig Rechenschaft ablegen muss.<sup>299</sup>

Zu den Pflichten der Franchisenehmer gehört auch, die im Systemmanual festgeschriebenen Grundsätze und Merkmale des Franchisesystems (*Spielregeln*) einzuhalten und mit der Systemzentrale zusammenzuarbeiten. In der Folge müssen die mit ihr abgestimmten Massnahmen, insbesondere auch regionale Werbung und verkaufsfördernde Aktivitäten, umgesetzt werden. Um ein hohes Qualitätsniveau in der Leistungserbringung des Franchisesystems dauerhaft sicherzustellen, werden Franchisenehmer in der Regel noch darauf verpflichtet, regelmässig an Weiterbildungsveranstaltungen der Systemzentrale teilzunehmen. Diese Regelung stellt sicher, dass das Konzept des Franchisesystems einheitlich vermarktet wird.

---

<sup>298</sup> Das Investment umfasst auch die Gebühr bei Eintritt in das jeweilige Franchisesystem. Sie lag im Jahr 2002 in Deutschland bei ca. einem Drittel der Fälle unter € 5.000, im nächsten Drittel zwischen € 5.000 und € 10.000, und im letzten Drittel bei € 10.000 bis € 75.000; vgl. Deutscher Franchise-Verband zitiert bei Nebel (Franchisegebühren) 311.

In den USA verlangten im Jahr 1998 70% der Franchisors unter \$ 30.000 an Eintrittsgebühren. Der Durchschnittswert liegt bei ca. \$ 10.000. Neben der Eintrittsgebühr sind noch Investments in die Geschäftsausstattung und die Vorlaufkosten des Betriebs fällig. Bei Franchisesystemen im Schnellrestaurantbereich lag deren Höhe bei durchschnittlich \$ 180.000; vgl. IFA Educational Foundation (Profile) 3.

Drei Beispiele aus Deutschland: Kamps stellt seinen Franchisenehmern ein komplett eingerichtetes Ladenlokal zur Verfügung (sog. Betreibermodell). Eine Startinvestition von Seiten der Franchisees entfällt daher in der Regel; vgl. Kamps (Expertengespräche). Subway verlangt eine Einstandszahlung von € 10.000 von seinen Franchisenehmern – zusätzlich müssen 8.0% der Nettoerlöse als laufende Gebühr an den Franchisegeber abgeführt werden; vgl. o. V. (Expansionskurs). Der Start als OBI Franchisenehmer wiederum erfordert eine sehr hohe Investition des Systempartners. Die komplette Errichtung und Einrichtung eines neuen OBI Standorts schlägt mit durchschnittlich € 20 Millionen zu Buche; vgl. OBI (Expertengespräche).

<sup>299</sup> Eine Studie in den USA aus dem Jahr 1998 belegt, dass 52% der befragten Franchisesysteme eine Gebühr für nationale Werbung erheben. Eine Gebühr für regionale oder lokale Werbung erheben 12% der Systeme. Eine deutliche Mehrheit (83%) der Franchisesysteme kommt mit einer Gebührenhöhe von maximal 3% des Umsatzes aus; vgl. IFA Educational Foundation (Profile) 5.

OBI unterscheidet zwischen sog. *verpflichtender* und *wahlfreier* Werbung. Die Franchisenehmer der OBI Systemzentrale müssen an der ersten zwingend partizipieren, d.h. deren Werbekosten mittragen und die beworbenen Produkte vorrätig halten. Die Teilnahme an der wahlfreien Werbung ist dagegen freiwillig; vgl. OBI (Expertengespräche).

#### 1.3.1.4. Nebenleistungsverpflichtungen

In den Nebenleistungsverpflichtungen wird die operative Umsetzung des Systemkonzepts geregelt und in systemeigenen Handbüchern dokumentiert. In Franchisesystemen kommt dieser Dokumentation des Systemkonzepts und der Umsetzungsleitlinien bei der Standardisierung des Marktauftritts und der Leistungserstellung eine hohe Bedeutung zu. Hier ist das Know-how des Franchisesystems dokumentiert, das einen wesentlichen Teil des Systempakets und damit der versprochenen *schlüssel-fertigen Existenz* ausmacht.

Die zentrale Aufgabe des Franchisenehmerhandbuchs ist die Präzisierung des Franchisevertrags, mit dem ein vertragliches Kopplungsverhältnis besteht. Insbesondere die Nebenleistungsverpflichtungen können hier im Detail ausgearbeitet werden, ohne den Hauptvertrag umständlich und unübersichtlich zu machen. Das Manual hat typischerweise folgende Struktur:<sup>300</sup>

- Übersicht (Aufgaben, Handhabung, Aufbau, Richtlinien);
- Umfeld (Markt, Gebietspotential, Wettbewerber, Marktposition, Marktbeobachtung);
- Konzept und Philosophie (Leitbild, Marktziele, Vorsprungsmerkmale, Marketingkonzept, Strategie, Erfolgsvoraussetzungen, Philosophie);
- Franchisekonzeption (Wesen des Franchising, Systemstruktur, Funktionsverteilung, Instrumente, Verfahren);
- Marketingstrategie (Name, Slogan, Aussen- / Innengestaltung, Kennzeichnungssystem, systemtypische Attribute, Geschäftspapiere, Zielgruppen, Marketingbotschaft, lokales / regionales / überregionales / internationales Marketingkonzept, Media- / Verkaufsförderungsplan, Dekorationsleitlinien, Dekorationservice, Pressearbeit);
- Organisation (Adresse / Firmendaten, Organisationsstruktur, Mitarbeiter und Funktionen);
- Management Services (Wirtschaftsplanung, Systemcontrolling, IT- und Kommunikationsinfrastruktur, Selbstkoordination und -regulation, Erfahrungsaustausch, Rahmenverträge);
- Franchisenehmer (Anforderungsprofil, Zielgruppen, Investitionen und Gebühren, Expansion im System, Qualitätsstandards)

---

<sup>300</sup> Vgl. Syncon (Checkliste) 5ff.

- Geschäftstyp (Standortanforderungen, Fläche bzw. Flächenstruktur, Funktionsgliederung, Layout, Einrichtung / Ausstattung, Kundeninformation, Verkauf, Warenversorgung / Logistik / Beschaffung);
- Leistungsprogramm des Systems (Kern- / Ergänzungsprogramm, saisonale Schwerpunkte, konzeptionsgerechte Konditionen / Preispolitik);
- Aus- und Weiterbildung (Grund- und Folgeschulungen, Trainings);
- Systemschutz (Schutzrechte und der Umgang mit ihnen, Franchisevertrag und -handbuch, Sicherung des Know-how);
- Richtlinien des Handbuchs (Empfehlungen mit rechtsnahem Verpflichtungscharakter);
- Schlussworte und Anhang.

Auch von Aussen an das Franchisesystem herangetragenen Standards können im System- oder Franchisenehmerhandbuch verankert werden. Hierzu gehört die Beachtung gesetzlicher Vorschriften, bspw. in den Bereichen Arbeitssicherheit, Hygiene, Mindestalter in der Alkohol- oder Tabakabgabe etc.

Grundlage eines jeden Franchisesystems ist die Dokumentierung seines Leitbilds und der wesentlichen markanten Merkmale des *Business Formats*. Das aktuelle Erscheinungsbild des Systems kann an ihr gespiegelt werden. Bewusste bzw. unbewusste Veränderungen des Franchisekonzepts durch die Franchisees fallen auf diese Weise schneller auf und können zielgerichtet unterbunden werden. Das Manual beschreibt im Besonderen die Kennzeichen der Corporate bzw. System Identity. Alle Erkennungsmerkmale und Designs werden aufgeführt. Diese umfassen in der Regel:

- Verpflichtungen zum Tragen systemtypischer Kleidung, zur Nutzung systemtypischer Firmenwagen, zur Einrichtung des Franchisebetriebs;
- Verpflichtungen zum Vorhalten eines ausreichenden Lagerbestands an Vertragsprodukten;
- Vorgaben des Franchisegebers zum Product Placement und Category Management;
- Verpflichtungen der Weitergabe notwendiger Informationen an den Franchisor, bspw. für Betriebsvergleiche;
- Verpflichtungen zum Angebot von (Franchisor) und Teilnahme an (Franchisees) Schulungen;
- Umsetzung von Werbe- und Marketingkonzepten sowie weiterer Aktivitäten am point-of-sale.

Das Manual übernimmt demnach die Funktion einer Art Gebrauchsanweisung für die Umsetzung des jeweiligen Franchisekonzepts. Hier sind alle für die Ausschöpfung der mit dem System verbundenen Erfolgsfaktoren detailliert dokumentiert, und zwar sowohl für den Regelbetrieb als auch für den Umgang mit Störfällen und Abweichungen von der Norm. Leitlinien zur Wiederherstellung des Systemgleichgewichts und Spielregeln für ein auskömmliches Miteinander runden den operativen Anwendungsteil des Manuals ab.

Sollte es dennoch zum Konfliktfall kommen, können selbstregulative Mechanismen eingesetzt werden. Sollten auch diese Instrumente bei der Konfliktbewältigung nicht weiterhelfen, so kann das Manual in Fällen rechtlicher Auseinandersetzungen als Beweismittel herangezogen werden. Die alleinige Aushändigung des Manuals reicht aber in der Regel nicht für eine Wissensvermittlung aus. Vielmehr müssen die Inhalte über Schulungen vermittelt werden.<sup>301</sup> Trainings können somit neben der Leistungserstellung, dem Manual und dem Franchisevertrag als viertes Glied einer Kette des Systemzusammenhalts gesehen werden.<sup>302</sup> Eine Studie zeigt jedoch, dass bis zu 50% der Franchisenehmer die Trainingsangebote der Franchisegeber ablehnen.<sup>303</sup>

Die Berater von Syncon betonen, dass das Franchisehandbuch noch einer weiteren wesentlichen Aufgabe nachkommt.<sup>304</sup> Da die meisten der vom Franchisegeber angebotenen Leistungen immaterieller Art sind, können Franchisenehmer deren Wert nur schwer einschätzen. Dieses trifft insbesondere für die zugesagten Wettbewerbs- und Effizienzvorteile sowie die Marktbearbeitungsinstrumente des Franchisesystems zu. Das im Franchisehandbuch dokumentierte Know-how kann diese Erfolgsfaktoren konkretisieren und die Wertigkeit des Franchisesystems zumindest ansatzweise vermitteln. Je besser das Manual den Know-how Transfer unterstützt, desto besser verstehen die Franchisees, wofür sie Gebühren an den Franchisor zahlen müssen.

Für den Gebrauch in der Systemzentrale wird das Franchisenehmer- um ein Systemmanagement-Handbuch ergänzt. Letzteres weist typischerweise folgende Inhalte auf:<sup>305</sup>

- Positionierung des Franchisesystems;
- Ziele des Franchisesystems;

---

<sup>301</sup> Grundschulung bei Systemeintritt, dann Folgeschulungen. Zur Bedeutung der Weiterbildung als Bedingung erfolgreicher Weiterentwicklung; vgl. auch Manella (Weiterbildung).

<sup>302</sup> Vgl. Nebel (Säulen) 71.

<sup>303</sup> Vgl. Davis (Power) 4f.

<sup>304</sup> Vgl. Syncon (Checkliste) 4.

<sup>305</sup> Vgl. Nebel (Idee) 41; vgl. Syncon (Checkliste) 1ff.

- Strategie des Franchisesystems;
- Angestrebtes Franchisenehmerprofil;
- Kriterien und Vorgehensweise der Franchisenehmerakquisition;
- Gremien des Franchisesystems (Erfahrungsgruppen, Beiräte, Arbeitskreise / Ausschüsse, Partnertagungen);
- Aussendienst und Systembetreuung;
- Ggf. Gebührenzahlungen der Franchisenehmer an den Franchisgeber;
- Ggf. Gebietsaufteilung und Fokus des Lebenszyklus;
- Franchisevertrag;
- Wesentliche Merkmale des Geschäftstyps und seine Erfolgsfaktoren im Wettbewerb;
- Wesentliche Merkmale der Aufbau- und Ablauforganisation im Betrieb des jeweiligen Franchisenehmers sowie zwischen den Franchisees;
- Konzeptionsgerechte Umsetzung des Geschäftstyps und der arbeitsteiligen Zusammenarbeit (Erfolgsfaktoren);
- Spielregeln einer konfliktfreien Zusammenarbeit mit hohen Synergieeffekten.

Diese Auflistung ist keinesfalls abschliessend, umfasst aber wesentliche Merkmale typischer Systemmanagement-Handbücher. Diese Aspekte sollten grundsätzlich auf die Bewältigung von Komplexität gerichtet sein, also das Varietätsmanagement des jeweiligen Franchisesystems unterstützen.

Derartige Systemmanagement-Handbücher können auch zu den vertrieblichen Abläufen Regelungen enthalten, bspw. die Verpflichtung des Vorhaltens eines Mindestlagerbestands an Vertragsprodukten. Eine verbreitet genutzte Möglichkeit zur Limitierung der Entscheidungsfreiheit von Franchisees durch die Franchisegeber wird durch die Zentralisierung des Einkaufs und der Logistik wahrgenommen. So wählt die Systemzentrale die Lieferanten aus, verhandelt die Einkaufskonditionen, sorgt für eine zentrale Lagerhaltung und Auslieferung und führt die erforderlichen Qualitätsstichproben bei den Lieferanten durch. Die Höhe der Warenbezugsquote ist allerdings gesetzlich auf maximal 80% des Umsatzes festgelegt. Gegenüber den Franchisenehmern werden in der Kommunikation der Beweggründe für eine Zentralisierung des Einkaufs gerne Einkaufsvorteile durch Grösseneffekte eingebracht. Aspekte einer verringerten Komplexität werden dagegen nur selten angeführt.

### 1.3.2. Schwachstellen der vertraglichen Regelwerke

Die Gestaltung der vertraglichen Regelwerke erfolgt zumeist aus der Perspektive des Franchisegebers. Dieses mag zunächst nicht verwundern, schliesslich hat er die zu multiplizierende Geschäftsidee entwickelt und möchte in erster Linie die eigene Rendite absichern. Aus Komplexitätsperspektive ist es jedoch in der Regel sinnvoll, das Franchisesystem als Ganzes in den Mittelpunkt zu stellen und es in seiner Fähigkeit zu optimieren, Varietät zu bewältigen und sich einer stetig wandelnden Umwelt anzupassen.

Vor diesem Hintergrund weisen heutige Franchiseverträge tendenziell zwei zentrale Schwachstellen auf:

- Die Kontrakte sind zu unflexibel<sup>306</sup> ausgestaltet;
- Die Kontrakte sind auf einen einseitigen Informations- und Kommunikationsfluss ausgerichtet.

#### *Unflexible Vertragsgestaltung*

Die zentralen Bestandteile der Regelwerke von Franchisesystemen sind der Franchisevertrag und die Franchisehandbücher. Zwischen ihnen liegt ein sogenanntes Kopplungsverhältnis vor: Während der Vertrag den rechtlichen Rahmen für die Zusammenarbeit der Systempartner legt, regeln die Handbücher die Details, wie die Franchiseidee in der Praxis umgesetzt werden soll.<sup>307</sup>

Der Franchisevertrag ist vom Leistungs- / Gegenleistungs-Prinzip geprägt, d. h., die konzeptionellen Leistungen des Franchisegebers müssen den Investitionen, laufenden Gebühren und operativen Aufwendungen des jeweiligen Franchisenehmers entsprechen. Diese gegenseitigen Verpflichtungen werden in den *Hauptleistungsverpflichtungen* des Vertrages geregelt.

Hinzu kommen die *Nebenleistungsverpflichtungen*, die jedoch in keinem synallagmatischen Verhältnis zu Leistungen der Franchisegeber stehen und daher einseitig durch ihn abgeändert werden können. Sie umfassen die Verpflichtungen der Franchisenehmer zur Lieferung von Informationen, die die Systempartner zu Betriebsvergleichen benötigen. Die Details dieser Nebenleistungsverpflichtungen werden in den Handbüchern geregelt.

---

<sup>306</sup> Mit dieser Frage beschäftigen sich regelmässig auch Franchisekongresse wie bspw. das *35th Annual Legal Symposium* der IFA; vgl. International Franchise Association (Symposium 2002) 3.

<sup>307</sup> Vgl. dazu auch Flohr (Auswirkungen) 352.



Flohr schlägt vor, aufgrund eines fehlenden synallagmatischen Verhältnisses auch die Nebenleistungsverpflichtungen selbst gänzlich aus dem Hauptvertrag zu lösen und zusammen mit den Details aus den Handbüchern zu verschmelzen.<sup>308</sup> Diese Vorgehensweise erscheint auch aus Komplexitätsperspektive sinnvoll. Franchisegeber könnten so viel schneller auf eine sich stetig wandelnde Umwelt reagieren, Vorschläge der Franchisenehmer könnten viel zügiger aufgenommen und in den Standards etabliert werden. Auch eine Differenzierung der Supplements nach den Anforderungen an die einzelnen Franchisenehmer würde so erleichtert.

Aber nicht nur die Verankerung der Nebenleistungsverpflichtungen in den Handbüchern wäre zu begrüßen, auch die Umwandlung möglichst vieler Aspekte der Hauptleistungsverpflichtungen in Nebenleistungsverpflichtungen würde die Flexibilität des Franchisesystems erhöhen.

### *Einseitige Information und Kommunikation*

Durch eine adäquate Ausgestaltung ihrer vertraglichen Regelwerke könnten Franchisesysteme die Fähigkeiten zur Komplexitätsbewältigung deutlich erhöhen. Hierzu wäre es allerdings notwendig, die oftmals einseitige Absicherung des Informations- und Kommunikationsflusses zugunsten einer beiderseitigen Interaktion von Systemzentrale und Leistungssystem aufzugeben. In der Praxis würde dieses eine zunehmende Betonung der Bereitstellung von Informationen für die Franchisenehmer und von Instrumenten für eine Kommunikation in Richtung Franchisegeber bedeuten.

## 1.4. Komplexitätsmanagement durch Verantwortung und Rechenschaft

### 1.4.1. Kennzahlensysteme

Wer Ressourcen vergibt, möchte in der Regel wissen, wie sie der Empfänger einsetzt bzw. eingesetzt hat. Dieses gilt auch für Ressourcen in Franchisesystemen. In kleineren sozialen Systemen mag die informale Kommunikation noch reichen, um Rechenschaft abzulegen. Spätestens in grösseren Systemen, und bei Franchisesystemen in der Regel von Beginn an, besitzen jedoch formale Reporting- und Berichtsstrukturen eine hohe Bedeutung für eine Lenkung des Leistungssystems über eine Kombination von Regeln und Zielen.<sup>309</sup>

---

<sup>308</sup> Vgl. Flohr (Auswirkungen) 354.

<sup>309</sup> Vgl. allgemein Hess / Schumann (Controlling) 167ff.

Neben einem *Management by Objectives and Self-Control*<sup>310</sup> bedürfen Franchisesysteme daher eines wirksamen, kennzahlengestützten Steuerungssystems. Die Strukturierung eines solchen Kennzahlensystems kann sich an bestehenden Modellen orientieren. Als ein Klassiker unter den Kennzahlensystemen gilt das sogenannte *DuPont-Schema*, das bereits seit dem Jahr 1919 Verwendung findet und dessen Spitzenkennzahl der Return on Investment (ROI) ist. Der ROI wird mathematisch in weitere Kennzahlen heruntergebrochen. Die Beschränkung auf quantitative Größen und die fehlende adäquate Berücksichtigung zentraler, der Profitabilität vorgelagerter Aspekte sowie qualitativer Kennziffern stehen allerdings einem umfassenden Einsatz in Franchisesystemen grundsätzlich entgegen. Ähnliches gilt auch für vergleichbare, rein quantitativ ausgestaltete Kennzahlensysteme.<sup>311</sup>

#### 1.4.2. Struktur einer Franchise Scorecard

Ein adäquateres Reportingsystem könnte die *Balanced Scorecard (BSC)* sein.<sup>312</sup> Dieses Steuerungsinstrument scheint zwar als Management-„Mode“ ihren Zenit bereits überschritten zu haben.<sup>313</sup> Sie ist dennoch immer noch gut geeignet, um relevante Kennzahlen einer Organisationseinheit unter expliziter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Größen zu strukturieren.

In vielen Kontexten haben sich die vier als *Perspektiven* oder *Sichten* bezeichneten Themenblöcke Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse sowie Weiterentwicklung als relevante Themenfelder heraus kristallisiert. Obwohl der Einsatz einer BSC in vielen Aspekten kein gänzlich neues Konzept ist, wurde es erst in den letzten Jahren verstärkt von der Praxis aufgegriffen und als mehrdimensionales Steuerungsinstrument eingesetzt.<sup>314</sup>

Für den Einsatz in Franchisesystemen ist die BSC zu einer *Franchise Scorecard (FSC)* zu erweitern und auf die Bedürfnisse einer wirksamen Komplexitätsbewältigung auszurichten. Ahlert schlägt für Franchisesysteme eine Anpassung der Dimensionen der generischen Balanced Scorecard vor: Die Finanz- und Prozessperspektiven bleiben bestehen, die Weiterentwicklungs- wird zu einer Potentialperspektive erweitert, und die Kundenperspektive wird differenziert in Endverbraucher- und Partnerperspektive.<sup>315</sup>

---

<sup>310</sup> Vgl. Drucker (Practice) ; vgl. Drucker (Essential) 112ff.

<sup>311</sup> Vgl. auch Wurl / Mayer (Gestaltungskonzept) 20.

<sup>312</sup> Vgl. Kaplan / Norton (Scorecard).

<sup>313</sup> Vgl. o. V. (Zenit) 28.

<sup>314</sup> Vgl. Eccles / Noriah / Berkley (Hype) 156ff.

<sup>315</sup> Vgl. Ahlert (Management) 50; vgl. auch Creusen / Salfeld (Instrument) 237ff.

Eine derartig angepasste Scorecard weist jedoch, ebenso wie die generische Urform, Unzulänglichkeiten auf. Zum einen besteht latent die Gefahr, dass sich die Perspektiven in vielen Aspekten überschneiden (bspw. Kundenperspektive und Prozesse), zum anderen erfolgt keine zwingende Ausrichtung der Scorecard auf die Bewältigung von Komplexität. Aus diesen Gründen muss die Entwicklung einer Franchise Scorecard unter Berücksichtigung komplexitätsorientierter Aspekte erfolgen. In Anlehnung an die einzelnen Elemente und Funktionen lebensfähiger Systeme werden folgende Dimensionen vorgeschlagen:

- Umwelt;
- Leistungserstellung;
- Selbstkoordination;
- Innere Systemstabilität;
- Adaption;
- Identität.

Diese Dimensionen berücksichtigen die verschiedenen Rekursionsebenen zentraler Elemente von Franchisesystemen. Der (graphische) Aufbau der Franchise Scorecard erfolgt aus Gründen der Übersichtlichkeit über konzentrische Ringe, wobei die Identität des Franchisesystems den Kern darstellt. Auch die Bereiche zwischen den einzelnen Ringen spielen eine Rolle. Sie repräsentieren die Interaktionskanäle zwischen den einzelnen Systembestandteilen und müssen mit Kennzahlen hinterlegt werden. Die folgende Abbildung visualisiert eine solche Franchise Scorecard:

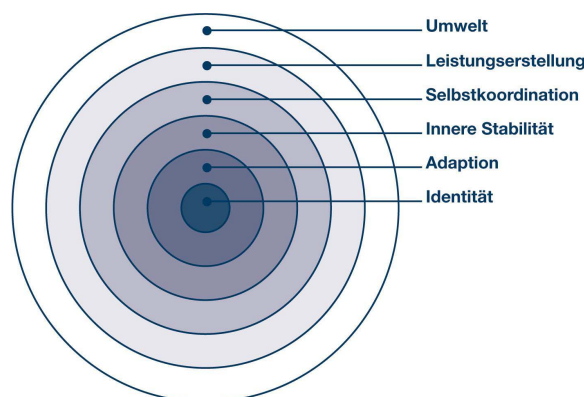


Abbildung 9: Perspektiven einer Franchise Scorecard

Die Perspektiven der Franchise Scorecard fungieren nur als erstes Raster für eine Aufbereitung von Informationen, die für ein wirksames Systemmanagement von Bedeutung sind. In einem nächsten Konkretisierungsschritt werden die Sichten durch die Etablierung adäquater Kennzahlen mit Inhalt gefüllt. Mit dem Aufbau des Kennzahlensystems eng verknüpft ist die Gestaltung eines Zielgrössensystems. Die einzelnen Kennzahlen müssen operabel sein und eine Konzentration von Ressourcen des Franchisesystems auf dessen Zweck ermöglichen. Um als Führungsgrößen systemweit Akzeptanz zu finden, dürfen sie jedoch nicht den Charakter eines starren Korsetts aufweisen. Vielmehr sollten sie als Leitplanken wirken, die der Systemzentrale und dem Management der einzelnen Franchisenehmer als Orientierungshilfen dienen.<sup>316</sup>

### 1.4.3. Integriertes Franchise Scorecard System

Vor diesem Hintergrund wird die Implementierung eines Integrierten Franchise Scorecard Systems (IFSS) erforderlich, das alle Ebenen des Franchisesystems durchzieht. Ebenso wie das Franchisesystem verschiedene Rekursionsebenen umfasst, muss auch das zu etablierende IFSS rekursiv aufgebaut sein.

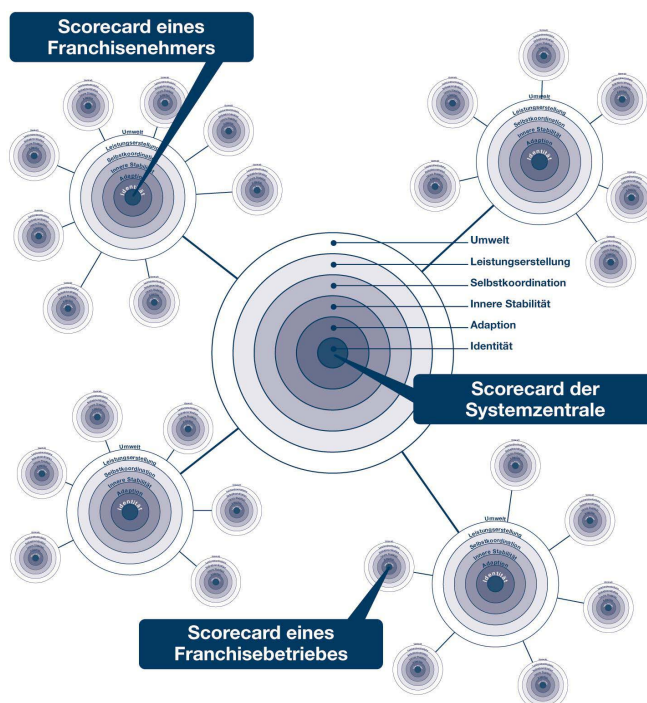


Abbildung 10: Rekursives Integriertes Franchise Scorecard System

<sup>316</sup> Vgl. hierzu auch Malik (Controlling) 221.

Ein derartiges System von Scorecards ist durch die Strukturgleichheit jederzeit in der Lage, Informationen zum Zustand des Franchisesystems über mehrere Relevanzebenen hinweg ohne Qualitätsverluste zu transportieren. Zugleich wirkt ein adäquat aufgebautes IFSS durch seinen mehrstufigen Aufbau und den unterschiedlich zu gestaltenden Aggregationsebenen wie ein Filtersystem, das eine Überflutung des Franchisesystems mit Informationen niedrigerer Rekursionsebenen verhindert. Auf der höchsten Filterebene bietet es sich an, in erster Linie algedonische Signale aufzunehmen. Auf der nächsttieferen Stufe weist eine Kodierung, bspw. mit Ampelfarben, schnell den Weg zu kritischen Bereichen des Franchisesystems. Dort kann eine Vertiefung (sog. *drill-down*) in einzelne Systemaspekte erfolgen, um sich an die Ursache einer möglichen Störung heranzutasten.

Ein IFSS wird somit zu einer wichtigen Grundlage für die Lenkung komplexer Franchisesysteme. Sinnvollerweise erfolgt die Definition von Zielgrößen eher in Bandbreiten als in punktgenauen Werten, und auch *weiche Daten* werden in die Betrachtung einbezogen.<sup>317</sup> Ein toleranzbasiertes Zielgrössensystem erscheint gerade in diesen Franchisesystemen besonders wichtig, da die Lenkung des Leistungssystems über die Anordnungsachse der Systemzentrale auf Dauer nur schlecht funktioniert. Zielführender ist ein weitgehend konsensorientiertes Bekenntnis der beteiligten Systempartner zu gemeinsam formulierten Zielen.

Dieses behutsame Vorgehen ist gerade bei jungen Franchisesystemen wichtig, denn aufgrund geringer gemeinsamer Erfahrungen von Franchisor und Franchisees besteht erst rudimentäres gegenseitiges Vertrauen. Auch konnten Kosten, Nutzen und Risiko der Mitgliedschaft im Franchisesystem noch bisher nicht ausreichend eingeschätzt werden. Insbesondere in solchen Situationen erfolgt die Festlegung der Schlüsselgrößen in einem iterativen Lernprozess des gesamten Franchisesystems, der auf ein funktionierendes Feedback der Systemmitglieder angewiesen ist.

In der Erarbeitung der Kennzahlen- und Zielsysteme werden die Kerngrößen aus den für das Franchisesystem lebenswichtigen Dimensionen abgeleitet und im Zielverbund angestrebt. Dabei sollte es zu einer Balance zwischen dem *Heute* und dem *Morgen* des Franchisesystems bei zugleich geringstmöglichen Zielkonflikten kommen. Eine Flankierung der Kennziffern mit den Werten der Vorperioden und mit Benchmarking-Ergebnissen vergleichbarer Franchisenehmer ermöglicht zudem aussagestarke Zeitreihen- und Betriebsvergleiche. Soweit die erforderlichen Daten differenziert erhoben und ausgewiesen werden, können Weiterentwicklungspotentiale auf

---

<sup>317</sup> Zur Bedeutung *weicher* Daten in der Erfassung komplexer Systeme vgl. Vester (Kunst) 20.

allen Systemebenen identifiziert werden.<sup>318</sup> Auch ein Vergleich der Abverkaufspreise ist möglich, wenngleich der Franchisegeber seine Franchisees nicht dazu verpflichten kann. Werden die Preise freiwillig in einer Datenbank hinterlegt, dann können auf diese Weise relativ homogene Verkaufspreise erzielt werden.<sup>319</sup> Auf einer höheren Rekursionsebene ist ein Benchmarking mit anderen Franchisesystemen ebenfalls möglich.

#### 1.4.4. Mögliche Kategorien und Kennzahlen einer Franchise-Scorecard

Die im Folgenden vorgeschlagene Detaillierung möge als erster Anhaltspunkt einer inhaltlichen Ausgestaltung des Kennzahlen- und Zielgrössensystems dienen.<sup>320</sup> Jedes Franchisesystem wird aufgrund seiner Grösse (Anzahl Franchisenehmer, Umsatz, Ertrag, Wachstum), seiner Internationalität, seiner Branchenzugehörigkeit oder anderer Spezifika in dieser Konkretisierungsstufe Anpassungen der Franchise Scorecard an die individuell vorliegenden Situationen vornehmen müssen.

##### 1.4.4.1. Identitäts-Perspektive

Für die Perspektive der Systemidentität lassen sich nur schwer direkt quantifizierbare Kennzahlen formulieren. Die Identität eines Franchisesystems wird zum einen extern über das Image in der relevanten Umwelt geprägt, insbesondere am Absatzmarkt, zum anderen spielt das interne Image des Franchisesystems bei Franchisees und Systemzentrale eine Rolle. Hier gilt es zu prüfen, inwieweit alle Systemmitglieder hinter dem Zweck des Franchisesystems stehen und sich hierfür engagieren wollen. Der Begriff des Engagierens darf dabei nicht auf das selbstverständliche *Sich-Einsetzen* im Sinne eines Dienstes nach Vorschrift beschränken. Hier interessiert vor allem das über dieses Mass hinausgehende Engagement der Franchisenehmer und letztendlich auch der Mitarbeiter in den Outlets des Franchisesystems.<sup>321</sup>

---

<sup>318</sup> Vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 37f.

<sup>319</sup> Hier wird die Abstimmung der Franchisenehmer untereinander angesprochen. Eine Vorgabe von Festpreisen und Mindestpreisen durch den Franchisegeber ist durch den Artikel 4 der EU-Gruppenfreistellungsverordnung für Vertikale Vertriebsbindungen grundsätzlich verboten. Gleiches gilt für Höchstpreise und empfohlene Preise, die durch den Druck des Franchisors auf Preisbindung hinauslaufen; vgl. hierzu Flohr (Auswirkungen) 346. Da die Systemzentrale keinen Zugriff auf die Koordinationsfunktion der Franchisees hat, kann der Franchisor auch nicht indirekt in Verdacht kommen, ein – gesetzeswidriges – Preismeldeverfahren installiert zu haben.

<sup>320</sup> Vgl. zum folgenden auch Preissner (Scorecard) 72ff.

<sup>321</sup> Der Deutsche Franchise Nehmer Verband betont in diesem Zusammenhang immer wieder, dass Franchising mehr als Job für den jeweiligen Franchisenehmer ist; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche). McDonald's misst die Einstellung seiner Franchisepartner, bspw. über die Präsenz und die Mitarbeit in den Gremien des Systems. Eine mangelnde Präsenz kann dazu führen, dass

Zur Abfrage der relativ *weichen* Aspekte der Identitäts-Perspektive können strukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen des Franchisesystems geführt werden. Ergänzt werden kann diese Perspektive durch qualitative quantifizierbare Kennzahlen. Hier kann bspw. das Instrument der *Partnerschaftsbilanz* angewendet werden. Bei diesem abgestuften Verfahren werden qualitative Instrumente der Meinungsforschung mit quantifizierenden Fragen einer Totalerhebung in den Reihen von Franchisor und Franchisees verbunden.<sup>322</sup> Die Partnerschaftsbilanz besteht aus der Partnerbefragung, die sich auf die Zufriedenheit der Systempartner fokussiert. Des weiteren erfolgt eine differenzierte Leistungsbewertung der Partner im Rahmen einer Partnerbewertung. Die Partnerbefragung hebt im wesentlichen auf folgende Aspekte ab:

- Beurteilung der Marktposition des Franchisesystems;
- Image des Franchisegebers;
- Beurteilung der Partnerschaft;
- Beurteilung des Leistungsangebots;
- Einschätzung der Wettbewerbsvorteile;
- Wirksamkeit der Partnerschulung;
- Beurteilung der Aufbauunterstützung;
- Beurteilung der Belieferung;
- Effizienz des Marketingservice;
- Effizienz des Managementservice;
- grundlegende Einstellung zur Franchisekooperation.

Als Gegenpol zur Einschätzung des Franchisesystems durch die Franchisenehmer kann das Systemmanagement die Leistung der Systempartner hinsichtlich einer Reihe von Aspekten bewerten. Angebot sowie Auftritt im Markt, Betriebswirtschaft, Mitarbeiter, Partnerschaften und Marktpositionen spielen hier eine Rolle.

Auf diese Weise kann die Erstellung einer Partnerschaftsbilanz einen zeitnahen Einblick in das Stimmungsklima aller Systempartner geben und Konfliktpotentiale aufzeigen. Als Quantifizierung qualitativer Daten ist sie damit eine gute Ergänzung der zu erhebenden originär-quantitativen Kennzahlen.

Eine wichtige Rolle spielt eine ausreichende Transparenz der Systempartner über die Entscheidungen des Franchisegebers und deren Hintergründe. Erst wenn eine

---

eine weitere Expansion des jeweiligen Franchisepartners vorerst nicht genehmigt wird; vgl. McDonald's (Expertengespräche).

<sup>322</sup> Vgl. auch zum folgenden Boehm (Systemcontrolling) 219ff.

solche Transparenz besteht, können die Partner die Entscheidungen der Systemzentrale richtig einordnen und verstehen. Rechenschaft sollte aber nicht nur das Leistungssystem, also die Systempartner, ablegen müssen, auch der Franchisegeber kann sich verantwortungsbewusst zeigen, indem er zumindest in Teilen über die Verwendung von Eintrittsgebühren und laufenden Gebühren Rechenschaft ablegt. Rein formal unterliegen die Gebühren zwar nicht einer Rechenschaftspflicht, da sie die Entlohnung des Franchisegebers u.a. für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Franchisesystems sind. Diesen Standpunkt vertreten viele Franchisezentralen. Dennoch kann es sinnvoll sein, den Franchisenehmern freiwillig eine hinreichende Transparenz und verbesserte Kommunikation über die mit den Gebühren verbundenen Leistungen des Franchisegebers bzw. Vorteile für den Franchisenehmer zu ermöglichen. Überdenkenswert ist auch, die Partnerschaftsbilanz ebenso durch die Systemzentrale ausfüllen zu lassen und die Ergebnisse neben diejenigen der Systempartner zu legen, um Abweichungen und Parallelen in der Beurteilung des Franchisesystems zu identifizieren.

#### 1.4.4.2. Adaptionen-Perspektive

Die Kennzahlen der Adaptionen-Perspektive gehen auf die Leistungsfähigkeit des Franchisesystems ein, sich selbst zu erneuern und sich systemweit auf übergreifende und zukünftige Veränderungen der Umwelt einzustellen. Im Bereich der Selbsterneuerung bedeutet dieses zuerst einmal, die von den Systempartnern, aber auch von der Systemzentrale identifizierten Änderungsbedarfe umzusetzen. Kennzahlen hierfür könnten die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen und deren Umsetzungsquote und -geschwindigkeit betreffen (Innovationsfähigkeit).

Ebenso muss die Weiterentwicklung der Leistungsseite des Franchisesystems mit Kennzahlen hinterlegt werden. Hier sind vor allem die Innovationsaktivitäten zu nennen.<sup>323</sup> Beispiele für relevante Kennzahlen sind hier die Anzahl neuer Produkte oder Services sowie die neuer Produktions- oder Geschäftsprozesse (Anteil neuer Leistungen am Leistungsportfolio). Relevanz besitzen diese Kennzahlen jedoch nur, wenn die dahinter stehenden Innovationen einen messbaren Einfluss auf den Markt haben.<sup>324</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die Erhebung des Verhältnisses der Umsätze und Erträge zwischen innovativen und traditionellen Produkten und Services relevant (Innovationsgrad).

---

<sup>323</sup> Der Bedeutung des Begriffs *Innovation* im Sinne technisch-ökonomischer Entwicklung wurde von Schumpeter geprägt; vgl. Schumpeter (*Cycles*) 179, 405f.

<sup>324</sup> Drucker erhebt den "impact on the environment" als Massgrösse einer Innovation; vgl. Drucker (*Management*) 788.



Auch ein Blick auf den Innovationszeitstrahl lohnt sich. Entlang der Pipeline neuer Produkte und Services können Anzahl der Leistungen im Erforschungs- bzw. Entwicklungsstadium, Anzahl der patentierten und Anzahl der am Markt eingeführten Leistungen etc. Aufschluss über Effektivität und Effizienz des Innovationsmanagements des Franchisesystems geben. Als Einstiegspunkt für die Analyse der Innovationsressourcen kann bspw. die absolute Höhe von Investitionen in Forschung und Entwicklung herangezogen werden, mit der das Verhältnis von Innovationsinvestitionen zu Umsatzvolumina gezeigt wird. Ähnliches gilt für die Anzahl derjenigen Mitarbeiter, die für Innovationsvorhaben bereitgestellt werden. Hier ist eine Differenzierung des Erfahrungshintergrunds der Mitarbeiter wichtig. Die Aufmerksamkeit des Managements, gemessen an dessen Zeiteinsatz, spiegelt den Input einer weiteren zentralen Ressource wider.

Wird der Innovationsprozess durch Kennzahlen abgebildet, dann sollte die Zeitdauer des Forschungs- und Entwicklungsprozesses bis zur Marktreife der Innovation im Mittelpunkt stehen. Flankierend wird der Prozess über den Anteil termingetreu eingehaltener Wegmarken der Innovationsentwicklung sowie den Anteil eingehaltener Innovationsbudgets beschrieben. Eine Kennzahl in Art einer *time-to-market* mag hier wertvolle Informationen liefern.

Dem Innovationsergebnis kommt eine besondere Bedeutung zu, denn kein Franchisesystem kann es sich auf Dauer erlauben, Ressourcen ausschliesslich in Innovationen zu geben, die keinen Markterfolg aufweisen. Das Verhältnis von *Hits-zu-Flops* ist daher eine mächtige und zugleich transparente Kennzahl, die eine Quintessenz der Innovationsaktivitäten des Franchisesystems reflektiert. Die Ergebnisanalyse wird ergänzt durch eine Betrachtung der Qualität und Stärke einer Patentfamilie.<sup>325</sup>

Aufgrund der Zukunftsorientierung ist die Verfügbarkeit von Kennzahlen zur Funktionsfähigkeit der Adaptionsfunktion begrenzt. Eine Quote derjenigen Marktszenarien und -entwicklungsprognosen, die dann in einer festzulegenden Bandbreite auch eintreffen, liefert jedoch erste Ansatzpunkte einer Analyse. Als Kennzahl formuliert, erbringt auch der Anteil neuer, konkurrierender Technologien, die rechtzeitig durch die Früherkennungssysteme des Franchisesystems identifiziert und analysiert werden, wichtige Erkenntnisse. Kennzahlen zum Wissensaufbau, zum Wissenstransfer und zur Wissensnutzung runden das Kennzahlensystem dieser Perspektive ab.

---

<sup>325</sup> Die Qualität der Patente ergibt sich aus der Erteilungsquote, der internationalen Reichweite der Patente sowie der durchschnittlichen Zitationshäufigkeit der Patentfamilie. Die Patentstärke errechnet sich aus dem Produkt der Patentqualität und der Anzahl erfolgreicher Patentanmeldungen; vgl. Ernst (Patentinformationen).

#### 1.4.4.3. Perspektive der inneren Systemstabilität

Nur wenn es für einen Grossteil bestehender und potentieller Franchisenehmer ein angemessenes Verhältnis von Kosten und Risiken zu einem erwarteten Nutzen verspricht, wird ein Franchisesystem dauerhaft am Markt operieren können.<sup>326</sup> Kennzahlen zur inneren Systemstabilität beziehen sich daher in erster Linie auf die Leistungserbringung durch die Systempartner im Ganzen. Auch ein Vergleich der Franchisees miteinander im Rahmen eines Benchmarking fällt in diesen Bereich. Zentrale Kennzahlen sind bspw. Entwicklung von Umsatz und Rohertrag (Ist vs. Plan, Vorjahr, Durchschnitt), Umsatzanteil des Franchisees am Gesamtumsatz der Gruppe, Umsatz pro Mitarbeiter, Flächenproduktivitäten, Entwicklung des Produktmixes, Anteil Neukunden, Auslastungsgrade etc.<sup>327</sup>

Über die Partnerschaftsbilanz kann die Zufriedenheit der Franchisenehmer zum Selektionsprozess, zur Unterstützung in der Aufbauphase des Systempartners, zur Wirksamkeit der Partnerschulung, zur Belieferung mit Informationen und Waren, zur Effizienz der Marketing- und Managementservices, zum Verhältnis von Kosten und Nutzen des Franchisesystems sowie zu weiteren Themenbereichen erfragt werden. Ein wichtiger Punkt ist in diesem Zusammenhang auch die Beurteilung von Eingriffen der Systemzentrale in das operative Geschäft. Die Systemzentrale sollte sich zu jeder Zeit darüber bewusst sein, wie solche Interventionen in Häufigkeit und Eingriffsschwere von den Systempartnern eingeschätzt werden.

Auch das Monitoring, mit der die Systemzentrale ihrer Aufsichtspflicht nachkommt, bietet sich für die Erhebung von Kennzahlen an. Die Anzahl durchgeführter Monitorings kann als absolute Grösse oder in Bezug auf die Gesamtzahl der Systempartner angelegt werden. Genau verfolgt werden sollte auch die Quote der Monitorings, die zu Beanstandungen durch Prüfer geführt haben. Bei einer sinkenden Anzahl besteht die Gefahr, dass die Monitoringfunktion nachlässiger als zuvor wahrgenommen wird. Möglicherweise haben auch die Systempartner Wege und Möglichkeiten gefunden, sich einer intensiven Kontrolle zumindest teilweise zu entziehen. Im entgegengesetzten Fall, bei einer steigenden Beanstandungsquote, sollte hinterfragt werden, ob die Moral der Systempartner nachlässt oder ob die mit der Monitoringfunktion beauftragten Personen in ihrer Prüfung übermässig strenge Kriterien anlegen und damit eventuell eine vermeidbare Unruhe in das Franchisesystem tragen.

---

<sup>326</sup> Die Alleinstellungsmerkmale dürfen sich dabei nicht nur auf gute Konditionen im Leistungseinkauf beziehen. Wegen ihres temporären Charakters sind sie in der Regel nur bedingt geeignet, Franchisenehmer langfristig zu binden; vgl. bspw. TUI Leisure Travel (Expertengespräche).

<sup>327</sup> Vgl. hierzu auch Boehm (Systemcontrolling) 218f.; vgl. Nebel (Betriebsvergleiche) 503

#### 1.4.4.4. Selbstkoordinations-Perspektive

Einem wirksamen Franchise Coordination Centre kommt in Franchisesystemen eine besondere Bedeutung zu, da eine direkte Steuerung durch die Systemzentrale nur kurzfristig Erfolge erzielt. Um seiner Aufgabe nachkommen zu können, muss das FCC einen attraktiven Strauß an Leistungen bieten, für deren Nutzen und Nutzung aussagekräftige Kennzahlen zu entwickeln sind.

Auch bei der Entwicklung von Systemstandards, der Koordination von Leistungsprozessen sowie dem Aufbau von Kommunikations- und Leistungsplattformen bietet sich eine Vermaschung qualitativer und quantitativer Kennzahlen an. Im Rahmen der eben angesprochenen Erstellung einer Partnerschaftsbilanz können Parameter zur Adäquanz der Abstimmungsinstrumente, zum Umfang und zur Funktionalität des Serviceangebots, zur Angemessenheit der Informations- bzw. Detailtiefe, zur Förderung des Autonomiegrades des Leistungssystems, zur Sicherstellung des Zusammenhalts des Franchisesystems etc. erhoben werden. Ergänzt werden sie durch quantitative Kennzahlen über die Nutzerzahlen je Centre-Funktion. Kennzahlen zum Verhältnis erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Nutzungsversuche runden hier das Bild ab.

#### 1.4.4.5. Leistungserstellungs-Perspektive

Die Kennzahlen der Leistungserstellungs-Perspektive beziehen sich vor allem auf den finanziellen Erfolg der Franchisenehmer, aber auch auf die Erstellung der konkreten Franchiseleistung am Markt sowie die Verfügbarkeit der Leistungen.

Der finanzielle Erfolg der jeweiligen Systemelemente und Rekursionsebenen misst sich vor allem in den Erträgen, die mit den einzelnen Zielgruppen erwirtschaftet werden. Die Kennzahlen sollten ohne ausserordentliche und einmalige Erträge sowie vor Gemeinkosten und inflations- bzw. deflationsbereinigt errechnet werden.<sup>328</sup> Für die einzelnen Segmente sollten die Deckungsbeiträge und -spannen differenziert verfügbar sein. Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung auf Kundenbasis erlaubt eine noch feinere Steuerung und Ausschöpfung der Ertragspotentiale. Die Errechnung der Kundenwerte ist dann nur ein logischer nächster Schritt. Grundlage für profitable Kundenbeziehungen sind Produkte und Services mit adäquaten Deckungsspannen. Neben den Produktionskosten sind hier die am Markt erzielbaren und dann auch abgeschöpften Zahlungsbereitschaften zu nennen.

---

<sup>328</sup> Vgl. Malik (Governance)

Sie hängen einerseits mit der Wettbewerbssituation zusammen: Die Kennzahl *Relativer Preis* beschreibt den Preis für eine Leistung im Verhältnis zum durchschnittlichen Preis für vergleichbare Wettbewerbsprodukte. Andererseits reflektieren sie den wahrgenommenen Nutzen der jeweiligen Systemleistung. Wahrgenommenes Qualitätsimage und Preis- / Leistungsverhältnis sowie die damit verbundenen Zahlungsbereitschaften ergeben hier gute Anhaltspunkte einer Nutzenbewertung. Die von den Kunden wahrgenommene relative Qualität muss bei diesen Aspekten eine herausragende Stellung einnehmen. Zwischen ihr und der Profitabilität einer Unternehmung besteht, empirisch nachgewiesen, ein starker Zusammenhang.<sup>329</sup> Hohe und verlässliche Qualität ist zudem Grundlage für eine eingespielte Zusammenarbeit der Systempartner. Der Yield (Durchschnittserlös) einer Leistung ist eine weitere Kennzahl mit hoher Aussagekraft für den relativen wahrgenommenen Nutzen.

Eine nächste Kennzahlengruppe umfasst die Umsetzung bzw. Durchsetzung der Zielpreise im Markt. Ausgehend von der Messung des Aktionsumsatzanteils kann die Analyse in verschiedene Richtungen ausgedehnt werden. Hohe Anteile können ihre Ursachen in fehlenden Preisstrategien haben, können aber auch aus einem zu schwachen Durchgriff auf die Vertriebskanäle resultieren. Eintritte neuer Wettbewerber oder die Markteinführung innovativer Produkte sind weitere mögliche Ursachen. Für jede dieser Analyserichtungen muss systemspezifisch ein Kennzahlen-Set ausgearbeitet werden.

Eine weitere Gruppe von Leistungskennzahlen bezieht sich auf die Erstellung und Verfügbarkeit der Leistungen des jeweiligen Franchisesystems. Auftragsbearbeitungszeiten (durchschnittliche Dauer der Auftragsbearbeitung), Verfügbarkeit und Quote der *out-of-stocks*, Lieferbereitschaftsgrad (Wahrscheinlichkeit, dass ein Auftrag unmittelbar ausgeführt werden kann), Termintreue (Quote termingerechter Lieferungen), Lieferschnelligkeit (durchschnittlicher Zeitbedarf zwischen Bestellung und Auslieferung) sind hier marktgerichtet von Interesse. In der internen Perspektive wird dieses Kennzahlen-Set idealerweise noch ergänzt durch eher technische Leistungskennzahlen, wie bspw. die Maschinenauslastungen, Profitabilität pro Quadratmeter oder pro Mitarbeiter, Lagerumschlagsgeschwindigkeiten etc.

Die Kennzahlen der Leistungs-Perspektive haben einen Schwerpunkt in der operativen Umsetzung von Marktpotentialen in Performance am Markt. Im Folgenden geht die letzte Perspektive der Franchise-Scorecard auf die Umwelt ein. Als wichtiger Bestandteil der Umwelt spielen auch hier die Kunden bzw. die Absatzmärkte eine be-

---

<sup>329</sup> Vgl. Buzzell / Gale (PIMS) 103ff.

sondere Rolle. Dort geht es jedoch eher um strategische Dimensionen. Zudem werden weitere Aspekte derjenigen Umwelten beleuchtet, die für Franchisesysteme von besonderer Relevanz sind.

#### 1.4.4.6. Umwelt-Perspektive

Die Kennzahlen der Umwelt-Perspektive müssen eine fundierte Analyse des Systemkontextes ermöglichen. Das Umweltkonzept des St. Galler Management Modells bietet hier ein Raster, in dem auch die Anspruchsgruppen von Franchisesystemen einer Untersuchung unterzogen werden können.<sup>330</sup> Als Analyseobjekte bieten sich Kunden, Wettbewerber, potentielle Franchisenehmer, Lieferanten, Kapitalquellen und die Gesellschaft an.

##### *Kennzahlengruppe Kunden*

Um die Entwicklung seiner Absatzmärkte verfolgen zu können, muss sich selbstverständlich auch ein Franchisesystem über seine Zielmärkte Gedanken gemacht haben. Hierzu sind u.a. Zielgruppen zu identifizieren, Segmente zu bilden und Kundengruppen zu analysieren. Alle im Folgenden zu erhebenden Kennzahlen sollten sich daher auf die ausgewählten Segmente beziehen, also bspw. Marktanteil in der Zielgruppe XY.

Bleiben wir gleich bei dieser zentralen Kennzahlengruppe. Im Rahmen des PIMS-Projektes (*Profit Impact of Market Strategies*) hat sich herauskristallisiert, dass der Marktanteil aufgrund seines sehr hohen Einflusses auf die Profitabilität von Unternehmen eine der zentralen Performance-Kennzahlen ist. Als Frühindikator kann er darüber hinaus wertvolle Hinweise auf die zukünftige Profitabilität der jeweils untersuchten Wirtschaftseinheit liefern.<sup>331</sup> Bei der Durchführung der Berechnungen ist zwischen absoluten und relativen Marktanteilen in den Zielgruppen zu entscheiden. Der relative Marktanteil trifft zugleich eine Aussage über die Stärke der direkten Wettbewerber. Mit den Marktanteilen eng verbunden sind die Umsatzvolumina bzw. -wachstumsraten der einzelnen Zielgruppen.

Weitere Kennzahlen betreffen den territorialen oder den bevölkerungsbezogenen Abdeckungsgrad des jeweiligen Franchisesystems. Die Käuferreichweite, der Bekanntheitsgrad des Systems, der sog. *Share of Voice* (Anzahl der Zielgruppenkontakte der

---

<sup>330</sup> Vgl. Ulrich / Krieg (Modell); vgl. Ulrich (Werk) 48. Zur Genese des *St. Galler Managementansatzes* vgl. auch Schwaninger (System) 1209ff.

<sup>331</sup> Vgl. Buzzell / Gale (PIMS) 70ff.

eigenen Werbung gemessen an der Anzahl der Zielgruppenkontakte aller Marktteilnehmer) und der sog. *share-of-wallet* (entsprechender Anteil an den Ausgaben der Zielgruppe) sowie der Präferenzgrad (Stellung des Produktes in der Präferenzrangfolge der Nachfrager) sind weitere Anhaltspunkte für die Marktleistung des jeweiligen Franchisesystems. Sie kumulieren im Image des Franchisesystems bzw. seiner Systempartner.

Das Bild der kundengerichteten Leistung des Franchisesystems wird abgerundet durch Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit. Auf dieser Kerngrösse aufbauend ergeben sich weitere Kennzahlen, bspw. zur Loyalität der Kunden im Sinne einer Wiederholungskaufrate und dem Anteil von Empfehlungskunden. Die hierdurch dokumentierte Leistung hängt auch von der Anzahl bzw. Quote von Beschwerden ab sowie der Fähigkeit des jeweiligen Franchisesystems, diesen Beschwerden zügig und adäquat zu begegnen.

Die Generierung weiterer relevanter Informationen verspricht eine Differenzierung des Kundenkreises in Neukunden, Bestandskunden und ehemalige Kunden. In der Neukundenanalyse wäre bspw. die Quote von Neukunden zu Bestandskunden von Interesse. Auch die absolute Höhe und die Entwicklung der Akquisitionskosten pro Neukunde oder das Umsatz- und Ertragsvolumen mit diesen Kunden sowie die Quote von Anschlusskäufen sind weitere Indikatoren für die Relevanz der Leistungen des Franchisesystems aus Sicht der Kunden. Die Analyse der Anzahl gekaufter Produkte je Kaufvorgang oder gesamthaft kann ebenfalls zu nützlichen Informationen führen.

Bei aller Konzentration auf Neukunden dürfen die treuen Bestandskunden keinesfalls vergessen werden. Aufgrund ihrer loyalen Verbindung zum Franchisesystem stellen sie einen wesentlichen Vermögenswert der Systempartner und damit des gesamten Systems dar. Auch hier interessieren die mit dieser Kundengruppe verbundenen Kosten. In diesem Fall spielen Kosten der Bindung, Rabatte, längere Zahlungsziele, kostenlose Zusatzprodukte u.ä. eine Rolle. Der Anteil von Wiederkäufern und die Wiederkaufrate geben zusätzliche Hinweise auf den Grad der Kundenbindung. Eine Rangreihung der Kunden nach ihren Umsatz- und Wertbeiträgen für das Franchisesystem oder für einzelne Franchisenehmer legt die Bedeutung der wichtigsten Kunden dar.

Neben neuen und bestehenden Kunden verdienen auch ehemalige Kunden des Franchisesystems bzw. seiner Franchisenehmer Aufmerksamkeit. Die Entwicklung der Fluktuationsquote gibt weitere, entscheidende Hinweise auf den Status Quo des Kundennutzens im Franchisesystem. Flankierend sollten die Verlustkosten berechnet werden, also die Summe der abgezinsten durchschnittlichen Wertbeiträge der verlo-

renen Kunden. Diese rückwärtsgewandte Betrachtungsweise muss durch eine nach vorne gerichtete Sicht erweitert werden. Hierzu ist es wichtig, die abgewanderten Kundengruppen näher zu verstehen. Die Erhebung der Wechselgründe der besten Kunden gibt wichtige Hinweise auf mögliche Anpassungsbedarfe des eigenen Leistungsangebots. Eine derartige Analyse hilft zu verstehen, welcher Systempartner welche Kunden (in Anzahl und Wertbeiträgen) aus welchen Gründen verloren hat. Je genauer die Abwanderungsgründe analysiert werden, desto eher kann eine Rückgewinnung wertvoller Kunden gelingen. Die Quote zurückgewonnener Kunden zeigt den Erfolg.

### *Kennzahlengruppe Wettbewerber*

Ebenso, wie die aktuellen und potentiellen Kundengruppen beobachtet und analysiert werden müssen, so muss ein Franchisesystem auch die Entwicklung aller wichtigen bestehenden und potentiellen Wettbewerber in seinem Segment (in Sinne von Märkten und lösungsunabhängigen Problemen) überwachen. Die Nachverfolgung der relativen Marktanteile der anderen Marktteilnehmer ist hier ein guter Indikator für den Markterfolg. Expansionskarten, also Landkarten, auf denen die Standorte aller relevanten Wettbewerber mit Datum der Outlet-Eröffnung vermerkt sind, bieten einen guten Überblick über regionale Schwerpunkte und die Geschwindigkeit der Expansion oder die Versorgungsqualität, bezogen auf die Bevölkerungsdichte. Hinterlegt man die jeweiligen Standorte mit (geschätzten) Umsätzen, bspw. durch unterschiedliche Größen der Standortmarkierungen, so können diese Expansionskarten auch als Basis für die Einschätzung von Umsatzpotentialen dienen.

Aber auch auf der operativen und taktischen Seite gibt es Möglichkeiten, die Aktivitäten der Wettbewerber im Auge zu behalten. Meldesysteme zu Aktionen und Preisen der Wettbewerber können wichtige Referenzpunkte für eine Feinsteuerung des Franchisesystems bieten. Werden diese Informationen den Franchisenehmern zugänglich gemacht, bspw. über das FCC, dann können diese im Sinne einer Selbstkoordination auf die Wettbewerbsaktivitäten reagieren.

### *Kennzahlengruppe Potentielle Franchisenehmer*

Neben der Kunden- und der Wettbewerbssicht ist die Beobachtung der Attraktivität des Franchisesystems für (potentielle) Franchisenehmer ein weiterer wichtiger Aspekt der Umwelt-Perspektive. Die Anzahl der Interessenten für eine Systempartnerschaft gibt hier einen ersten Anhaltspunkt. Das Verhältnis von Bewerbern und

angenommenen Franchisenehmern ergänzt diese Sicht um die Qualität der Interessenten. Diese Perspektive kann entlang des Partnerselektionsprozesses weiter aufgeschlüsselt werden. Die einzelnen Phasen von Erstkontakt über Informationsveranstaltung, konkretisierte Vorgespräche, *on-the-job* Erfahrungen, Vorvertrag und Vertragsabschluss können jeweils mit Konversionsraten und Akquisitionskosten hinterlegt werden. Benchmarking-Kennzahlen aus vergangenen Jahren, von vergleichbaren Franchisesystemen und von Franchiseverbänden helfen hier, den eigenen Erfolg einzuschätzen. Ergänzt wird das Bild der Attraktivität des Franchisesystems durch eine Analyse der Kommunikationskanäle, über die potentielle Franchisees auf das Franchisesystem aufmerksam werden bzw. mit ihm in Kontakt treten.

### *Kennzahlengruppe Lieferanten*

Die Entwicklung der Lieferanten ist ebenfalls durch das jeweilige Franchisesystem zu beobachten. Konzentrationsgrade haben ggf. direkte Auswirkungen auf die Preisentwicklung, geben aber auch Auskunft über strategische Machtverschiebungen im Beschaffungsmarkt.<sup>332</sup> Die operativen Kennzahlen beziehen sich vor allem auf die Entwicklung der Qualität der gelieferten Waren, der Lieferzeiten und der Liefertreue. Auch die Durchsetzung von Innovationen auf Lieferantenseite sollte zeitnah nachverfolgt werden, um sich ggf. die Nutzungsrechte exklusiv sichern zu können.

### *Kennzahlengruppe Kapitalquellen*

Die Beobachtung der Kapitalseite muss ebenfalls durch Kennzahlen hinterlegt werden, da die Verfügbarkeit ausreichender Kapitalquellen Einfluss auf die Finanzierung (neuer) Franchisenehmer hat. Ansatzpunkte für eine Analyse bieten die Entwicklungen der Zinsen für Kredite sowie die Vergabefreudigkeit der Kapitalgeber und die damit verbundenen Anforderungen an eine Kreditvergabe (bspw. im Rahmen der sog. *Basel 2* Eigenkapitalrichtlinien). Die Entwicklung der Wechselkurse wichtiger Währungen kann ebenso von Interesse sein wie die Stimmung an der Börse, reflektiert durch die Entwicklungen zentraler Börsenindices oder ausgewählter, branchenrelevanter Unternehmen.

---

<sup>332</sup> Eine aufschlussreiche Masszahl ist hier der sog. *Herfindahl-Index*, der die Grösse einer Unternehmung im Vergleich zur gesamten Branche misst. Er ist damit auch ein Indikator für den Konzentrationsgrad und die Wettbewerbssituation in dieser Branche; vgl. Bley Müller/Gehlert/Gülicher (Statistik), Kapitel 26.



### *Kennzahlengruppe Gesellschaft*

Eine zeitnahe Beobachtung der gesellschaftlichen Entwicklungen ist von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und damit auch von Franchisesystemen. Hier gilt es, mittel- und langfristige Trends rechtzeitig aufzuspüren, zu verfolgen und zu bewerten. Es sind Kennzahlen aufzustellen, die solche Veränderungen, die für das jeweilige Franchisesystem von Relevanz sind, adäquat dokumentieren. Die erforderlichen Kennzahlen mögen zwischen den Franchisesystemen variieren. Grundlegende gesellschaftliche Aspekte werden für alle Marktteilnehmer wichtig sein, wie z. B. die Forderung nach einem nachhaltigen Umgang mit der ökologischen Umwelt, die sog. Überalterung von Teilen der Gesellschaft, eine verstärkte Bedeutung der Gesundheitsindustrie sowie eine zunehmend dramatische finanzielle Lage der öffentlichen Hand.<sup>333</sup> Diese Bereiche werden, neben technologischen Weiterentwicklungen und einer sich langsam durchsetzenden Erkenntnis, dass Komplexität eine nicht zu unterschätzende Größe für alle Systeme ist, der Ursprung sein für Veränderungen der gesellschaftlichen und damit auch der gesamten Umwelt.<sup>334</sup>

#### 1.4.5. Dimensionen von Kennzahlen

In den vorangegangenen Abschnitten sind einige Kennzahlen für Franchisesysteme angesprochen worden. Bisher wurde bei diesen Kennzahlen nicht explizit unterschieden, ob sie sich vergangenheitsorientiert auf die erbrachte Leistung oder zukunftsorientiert auf die Leistungsmöglichkeiten beziehen. An dieser Stelle soll eine solche Differenzierung nachgeholt werden, denn auch in Franchisesystemen spielen neben der tatsächlich erbrachten Leistung die jeweilige Leistungsfähigkeit und das jeweilige Leistungspotential des Systems eine wichtige Rolle. Beer schlägt grundsätzlich eine Unterteilung von Kennzahlen in die Dimensionen *Leistungsmoment*, *Leistungsvermögen* und *Leistungspotential* vor.<sup>335</sup>

---

<sup>333</sup> Vgl. hierzu auch Nefiodow (Kondratieff).

<sup>334</sup> Vgl. Malik (Governance) 95.

<sup>335</sup> Vgl. hierfür und das folgende Beer (Brain) 207ff.

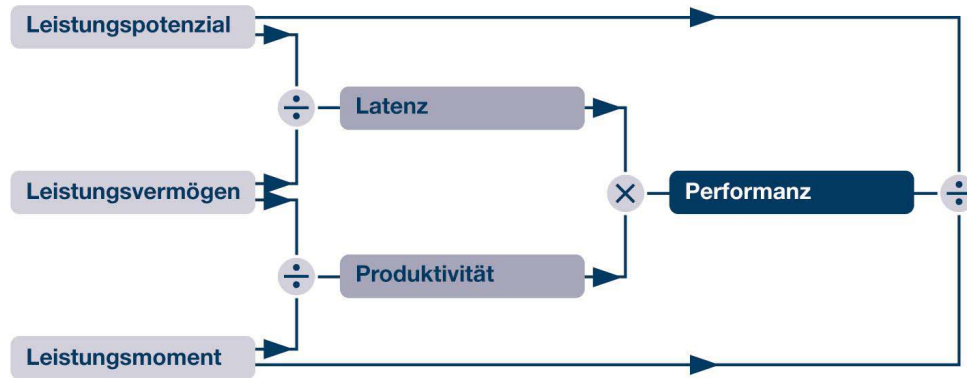


Abbildung 11: Kennzahlen-Kategorien<sup>336</sup>

Das Leistungsmoment umfasst Parameter, die die tatsächliche Leistung bei gegebenen verfügbaren Ressourcen und in den derzeitigen Rahmenbedingungen ausdrücken. Kennzahlen der Dimension Leistungsvermögen weisen auf die grundsätzliche Leistungsfähigkeit hin, wiederum bei gegebenen Ressourcen und in den derzeitigen Rahmenbedingungen. Um diese auszuschöpfen, muss das Leistungssystem allerdings seine Effektivität und Effizienz erhöhen. Die Dimension Leistungspotential schliesslich umfasst Parameter, die erreichbare Leistungsmöglichkeiten umschreiben. Voraussetzung ist jedoch, dass die vorhandenen Ressourcen und die bestehenden Rahmenbedingungen zugunsten des Leistungssystems weiterentwickelt werden. Der Weg vom Leistungsmoment zum Leistungsvermögen führt über eine Steigerung der Ressourceneffizienz, der Weg vom Leistungsvermögen zum Leistungspotential über eine Steigerung der Ressourceneffektivität.

Diese Dimensionen von Kapazitätskennziffern können zu weiteren Verhältniskennzahlen zusammengeführt werden. Bezieht man das Leistungsvermögen auf das Leistungsmoment, dann erhält man die Kennzahlenkategorie der *Produktivität*. Das Leistungspotential bezogen auf das Leistungsvermögen wiederum führt zur Kennzahlenkategorie der *Latenz*. Multipliziert man schliesslich die Produktivität und die Latenz, dann erhält man als Spitzenkennzahl die *Performanz* des Franchisesystems.

<sup>336</sup> Abbildung in Anlehnung an Beer (Brain) 209.

	Leistungs- moment	Leistungs- vermögen	Leistungs- potenzial	Produk- tivität	Latenz	Per- formanz
Umwelt	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen
Leistungserstellung	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen
Selbstkoordination	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen
Innere Stabilität	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen
Adaption	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen
Identität	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen

Abbildung 12: Dimensionen und Perspektiven einer Franchise-Scorecard

Alle für Franchisesysteme relevanten quantitativen Leistungskennzahlen lassen sich in dieses Kennzahlensystem der Leistungserstellung einordnen. Ein hilfreiches Instrument könnte hier eine Kennzahlenmatrix sein, in der auf der einen Achse die *Dimensionen*, also Leistungsmoment, Leistungsvermögen, Leistungspotential, Produktivität, Latenz und Performanz und auf der anderen Achse die *Perspektiven*, also Umwelt, Leistungserstellung, Selbstkoordination, Innere Stabilität, Adaption und Identität abgetragen sind. Eine solche Kennzahlenmatrix ist oben abgebildet.

#### 1.4.6. Berücksichtigung von Risiken

Die zentralen Perspektiven in der Detaillierung von Kennzahlen der Scorecard für Franchisesysteme konkretisieren ein Gesamtbild vom aktuellen Zustand des Franchisesystems und seiner Anpassungsfähigkeit für die Herausforderungen der Zukunft. In allen sechs Dimensionen spielen auch Risikoaspekte eine wichtige Rolle. Auf das Risiko wird daher im Folgenden als Querschnittsdimension eingegangen.

Im Sinne eines Risikoinventars müssen die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Einzelrisiken abgeschätzt werden. Gekoppelt mit der jeweiligen Intensität möglicher Schäden im Falle ihres Eintritts ergibt sich als Produkt dieser beiden Faktoren eine erste Einschätzung des Systemrisikos. Eine eher scheingenaue Mathematik darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es durchaus Risiken gibt, die im Schadensfall

den Bankrott eines Franchisesystems bedeuten.<sup>337</sup> Solche Risiken dürfen keinesfalls eingegangen werden, wenn keine zwingenden Gründe vorliegen.

Auch die Möglichkeit eines Dominoeffekts der Risiken darf nicht ausser Acht gelassen werden. Gerade in Franchisesystemen, deren Systempartner insbesondere auch über den gemeinsamen Marktauftritt stark miteinander verwoben sind, muss eine aufmerksame Betrachtung der Risikopositionen erfolgen. Zur Risikoprävention können Handlungsanweisungen für die Manager des Franchisesystems abgeleitet werden. Auch die rechtlichen Risiken, die an den Franchisegeber über seine Franchisenehmer herangetragen werden, müssen beobachtet werden.<sup>338</sup>

Um Gesamt- und Einzelrisiken des jeweiligen Franchisesystems zu verfolgen, müssen die Einträge des Risikoinventars weiter strukturiert werden. Es wird vorgeschlagen, das unternehmerische Risiko des Systems in einem ersten Schritt in ein *strukturelles* und ein *operatives Risiko* zu differenzieren.

Das strukturelle Risiko beinhaltet diejenigen Risikoelemente, denen sich jede wirtschaftliche Aktivität unabhängig von Branche und Unternehmung gegenüber gestellt sieht. Risiken, die durch die spezifischen Handlungen der jeweiligen Wirtschaftseinheiten entstehen, fallen unter das operative Risiko.

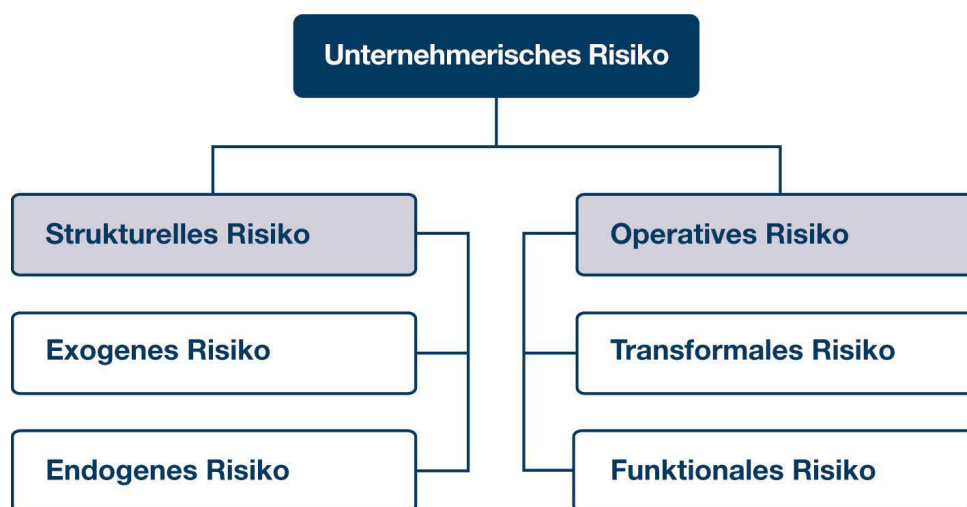


Abbildung 13: Komponenten des unternehmerischen Risikos

<sup>337</sup> Vgl. Malik (Richtig) 132.

<sup>338</sup> Klagen, die sich gegen einzelne Franchisenehmer richten, können auch auf den jeweiligen Franchisor durchschlagen; vgl. International Franchise Association (Symposium 2004) 4.

Die exogene Komponente ist ein Teil des strukturellen Risikos. Zu ihr gehören insbesondere diejenigen signifikanten Veränderungen der Umwelt, die Gefahren für das Franchisesystem bergen können, aber möglicherweise auch Chancen für die Systempartner mit sich bringen. Das Risiko des Franchisesystems liegt darin, die Veränderungspotentiale nicht rechtzeitig in ausreichendem Masse zu erkennen. Die Beobachtung des exogenen Risikos liegt daher im Aufgabenbereich der Entwicklungsfunktionen von Systemzentrale und Franchisenehmern.

Das endogene Risiko ist der zweite Teil des strukturellen Risikos. Ein Missbrauch des Franchisesystems durch Mitglieder und deren Angestellten fällt unter diesen Aspekt. Das endogene Risiko weist insgesamt Gefahren auf, denen keine vergleichbaren Chancen gegenüberstehen. Eine entsprechend nahe Überwachung dieses Risikos muss durch die Monitoringfunktionen übernommen werden.

Das operative Risiko kann in das *transformale* und das *funktionale Risiko* unterteilt werden. Unter dem transformalen Risiko wird die Gefahr einer Umsetzung derjenigen Entscheidungen zusammengefasst, die im Endeffekt für das Franchisesystem schadhaft sind. Ein typisches Beispiel bieten unzureichend geplante Expansions- oder Innovationsprojekte, die schon im Ansatz scheitern. Der zweite Aspekt des operativen Risikos ist das funktionale Risiko. Hierzu zählen bspw. Ausfälle von Maschinen ebenso wie Ausfälle von Zahlungen der Schuldner des jeweiligen Franchisesystems. Auch eine mangelnde Liquidität der Systempartner fällt unter dieses Risiko. Daher gilt es als Aufgabe zugleich der Koordinationsfunktionen als auch des operativen Managements auf allen Ebenen, die funktionalen Risiken zu überwachen. Alle Systempartner müssen darauf bedacht sein, entstandene kritische Situationen zeitnah zu bereinigen. Zudem sollten sie auch präventive Massnahmen wie bspw. die Ausarbeitung von Notfallplänen oder die Zusammenarbeit mit Kreditauskunfteien ergreifen.

Zur Aufstellung eines Risikoinventars gehört auch ein Blick in die zurückliegenden Berichtsperioden. Eine durchzuführende Schadensbilanz sollte bspw. Kennzahlen zur Anzahl an Schäden, die mittlere und die gesamte Schadenshöhe, den Anteil versicherter Schäden, Kosten einer möglicherweise betriebenen Absicherungspolitik etc. umfassen. Darüber hinaus wird ermittelt, wieviele der aufgetretenen Schadensfälle in der vorangegangenen Franchise-Scorecard kategorisiert bzw. antizipiert worden waren. Diese Quote gibt Anhaltspunkte über die Qualität frühzeitiger Vorwarnung des jeweiligen Franchisesystems.

Auf den vorangegangenen Seiten wurde auf ein Scorecard-System für Franchisesysteme, dessen Perspektiven und Dimensionen sowie dessen mögliche Kennzahlen dargestellt. Dieses rekursiv aufgebaute Informationsinstrument kann das operative Systemmanagement massgeblich in der Steuerung des Franchisesystems und bei der Erhaltung der inneren und externen Stabilität unterstützen. Es kann zugleich als Grundlage für die Zuordnung von Ressourcen im Rahmen der operativen Planung dienen.

#### 1.5. Komplexitätsmanagement durch Zuordnung von Ressourcen im Rahmen der operativen Planung

Die Zuordnung von Ressourcen und die Übertragung von Verantwortung und Rechenschaft sind zentrale Aspekte des Komplexitätsmanagements in Franchisesystemen. Sie sind zwei Seiten einer Medaille bzw. Kommunikationsströme mit entgegengesetzten Richtungen. Der Mechanismus verläuft auf allen Ebenen des Franchisesystems vergleichbar. Ein Systempartner vergibt Ressourcen. Im Gegenzug erwartet er dafür von der empfangenden Stelle Rechenschaft, wie die Ressourcen verwendet worden sind.

Bei der Durchführung von Verhandlungen müssen die Franchisenehmer ihre Vorstellungen einbringen und diese an den Erwartungen der Systemzentrale spiegeln. In den Gesprächen zwischen der Systemzentrale und den Franchisenehmern wird dann die konkrete Marktbearbeitung in der jeweiligen Region vereinbart. Auch die zu zahlende laufende Franchisegebühr kann ausgehandelt werden, wenn sie nicht bereits für die Vertragslaufzeit durchgängig fixiert worden ist. In den meisten Franchisesystemen zahlen die Franchisees eine umsatzabhängige Provision an den Franchisor.<sup>339</sup> Mit solchen Anreizstrukturen erscheint es jedoch in der Regel unmöglich, ErgebnISOptima von Franchisenehmer, Franchisegeber und dem gesamten Franchisesystem gleichzeitig zu erreichen. Auf diese Problematik geht Ahlert ein. Nach einer ausführlichen Erörterung schlägt er daher vor, die Franchisegebühr mit dem lokalen Umsatzpotential des jeweiligen Franchisees zu koppeln.<sup>340</sup> Um das Umsatzpotential als

---

<sup>339</sup> Dreht man die Sichtweise um, dann erhält der Franchisor den gesamten Umsatz und zahlt dem jeweiligen Franchisee eine Provision, mit dem dieser seine Produktions- und Personalkosten, Vermarktungskosten, Kapital- und Risikokosten deckt.

Studien in den USA belegen, dass 84% der befragten Franchisesysteme eine prozentuale laufende Franchisegebühr bezahlen, von denen wiederum 93% als Bezugsgrösse den Umsatz aufweisen. Die Höhe war in den meisten Fällen zwischen 4-5% des Umsatzes; vgl. IFA Educational Foundation (Profile) 4. Einige Franchisesysteme müssen mit einer weit geringeren Gebühr auskommen. So verlangt bspw. TUI Leisure Travel einen monatlich fixen Betrag von € 150 bis € 180, zuzüglich ca. 0,1% vom Umsatz; vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche).

<sup>340</sup> Vgl. Ahlert (Management) 28.

Bemessungsgrösse heranzuziehen, muss jedoch ein umsetzbarer und von beiden Seiten akzeptierter Kriterienkatalog entwickelt und herangezogen werden.

Ausgehend von ihrem Zweck werden diese Ziele in einem Planungsprozess, der auch Workshop-Diskussionen mit den Franchisees umfassen kann, mit Leistungskennziffern hinterlegt. Unter dem Motto *“If you can’t measure it, you can’t manage it“* müssen Ergebnisse relevanter Dimensionen messbar gemacht und deren Zielerreichung überwacht werden. Die zu ermittelnden Leistungskennzahlen sind für die nächste Periode die Benchmarks der jeweiligen Franchisenehmer. Eine Kennzahl, der besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, ist die der Anzahl unzufriedener Kunden. Aufgrund der grossen gegenseitigen Abhängigkeit der Franchisenehmer in punkto Markenimage muss vermieden werden, dass ein Franchisee durch eine unzureichende Leistung Kunden dauerhaft nicht zufrieden stellt.

Die Verhandlung konkreter Ressourcen erfolgt im Prozess der operativen Planung, der gemeinsam von Franchisegeber und den Managements der Franchisenehmer durchgeführt wird.<sup>341</sup> Die operative Planung agiert im übergeordneten Bezugsrahmen von strategischer und normativer Planung, auf die später noch eingegangen wird. Konkrete Aufgabe der operativen Planung ist es nun, innerhalb der Leitplanken der übergeordneten Planungsprozesse die Ausschöpfung der Erfolgspotentiale zu konkretisieren.

Hierfür stehen Ressourcen bereit, die vielfältige Formen annehmen können. Berechtigungen zur Marktbearbeitung, bspw. in Form eines Vertragsgebietes, zählen ebenso hierzu wie Finanzierungshilfen<sup>342</sup> der Systemzentrale, Leistungsprogramme, Know-how und Trainings,<sup>343</sup> Managementunterstützung, Programme im Marketing (Werbung, Verkaufsförderungsmassnahmen, usw.) und in der Vertriebssteuerung

---

<sup>341</sup> OBI setzt in der operativen Planung das sog. *Führungsdreieck* ein. Es besteht aus dem jeweiligen Marktleiter, dem Franchisenehmer und dem Systembetreuer (sog. Verkaufsleiter). Das Führungsdreieck wird sowohl in den Franchisebetrieben als auch in den Filialen (sog. Direktionsbetriebe) eingesetzt. Im letzteren Fall nimmt der Regionalgeschäftsführer die Kapitalinteressen war. Diese operative Planung wiederholt sich auf allen Stufen (Regionalgeschäftsführer, Verkaufsleiter, Franchisebetriebe) im Rahmen von sog. *Jour Fixes*; vgl. OBI (Expertengespräche).

<sup>342</sup> Die REWE Zentral-AG Hungen vergibt bspw. Finanzierungshilfen an neue oder in Not geratener Systempartner; vgl. REWE (Expertengespräche).

McDonald’s verzichtet bewusst auf ein solches finanzielles Engagement. Neben der Vermeidung zusätzlicher finanzieller Risiken liegt die Motivation hierfür vor allem in der Signalwirkung für die Franchisenehmer; vgl. McDonald’s (Expertengespräche).

<sup>343</sup> Da die Kamps Franchisenehmer unterschiedlichste Backöfen verwenden, werden die technischen Einzelheiten nicht im Manual dargelegt. Vielmehr werden sog. *Backtrainer* eingesetzt, die die Franchisees vor Ort in das jeweilige Backsystem einweisen und Fehler beheben können; vgl. Kamps (Expertengespräche).

(Key Accounts, Verkaufsrunden etc.). Auch die einheitliche Gestaltung der Franchisebetriebe oder die Zentralisierung der Abverkaufsplanung und der Warenbestellung stellt eine Ressourcenzuordnung dar, die limitierenden Charakter aufweisen kann.<sup>344</sup>

Eine direkte Steuerung des Leistungssystems stellt sich aus den bekannten Gründen schwierig dar. Dennoch oder gerade deswegen sollte ein operatives Systemmanagement die solide Zusammenarbeit der Systempartner durch eine robuste Aktivitäten- und Entwicklungsplanung fundieren.<sup>345</sup> Die Umsetzung der strategischen Planung erfolgt im Dialog des operativen Systemmanagement mit den Managements der Franchisenehmer. Hierbei werden die sechs Perspektiven der Franchise Scorecard, bspw. im Rahmen von Workshops, auf individuelle Scorecards der Franchisees übertragen und mit konkreten Zielgrößen und Meilensteinen hinterlegt.

Um die Franchisenehmer nicht unnötig einzuengen und um die Akzeptanz der Planung abzusichern, bietet sich eine Definition der Zielgrößen in Form von Bandbreiten und Toleranzen an. Gerade in Franchisesystemen mit einer hohen Anzahl an Systempartnern würde eine inhaltliche Ausgestaltung der individuellen Scorecards durch die Systemsteuerung einen hohen Zeitaufwand bedeuten. Zugleich könnte eine solche Vorgehensweise als Bevormundung gewertet werden. Es wird sich daher in der Regel als sinnvoll erweisen, dass die einzelnen Franchisenehmer eine erste Version der sie betreffenden Scorecards selbst entwerfen. Bevor sie der Systemsteuerung zur Annahme vorgelegt werden, könnten sie im Sinne eines sog. *Peer Review* durch das Management eines anderen Franchisenehmers überprüft werden. Eine Alternative wäre die Prüfung durch eine zusätzlich zu schaffende Funktion des Franchise Coordination Centre im Sinne einer Zertifizierung der Franchisee Scorecards.

---

<sup>344</sup> Der Drogeriemarktspezialist Ihr Platz übernimmt bspw. die Planung der Abverkäufe nicht nur in seinen Filialen, sondern auch in den angeschlossenen Franchisebetrieben (inkl. Aktionsware). Hierdurch wird bewusst ein Teil der Komplexität des Leistungssystems eingeschränkt und auf lokales Markt-Know-how verzichtet. Die Systemzentrale ist der Auffassung, dass ihre Prognoseinstrumente die besseren Dispositionswerte liefern. Allerdings finden Testläufe statt, in denen ausgewählten Franchisees für ihren Markt selbst disponieren; vgl. Ihr Platz (Expertengespräche).

Kamps geht bei der Disposition einen Mittelweg. Aus der Systemzentrale werden mit Hilfe von Prognoseinstrumenten Dispositionsvorschläge ermittelt. Jeder einzelne Franchisenehmer kann dann diese Vorschläge abändern und den lokalen Bedürfnissen anpassen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass durch die lokale Anpassung selten bessere Ergebnisse erzielt werden. Vor diesem Hintergrund wird ein Testlauf mit ausgewählten Franchisees durchgeführt, bei denen Systemzentrale von Kamps komplett die Disposition übernimmt. In diesen Fällen übernimmt Kamps komplett das MHD-Risiko (Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums); vgl. Kamps (Expertengespräche).

<sup>345</sup> Zum Standort der strategischen Führungsaufgabe und der allgemeinen Grundsystematik strategischer Planungen vgl. Gälweiler (Unternehmensführung) 110ff.



## 2. Sporadisches Systemmonitoring – Absicherung und Ergänzung kontinuierlicher Informationsströme

Im Rahmen des Varietätsmanagements zwischen Leistungsprozessen und Systemmanagement kommt der Transparenz der Systemzentrale gegenüber den Franchisenehmern eine hohe Bedeutung zu. Bei aller Offenheit muss das Systemmanagement aber auch dafür sorgen, dass eventuelle, zu ihren Ungunsten ausfallende Informationsasymmetrien abgebaut oder zumindest so gering wie möglich gehalten werden. Um seinen Aufgaben nachkommen zu können, muss das Systemmanagement jederzeit über den aktuellen Zustand der Leistungsprozesse informiert sein. In diesem Zusammenhang ist auch die Überwachung des systemkonformen Verhaltens der Franchisenehmer wichtig.<sup>346</sup> Hierzu ist ein Franchisesystem nicht nur berechtigt, sondern im Sinne der Leistungspflege und der Werterhaltung des Systempakets sogar rechtlich verpflichtet.<sup>347</sup>

Eine wirksame Möglichkeit bietet die Implementierung eines sporadischen Monitorings. Es stellt eine direkte und ungefilterte Verbindung der Systemzentrale mit den Leistungsprozessen her. Da diese Thematik aus Sicht der betroffenen Franchisees durchaus sensibel sein kann, ist hier eine behutsame Vorgehensweise in der Implementierung und Durchführung zu wählen. Es ist stets zu betonen, dass durch das Monitoring nicht die kontinuierliche Überwachung aller Aktivitäten der Franchisenehmer angestrebt wird. Diese würde schon aus Komplexitätsgründen keinen Sinn machen. Es handelt sich vielmehr um ein Instrument, das *sporadisch* eingesetzt wird, um das Systemmanagement im Interesse aller Franchisenehmer mit ungefilterten Informationen aus den Leistungsprozessen zu versorgen. In diesem Sinne wirkt das Monitoring auch disziplinierend auf die Franchisees. Diese wissen, dass es keine Frage ist, *ob* oder *wie* das Monitoring auch sie betrifft, sondern nur *wann* es konkret auf sie zukommt.

Dem Systemmanagement obliegt die Festlegung von Art, Umfang und Frequenz eines solchen Monitorings. Beispiele eines sporadischen Audits sind die sog. *store*

---

<sup>346</sup> Systemkonformes Verhalten umfasst die Umsetzung aller Aspekte, die rechtlich verankert worden sind. Hierzu gehören bspw. die Umsetzung von: Corporate Design, Verkaufsraumkonzeption / Design / Ausstattung, Sortimentstreue, Mitarbeiterqualität / Schulungen, Umsetzung des Marketingplans / Aktionen, Lieferung betriebswirtschaftlicher Daten etc.; vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 24.

<sup>347</sup> Vgl. Boehm (Systemcontrolling) 215. Allerdings muss sich auch der Franchisegeber systemkonform verhalten; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche); vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 23f.

*checks* bzw. *quality checks* durch den Franchisegeber bzw. die Systembetreuer.<sup>348</sup> Es gibt auch Versuche, im Sinne eines sog. *Peer Review* Franchisees durch andere Franchisenehmer überprüfen zu lassen.<sup>349</sup> Oftmals werden zusätzlich sog. *mystery shopper* eingesetzt, also vermeintliche Kunden, um im Auftrag des Systemmanagements (bzw. im Dienste des gesamten Franchisesystems) einzelne Leistungsprozesse zu testen und Kunden im Moment der Leistungsnutzung (sog. *critical incidents*) zu beobachten.<sup>350</sup> Auch Gesprächsmitschnitte oder Testanrufe im Call-Center zum Monitoring der Servicequalität sowie die manuelle Analyse von Kennzahlen zu Kernprozessen (Durchlaufzeiten, out-of-stocks, Reichweite etc.) können wichtige Erkenntnisse zum inneren Zustand des Franchisesystems liefern.

Obwohl diese Daten teilweise schon über die regulären Kommunikationsplattformen des Franchisesystems verfügbar sein sollten, werden sie in zusätzlichen Audits erneut erhoben, um so das routinemässige Franchisecontrolling sinnvoll zu ergänzen und gegebenenfalls zu validieren. Die durchzuführenden Überprüfungen müssen drei Teilbereiche umfassen:<sup>351</sup>

---

<sup>348</sup> Bezirksleiter des Drogeriemarktspezialisten Ihr Platz sollen bspw. jedem Franchisebetrieb pro Jahr vier angekündigte und zwei unangekündigte Besuche mit *store checks* abstatten; vgl. Ihr Platz (Expertengespräche). Auch alle anderen Systeme, mit denen im Rahmen der vorliegenden Arbeit Gespräche geführt worden sind, lassen *store checks* durch Mitarbeiter der *Qualitätssicherung* durchführen; vgl. Rewe (Expertengespräche); vgl. McDonald's (Expertengespräche); vgl. Kamps (Expertengespräche); vgl. OBI (Expertengespräche); vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche); vgl. Fressnapf (Expertengespräche).

Bei Fressnapf haben diese *quality checks* auch für die Franchisees eine hohe Bedeutung. Die Ergebnisse dieser Checks beeinflussen die Ausschüttung der jährlichen Rückvergütung massgeblich. Werden zusammen mit den Franchisenehmern erarbeitete objektive Kriterien zur Beurteilung der Umsetzung des Franchisekonzepts durch die Franchisenehmer nicht erreicht, so kann die Systemzentrale die Höhe der Rückvergütung stufenlos in einzelnen Prozentpunkten senken (sog. *stufenlose Eskalation*). Bei besonders guter Umsetzung kann der Bonus erhöht werden. Bedenkt man, dass Franchisenehmer im Handelsbereich durch ihre operativen Tätigkeiten oftmals rein kostendeckend arbeiten und der Gewinn fast ausschliesslich aus den Rückvergütungen erzielt wird, dann wird die Bedeutung eines solchen Bonus- / Malus-Systems deutlich. Dem Franchisor steht damit ein wirksames Instrument zur Verfügung, um die Systemkonformität zu erhöhen. Abmahnungen müssen daher kaum ausgesprochen werden. Die Performance des jeweiligen Franchisepartners beim Quality Check beeinflusst auch die Chancen, dass er expandieren darf bzw. dass sein Vertrag nach Ablauf verlängert wird; vgl. Fressnapf (Expertengespräche) und (Vertriebsorganisation) 40ff.

<sup>349</sup> TUI Leisure Travel hat in der Vergangenheit Peer Reviews eingesetzt. Die Erfahrungen zeigten u.a., dass nicht nur die geprüften Systempartner von den Prüfprotokollen profitieren konnten. Auch die prüfenden Franchisees konnten aus der intensiven Beschäftigung mit den Knackpunkten anderer Systempartner wichtige Erkenntnisse für die Verbesserung der eigenen Arbeit ziehen; vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche).

<sup>350</sup> McDonald's bspw. entsendet zu jedem Franchisebetrieb jährlich 24 *mystery shopper* (McDrive's erhalten sechs zusätzliche Besuche); vgl. McDonald's (Expertengespräche).

Ansatzpunkte einer Leistungsbeurteilung kann die *Methode der kritischen Ereignisse (critical incident method)* liefern. Für den Bereich der Personalevaluation hat Pelzmann auf dieser Basis ein effektives und effizientes Verfahren vorgelegt, das in der Lage ist, bisher verborgene Informationsquellen zur Leistungsbeurteilung zu nutzen; vgl. Pelzmann (Methode) und (Führungsversagen) 148.

<sup>351</sup> Vgl. Staudt et al. (Leitfaden).

1. *Prämissen-Check:*  
Überprüfung, inwieweit die in der Ausgangskonstellation vorgefundenen Voraussetzungen noch relevant sind oder ob neue hinzuzunehmen sind;
2. *Verfahrens-Check:*  
Überprüfung, inwieweit Standards und Spielregeln des Franchisesystems eingehalten und gelebt werden;
3. *Ergebnis-Check:*  
Überprüfung, inwieweit der aktuelle Zustand und die Entwicklungsaussichten des Franchisesystems den Planungen entsprechen.

Die Prämissen- und Verfahrens-Checks legen die Grundlagen für eine genauere Ergebnisanalyse, die anhand der sechs Perspektiven des Scorecard-Systems vorgenommen wird. Bei Bedarf kann eine Tiefenanalyse auffälliger Bereiche erfolgen. Die Prüfungsergebnisse werden schliesslich im Gesamtbild des Franchisesystems bewertet.

Die im Rahmen der Scorecard erhobenen Kennzahlen helfen dem operativen Systemmanagement, jederzeit über den aktuellen Zustand des Franchisesystems sowie über die Einhaltung systemweit geltender Standards und Spielregeln informiert zu sein. Diese Informationen beruhen allerdings grösstenteils auf den Daten, die die Managements der Franchisenehmer übermitteln – und diese sind wiederum von den Daten der jeweiligen Franchisebetriebe abhängig. Man führe sich die Systemkonstellationen vor Augen: Eine Ansammlung selbständiger Franchisenehmer, die möglicherweise mehr oder minder grosse Vorbehalte gegenüber vollständig transparenten Geschäftsaktivitäten hegen und sich zudem in erster Linie ihrem persönlichen Geschäftserfolg verpflichtet fühlen.

Es wird deutlich, dass auf die Informationen, die von den einzelnen Systempartnern an das operative Systemmanagement weitergegeben werden, kein uneingeschränkter Verlass sein kann. Als *Nadelöhr* verfügen allein sie in den kontinuierlichen Informationserhebungen über *ungefilterte* Rohdaten aus dem Leistungssystem.<sup>352</sup> Sie könnten daher relevante Tatsachen verändert darstellen, damit sie selbst in bes-

---

<sup>352</sup> *Nadelöhr* oder *Gatekeeper* von Informationen im Sinne der *Principal Agent Theorie*; vgl. Berle / Means (Corporation); vgl. Erlei / Leschke / Sauerland (Institutionen-Ökonomie).

serem Licht erscheinen. In einer solchen Ausgangslage ist es unerlässlich, dass das operative Systemmanagement seine eigene Komplexität erhöht.<sup>353</sup>

Das Monitoring des Franchisesystems stellt daher eigene Untersuchungen an, indem es stichprobenartig sowohl die Kernprozesse der Franchisenehmer als auch die Lage der zugehörigen spezifischen Umwelten überprüft. Zwar geben die Managements der Franchisenehmer in regelmässigen Abständen Lageberichte zu ihren Betrieben an das operative Systemmanagement ab, ob und inwieweit diese Berichte im Detail realistisch und nicht von macht- oder finanzpolitischen Interessen durchtränkt sind, bleibt ohne eine Monitoringfunktion oftmals im unklaren.

Selbst wenn unterstellt wird, dass die Managements der Franchisenehmer nach bestem Wissen und Gewissen die Lage ihrer Betriebe richtig einschätzen: Die Kenntnis, dass ein unabhängiges Monitoring existiert, könnte einige Managementmitglieder veranlassen, Angaben über ihre Outlets noch genauer als üblich zu verfassen, bevor der Bericht an das operative Systemmanagement weitergegeben wird. Ein gewünschter Nebeneffekt kann zudem sein, dass die Managements der Franchisenehmer ihr eigenes, lokales Monitoring noch genauer betreiben. Eine systemweit wirksame Monitoringfunktion ist daher in zweifacher Hinsicht geeignet, das Varietätsmanagement im Franchisesystem effektiv und effizient zu unterstützen.

Eine Monitoringfunktion bietet somit eine wirksame Möglichkeit, eine direkte und ungefilterte Verbindung der Systemsteuerung mit den Zielgruppen und den Kernprozessen der Franchisenehmer herzustellen. Zudem unterstützt ein Monitoring das Systemmanagement darin, den Kontakt zu den Orten der Leistungserbringung nicht zu verlieren. Es hilft ihr bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in der Regel ungemein, zu verstehen, was im täglichen Geschäft der Leistungserbringung wirklich vor sich geht. In diesem Sinne kann bspw. die Anweisung einiger Airlines verstanden werden, ihre Top-Manager mögen mindestens einmal im Jahr selbst hinter dem Abfertigungsschalter im Terminal stehen oder das Kabinenpersonal unterstützen.

Aufgrund der sensiblen Natur der Monitoringfunktion ist auch hier eine behutsame Vorgehensweise bei der Implementierung und Durchführung einzuschlagen. Wie gesagt: Es geht nicht um die kontinuierliche Überwachung aller Aktivitäten der Systempartner. Vielmehr wird dieses Instrument genutzt, um das operative Systemmanagement im Interesse aller Franchisepartner sporadisch mit ungefilterten Informationen aus den Kernprozessen des Leistungssystems zu versorgen. Das Monitoring sollte

---

<sup>353</sup> Espejo unterstreicht die Bedeutung des Monitoringkanals: "Indeed an information gap not supported by a monitoring channel makes it extremely difficult, if not impossible, to check the meaning of the accountability reports flowing through the command channel"; Espejo (Management) 98.

auch mit deren Einverständnis erfolgen. Dieses dürfte allerdings gerade dann kein Problem sein, wenn sie dieses Instrument auf einer niedrigeren Rekursionsebene selbst anwenden.

Auf der Basis der kontinuierlich und sporadisch erhobenen Informationen leitet das operative Systemmanagement dann ggf. Interventionsbedarfe ab. Über deren Umsetzung müssen wiederum Entscheidungen gefällt werden. Eine Effektkontrolle rundet die Evaluation ab und macht deutlich, inwieweit die jeweilige Intervention zur Schliessung bzw. Teilschliessung der Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand beigetragen hat. Eine derartige Beobachtung des Franchisesystems entspricht einer Controllingfunktion, die sich nicht nur auf die Kontrolle von Ist-Zuständen konzentriert, sondern auch die Entscheidungsfindung zur Erreichung von Soll-Zuständen unterstützt.

Das Franchisecontrolling impliziert keine eigene Stelle innerhalb des Systemmanagements. Vielmehr wird die Funktion von den Verantwortungsträgern der Monitoringfunktion übernommen. Ihr Aufgabenbereich erweitert sich daher von einer reinen Audit-Funktion zu einer Systemrevision. Die Ergebnisse ihrer Auswertungen, Reports, Statistiken und Warnsignale dienen dem operativen Systemmanagement als Grundlage für die Interaktion mit dem strategischen Systemmanagement, insbesondere auch für die Dialoge im Rahmen der strategischen Planung. Die Ergebnisse der Audits, Revisionen und Umweltbefragungen sind in aggregierter, aber ungefilterter Form auch für das normative Systemmanagement hochgradig relevant. Das Systemmanagement muss daher dafür sorgen, dass es jederzeit auf derartig direkte Verbindungen zum gesamten Franchisesystem Zugriff hat.

Zusammengefasst ist das Systemmonitoring eine wichtige Funktion, die das operative Systemmanagement darin unterstützt, die *innere* Stabilität des gesamten Franchisesystems zu sichern.<sup>354</sup> In Verbindung mit der Monitoring- und der Koordinationsfunktion agiert das operative Systemmanagement demnach im sog. *Inside and Now* des Franchisesystems, also im *Hier und Heute*.<sup>355</sup> Mit zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen in der Umwelt, dem sog. *Outside and Then* bzw. dem *Dort und Dann*, beschäftigt sich dagegen das strategische Systemmanagement. Operatives und strategisches Systemmanagementfunktionen weisen eine homöostatische Beziehung auf und bilden gemeinsam die Systemexekutive.

---

<sup>354</sup> Vgl. allgemein Malik (Strategie) 131.

<sup>355</sup> Vgl. Beer (Heart) 202.

## E. Identität und Weiterentwicklung

### 1. Entwicklungsfunktion – Strategisches Systemmanagement

#### 1.1. Adaptionfähigkeit durch strategische Planung erhalten

Die einzelnen Franchisenehmer kümmern sich oftmals nur wenig um die Weiterentwicklung ihres Franchisesystems.<sup>356</sup> Zuweilen fehlt ihnen einfach die Möglichkeit, mit ihrem begrenzten Horizont grössere Zusammenhänge zu erkennen.<sup>357</sup> Ein anderer Grund könnte darin liegen, dass in diesem Zusammenhang sicher anfallende Kosten einem unsicheren, zukünftigen und sich auf alle Franchisenehmer verteilenden Nutzen gegenüber stehen.<sup>358</sup>

Des weiteren hegen Unternehmen wie Menschen in der Regel Vorbehalte gegen Veränderungen. Funktionieren Prozesse, Produkte und Beziehungen problemlos, werden sie selten genug in Frage gestellt.<sup>359</sup> Vielmehr führen tradierte Abläufe zu veränderten bedingten Wahrscheinlichkeiten entlang eines Ereignispfades, dass dieser Pfad erneut genutzt wird.<sup>360</sup> Diese Mechanik mündet in verkürzten Entscheidungswegen und damit schnelleren und treffsicheren Entscheidungen in *gleichbleibenden* Umgebungen. Strukturen neigen zugleich zu Verkrustungen. Wenn ein System seine Anpassungsfähigkeit nicht verlieren möchte, dann müssen die Strukturen permanent flexibel gehalten werden. Dieses geht oftmals mit einem Aufbrechen von Gewohnheiten einher. Eine solche kontinuierliche Revitalisierung im Rahmen einer *strategischen Planung* ist umso wichtiger, je dynamischer und komplexer sich die systembezogene Umwelt darstellt.

Die strategische Planung hat den Aufbau neuer Erfolgspotentiale zum Ziel. Innerhalb der Leitplanken der *normativen Planung* setzt sie auf dem Leistungsvermögen des Franchisesystems auf und passt es auf zukünftige Erfordernisse an. Die strategische Planung erfolgt im Dialog von operativem und strategischem Systemmanagement. Teilnehmer dieses Dialoges können bspw. Strategiekreise, Vertreter der zentralen Leistungsbereiche des Franchisesystems, Projekt- und Umsetzungsverantwortliche sowie die Geschäftsleitung sein. Der gemeinsame Zielfindungs- und Umsetzungspro-

---

<sup>356</sup> Vgl. Davis (Development) 345ff.

<sup>357</sup> Auch wenn diese Einschätzung von Experten für die meisten Franchisesysteme zutreffen sollte, so gibt es natürlich eine Reihe von Ausnahmen; vgl. bspw. OBI (Expertengespräche). Es ist zu vermuten, dass ein gewisser Zusammenhang zwischen Höhe der Investitionssumme und Grad der Professionalität besteht.

<sup>358</sup> Diesem grundsätzlichen Problem sehen sich allerdings alle Unternehmer gegenüber.

<sup>359</sup> Vgl. Manella (Mensch) 139.

<sup>360</sup> Vgl. Beer (Brain) 188f. und die dort angeführte Literatur.

zess erstreckt sich ggf. über mehrere Phasen und wird im Folgenden an einem Beispiel dargelegt.<sup>361</sup>

In der ersten Phase erfolgt eine Analyse wichtiger Informationen aus der Umwelt und dem Franchisesystem. Diese Informationen werden von zentralen Informationsquellen geliefert. Eine Analyse zeigt, ob eine Anpassung der Unternehmensstrategie zur Erreichung des gesetzten Unternehmensziels erforderlich ist. Im Anschluss werden die Unternehmensprioritäten festgelegt und entsprechende Projekte aufgesetzt. Im Zuge dieser Vorgehensweise werden so viele relevante Informationen wie möglich in den Entscheidungsprozess einbezogen.<sup>362</sup> Diese vorläufige Planung kann dann Vertretern der Franchisenehmer vorgelegt und mit ihnen diskutiert werden.<sup>363</sup>

Tagungen zum Erfahrungsaustausch (kurz Erfa-Tagungen) können der Weiterentwicklung von Franchisesystemen dienen.<sup>364</sup> Einige Autoren bezeichnen sie sogar als wichtigstes Mittel der Weiterentwicklung von Franchisesystemen.<sup>365</sup> Bedenkt man jedoch, dass hier oftmals vor allem operative Details der Konzeptumsetzung diskutiert werden, so kann diese Einschätzung nicht uneingeschränkt geteilt werden. Vielmehr dienen sie oftmals eher der Selbstkoordination der Franchisenehmer.<sup>366</sup> Eine strategische Weiterentwicklung des Franchisekonzeptes und der Aufbau neuer Erfolgspotentiale können von den Franchisenehmern aufgrund ihres in der Regel limitierten Horizontes (niedrigere Rekursionsebene!) nicht erbracht und sollten daher von ihnen auch nicht erwartet werden.<sup>367</sup> Diese Aufgaben der strategischen Weiterentwicklung sind in erster Linie Hoheitsgebiet des Franchisegebers.

---

<sup>361</sup> Vgl. auch im Folgenden REWE (Expertengespräche).

<sup>362</sup> Die REWE Zentral-AG Hungen setzt hier einen Strategiekreis ein, dem neben der Geschäftsführung die Verantwortlichen aller zentralen Leistungsbereiche angehören; vgl. REWE (Expertengespräche).

<sup>363</sup> Die REWE Zentral-AG Hungen nutzt für diese Diskussionen bspw. ihre sog. Herbsttagungen, an denen alle Franchisenehmer teilnehmen; vgl. REWE (Expertengespräche).

<sup>364</sup> Diese Erfa-Tagungen werden, finden sie in kleinerem Rahmen bzw. regional oder lokal statt, auch Stammtische oder Partnertreffen genannt; vgl. beispielhaft Kamps (Expertengespräche). Sollten nur regionale Erfa-Tagungen durchgeführt werden, ist eine Kommunikation der Ergebnisse von hoher Bedeutung, um nicht parallele Weiterentwicklungsschritte mit gleichen Inhalten anzustossen; vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche); vgl. Kamps (Expertengespräche).

<sup>365</sup> Vgl. bspw. Nebel / Gajewski (Gremien) 441.

<sup>366</sup> In der Selbstkoordination können sie jedoch einen wichtigen Beitrag zur Systemstabilität leisten. Dementsprechend bemisst bspw. McDonald's an der Teilnahme an diesen Tagungen die Einstellung des Franchisenehmers zum Franchisesystem. Eine unzureichend positive Einstellung kann letztendlich zu einem Expansionsverbot des jeweiligen Franchisenehmers führen; vgl. McDonald's (Expertengespräche).

<sup>367</sup> Ausnahmen bestehen in der Regel dort, wo die Franchisenehmer ein hohes Mass an Professionalität aufweisen; vgl. OBI (Expertengespräche).

Der Einschätzung, im Sinne einer allgemeinen Mitwirkungsmöglichkeit kämen Erfahrungsungen einem demokratischen Forum gleich, kann ebenfalls nicht uneingeschränkt gefolgt werden. In dieser Funktion werden, mit Abstrichen, eher die Beiräte gesehen. Beiräte sind mit in der Regel gewählten Vertretern der Franchisees besetzt. Entsendet die Systemzentrale keine Vertreter in den Beirat, so nehmen diese zumindest an den Beiratssitzungen teil. Wenn erforderlich, werden die Beiräte durch systemexterne Beiratsmitglieder ergänzt, die als eine Art „Ausguck“ in die systembezogene Umwelt fungieren.<sup>368</sup>

Dem Beirat wird ein hoher, durchaus auch symbolischer Wert für Franchisesysteme zugeschrieben.<sup>369</sup> Neben der Schlichtung von Streitigkeiten (vor allem im Sinne einer Selbstkoordination der Franchisenehmer) trägt er Änderungsvorschläge und Meinungen der Franchisees an alle Ebenen des Systemmanagements heran. Der Beirat kann bei wichtigen Entscheidungen den Franchisegeber in der Phase der Willensbildung beraten und Empfehlungen abgeben. Gerade in Systemen, in denen die Franchisenehmer ein hohes Mass an Professionalität aufweisen, können aus dem Beirat wichtige Anstöße zur Systemweiterentwicklung kommen.<sup>370</sup> Die Empfehlungen des Beirats sind zwar rechtlich nicht bindend, sie besitzen oftmals aber faktische Wirkung, da sie vom Management in der Regel nur in begründeten Ausnahmefällen übergangen werden.<sup>371</sup> Auf dem entgegengerichteten Interaktionsweg unterstützt der Beirat, die Entscheidungen der Systemzentrale und die Hintergründe des Zustandekommens dieser Entscheidungen in Richtung Leistungssystem zu kommunizieren. Beiräte sind in der Franchisepraxis oft nur auf der Ebene der Systemzentrale verankert. Aus Komplexitätssicht wäre es jedoch wünschenswert, die Implementierung dieser Mechanismen auf niedrigere Rekursionsebenen auszuweiten. Hier muss in vielen Franchisesystemen ein Umdenken stattfinden.

Einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Franchisesystems leisten auch Ausschüsse oder Arbeitskreise. Sie werden meist vom Beirat etabliert und konzentrieren sich auf

---

<sup>368</sup> Solche systemexterne Beiratsmitglieder können Zukunftsforscher, Berater, Universitätsangehörige, Verbandsmitglieder etc. sein.

<sup>369</sup> Vgl. Flohr / Schulz / Wessels (Franchisevertrag) 258.

<sup>370</sup> Der Grad der Professionalität schwankt stark zwischen den Systemen. Auf der einen Seite des Spektrums stehen bspw. einfache Betreibermodelle, die kaum Qualifikationen vom Franchisenehmer verlangen. Auf der anderen Seite gibt es Systeme, deren Franchisenehmer Umsätze in Höhe mittelständischer Unternehmen aufweisen. So setzt ein typischer OBI-Markt ca. € 10-30 Millionen per annum um. Eine Reihe von Franchisenehmern hat bis zu zehn Märkte, so dass von diesen Systempartnern ein jährliches Umsatzvolumen von bis zu € 100-300 Millionen erreicht wird; vgl. OBI (Expertengespräche). Die Erfahrung des Deutschen Franchise Nehmer Verbands hat gezeigt, dass Projektgruppen aufgrund ihrer flexiblen Strukturen und ihres begrenzten Zeithorizontes effizienter arbeiten als Beiräte; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

<sup>371</sup> Vgl. Nebel / Gajewski (Gremien) 446.



ausgewählte Fachgebiete, in denen die Teilnehmer besondere Kompetenzen aufweisen.<sup>372</sup> Typische Beispiele sind hier Ausschüsse für Einkaufs- bzw. Sortiments-themen, Training und Weiterbildung, Marketing und Vertrieb, Informationstechnologien und Organisation.<sup>373</sup>

Es gibt zwei Arten von Ausschüssen, die unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. In zeitlich begrenzten Ausschüssen werden, ähnlich einem Projekt, Lösungen für bestimmte Aufgaben und Problemstellungen erarbeitet. Diese Ausschüsse dienen primär der fachlichen Weiterentwicklung des Systems und unterstützen den Willensbildungsprozess.

Dauerhaft eingerichtete Ausschüsse dagegen beschäftigen sich mit kontinuierlich wiederkehrenden Themen. Ein klassisches Beispiel ist hier der Werbeausschuss, an dem alle Franchisenehmer einer Region oder eines Mikromarktes teilnehmen können und sollten.<sup>374</sup> Hier diskutieren die Franchisees anstehende Vermarktungsaktionen hinsichtlich Zielsetzung, Zeitraum, Inhalt und organisatorischer Umsetzung. Auch über die Aktivitäten der angrenzenden Regionen wird in diesem Kreis informiert. Diese Art von Ausschüssen übernimmt demnach Teilfunktionen eines FCC.

Den Meinungen und Ergebnissen der oben beschriebenen Gremien und Diskussionsforen wird häufig ein hohes Gewicht zugestanden. Ihren Mitgliedern sollte jedoch zu jedem Zeitpunkt klar sein, dass sie zwar an der *Willensbildung* des Franchisesystems teilnehmen, von der *Willensdurchsetzung* aber grösstenteils ausgeschlossen sind. Die Durchsetzung des Willens erfolgt durch Vorgaben über die vertikale Kommandoachse des Franchisesystems. Im Rahmen dieser Diskussionsforen wird ein gemeinsames Zielbild entworfen, das den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen der Umwelt ebenso gerecht werden kann wie denen des Franchisesystems. Diese Planung bewegt sich in Korridoren von Zugeständnissen, deren Endpunkte diejenigen Kompromisse sind, die die niedrigsten Varietäten aufweisen. Ziel ist es, mögliche Konfliktpunkte frühzeitig zu lokalisieren und ggf. die Planungsziele so abzuändern, dass ein sinnvolles Mass an Konsens erreicht wird. Indem Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und das Leistungssystem rechtzeitig in die Planung eingebunden wird, kann die spätere Umsetzung der Massnahmen erleichtert werden.

---

<sup>372</sup> Bspw. wird bei McDonald's in der Regel nach dem *best man available* Prinzip derjenige Franchisee mit dem höchsten Fachwissen ausgewählt; vgl. McDonald's (Expertengespräche).

<sup>373</sup> Bei Fressnapf sind ca. 5% der Franchisenehmer in Ausschüssen präsent; vgl. Fressnapf (Expertengespräche).

<sup>374</sup> So bearbeitet McDonald's den deutschen Markt auf Basis von 432 Mikromärkten (sog. TV-Märkte); vgl. McDonald's (Expertengespräche).

In der anschließenden Phase Zwei des Zielfindungsprozesses überprüfen die zentralen Leistungsbereiche, ob ihre Schlüsselaufgaben angepasst werden müssen. Es folgt die Erarbeitung einer Jahreszielplanung des Bereichs mit Massnahmen und Mitteln. Der Zweck des Franchisesystems dient als fokaler Punkt der strategischen Planung. Das so entworfene Zielbild kann auf der *Franchise Strategy Agenda* abgetragen werden, bevor die Planung mit dem normativen Systemmanagement des Franchisesystems endgültig abgestimmt wird.

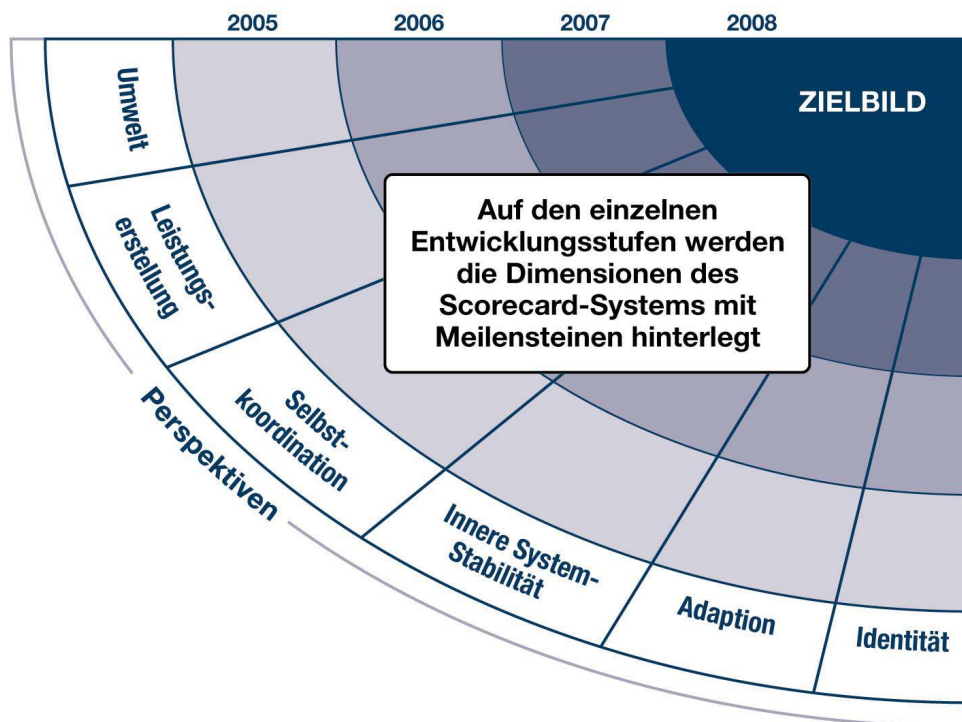


Abbildung 14: Strategische Planung mit der Franchise Strategy Agenda

Die Erarbeitung der Franchise Strategy Agenda beginnt mit der beschriebenen Konkretisierung der Ziele, die im Planungshorizont erreicht werden sollen. Auf den Achsen werden die sechs Perspektiven der Franchise Scorecard abgetragen. Für den Zeitraum bis zum Planungshorizont erfolgt dann eine Planung zentraler Meilensteine und Programme. Auf der Grundlage dieser Planung können die jeweiligen Projektverantwortlichen zielführende Projektpläne entwickeln. Diese werden dann mit Massnahmen, Mitteln und Aktionen konkretisiert.

In Phase Drei werden die Jahreszielpläne der Bereiche durch den Strategiekreis abgestimmt und die endgültigen Unternehmensziele festgelegt. Anschliessend erfolgt die Kommunikation an die Franchisepartner, bspw. im Rahmen einer Jahrestagung.<sup>375</sup> Dort sollte die Möglichkeit bestehen, die in diesem Rahmen geäusserten Anregungen der Franchisenehmer aufzunehmen und in der Feinplanung der Umsetzung zu berücksichtigen.

Im Anschluss an die breit gestreute Kommunikation erfolgt die Umsetzung der Ziele. Ein permanentes System-Controlling der Zielerreichung, bspw. entlang der Franchise Scorecard, gibt auch dem Strategiekreis Feedback über die Ergebnisse von Soll- / Ist-Vergleichen.

Um diesen Prozess der strategischen Planung erfolgreich durchzuführen, muss das Leistungsspektrum der Systemzentrale erweitert werden. Das operative Systemmanagement ist bei *gleichbleibenden* Bedingungen der Umwelt für die Sicherung der *inneren Stabilität* des Franchisesystems verantwortlich. Hierbei agiert es in relativ stabilen Umweltkontexten mit einem überschaubaren zeitlichen Horizont. Aufkommende Ereignisse, die sich in mehr oder minder starken Symptomen andeuten, liegen jedoch ausserhalb seiner Aufnahmefähigkeit. Den bisher erwähnten Funktionen des Leistungssystems und des operativen Systemmanagements fehlen die Instrumente und die Übersicht, die notwendigen Transformationsprozesse in Franchisesystemen zu gestalten.

Um auch ein *Outside and Then* abdecken zu können, benötigt jedes komplexitätsorientierte Franchisesystem eine *Entwicklungsfunktion*, die ein deutlich höheres Mass an Umweltunsicherheit verarbeiten kann als das Leistungssystem und das operative Systemmanagement.<sup>376</sup> Ein solches strategisches Systemmanagement fungiert als Sensorsystem, das aus der Umwelt Daten herausfiltert, die sich auf zukünftige Veränderungen der Lebensbedingungen des Gesamtsystems beziehen. Es lenkt die Aufmerksamkeit des Franchisesystems frühzeitig auf diese wichtigen Veränderungspotentiale der Umwelt, damit die Systempartner möglicherweise bevorstehende Chancen und Risiken besser adressieren können.

---

<sup>375</sup> Die REWE Zentral-AG Hungen kommuniziert die strategischen Ziele im Rahmen ihrer sog. Januar-tagungen, an denen wiederum alle Franchisenehmer teilnehmen; vgl. REWE (Expertengespräche).

<sup>376</sup> Beer bezeichnet diese Entwicklungsfunktion als „System Vier“; Beer (Heart) 227ff.

Wesentlich sind hier neben den kontinuierlichen auch die diskontinuierlichen Entwicklungen.<sup>377</sup> Diese können sich bspw. aus veränderten Demographika, Kundenstrukturen und Kundennutzen, Zahlungsfähigkeiten und -bereitschaften ergeben. Darin eingeschlossen sind Veränderungen der impliziten und expliziten Zielgruppenbedürfnisse. Das strategische Systemmanagement muss daher im Sinne eines *Frühwarnsystems* aus einem unstrukturierten Umfeld mögliche neue Entwicklungen herausdestillieren und diese dann hinsichtlich ihrer Relevanz bewerten.<sup>378</sup> Es wird so durch seine *Feedforward*-Funktionen zu einem Frühwarnsystem eines eher *reaktiven* Franchisesystems. Es muss aber zugleich auch den Weg einer *proaktiven* Gestaltung der relevanten Zukunft beschreiten und als *Zündfunke* Innovationen auslösen bzw. vorantreiben.<sup>379</sup> Die Entwicklungsfunktion sichert somit die *externe Stabilität* eines Franchisesystems ab.<sup>380</sup>

Das strategische Systemmanagement besteht aus einem Bündel von Aktivitäten, die die Entscheidungsfindungen des normativen Systemmanagements unterstützen.<sup>381</sup> Sein Aufgabenspektrum lässt sich zu folgenden Paketen zusammenführen:

- Informationen aus dem Franchisesystem und der Umwelt beschaffen;
- Entscheidungsvorlagen für die Systemleitung erarbeiten;
- Routinen für die Anpassung des autonomen Leistungssystems implementieren.

Um diesen Aufgaben nachzukommen, muss das strategische Systemmanagement alle involvierten Funktionsträger und -systeme sowie Informations- und Entscheidungsstrukturen gestalten und steuern können.

## 1.2. Informationen beschaffen

Grundlage des strategischen Planungsprozesses ist die Beschaffung relevanter Informationen. Die Umwelt wurde jedoch bisher vor allem aus der Sicht der Fran-

---

<sup>377</sup> Vgl. Malik (Governance) 87; vgl. auch Drucker (Zukunft). Ansoff unterstreicht: "Instead of waiting for sufficient information to accumulate, a firm should determine what progressive steps in planning and action are feasible as strategic information becomes available in the course of evolution of a threat / opportunity"; Ansoff (Management) 352.

<sup>378</sup> Vgl. Beer (System) 120. Zu Frühwarnsystemen vgl. bspw. Gomez (Frühwarnung).

<sup>379</sup> Vgl. Beer (Heart) 227.

<sup>380</sup> Vgl. Beer (Heart) 235; vgl. Jackson (Methodology) 129; vgl. Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 101.

<sup>381</sup> Vgl. Beer (Brain) 233.

chisenehmer beobachtet. Diese haben, im Vergleich zum Systemmanagement, nur einen beschränkten Horizont, wenn sie in erster Linie nur die für sie relevanten, lokalen Ereignisse registrieren. Die Franchisenehmer fokussieren sich zudem auf die gut strukturierte Umgebung, da sie für deren Beobachtung die erforderlichen Instrumente besitzen. Die Ergebnisse dieser Beobachtungen werden, in der Regel in aggregierter Form, vom strategischen Systemmanagement genutzt. Dort werden sie mit den Erkenntnissen aus den Informationen der höheren Rekursionsebene angereichert, die die Systementwicklung aus verschiedenen Quellen bezieht.<sup>382</sup>

Die vorhandenen Informationen werden dann entlang eines Rasters sortiert. Für diese Aufgabe muss ein Eigenmodell aufgebaut werden, das theoretisch aus einer infiniten Regression von Selbstbildnissen besteht. Indem durch dieses Modell ein sogenannter *Re-entry* vollzogen wird, kann es zur Grundlage der Selbsterkenntnis des Franchisesystems werden.<sup>383</sup> Es gilt:

“Every regulator of a system must contain a model of that which is regulated.“<sup>384</sup>

Diese Kernaussage des *Conant-Ashby-Theorems* lässt sich auch auf die Aufgabe des strategischen Systemmanagements übertragen, ein strukturgleiches Abbild des Franchisesystems zu erstellen. Um ein Franchisesystem lenken zu können, benötigt die lenkende Einheit, also die Systemzentrale, demnach ein Modell des zu lenkenden Bereichs, also des Leistungssystems. Ein solches Modell ist dann die Basis für jede Entwicklung von Strategien.<sup>385</sup>

---

<sup>382</sup> Bsp. für diese Quellen sind eine Mitarbeit im Franchiseverband und im jeweiligen Branchenverband, eine enge Zusammenarbeit mit den Universitäten, Studien etc.; vgl. bspw. OBI (Expertengespräche); vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche).

<sup>383</sup> Zum Konzept des *Re-entry* vgl. Spencer-Brown (Laws). Vgl. auch Beer (Heart) 234ff. sowie (System) 113ff. Ashby betont in diesem Sinnzusammenhang, dass der Beobachter immer auch Teil des beobachteten Systems ist: “(...) when the experimenter runs an experiment he is coupling himself temporarily to the system that he is studying“; Ashby (Cybernetics) 48. Der Beobachter als Teil des Systems müsste auch sich selbst in dieses Modell integrieren. Eine solche Selbstbeobachtung würde dann über infinite Ebenen fortlaufen. Kein System kann jedoch eine vollständige Selbstbeschreibung anfertigen. Bei dieser Problematik handelt es sich um den sogenannten *blinden Fleck*: „Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen“; Foerster (Wahrheit) 117 sowie (KybernEthik) 86. Der blinde Fleck wirft die alte Frage nach einer *Letztbegründung* auf und verweist auf einen *infiniten Regress*; vgl. Popper (Logik) 60.

<sup>384</sup> Conant / Ashby (Model) 89.

<sup>385</sup> Vgl. Malik (Strategie) 421f.; vgl. Beer (Decision) 479f.

Im menschlichen Hirn übernimmt der sog. prämotorische Cortex die Schlüsselrolle bei der Selbstwahrnehmung.<sup>386</sup> Eine korrekte Selbstwahrnehmung ist die entscheidende Grundlage zur Unterscheidung des Systems (*selbst*) und seiner Umwelt (*fremd*). Sie ist demnach auch die zentrale Voraussetzung für eine weitergehende Analyse von Franchisesystemen und von Chancen und Risiken der Umwelt. Eine gestörte Funktion der Selbstwahrnehmung stellt die Fähigkeit zur Analyse und Differenzierung in Frage.<sup>387</sup>

Um dieses Eigenmodell aufzubauen, muss das strategische Systemmanagement alle relevanten Strukturen, Funktionen, Schnittstellen und Abhängigkeiten sowie Leistungsprozesse und Kompetenzen des Franchisesystems und der Systempartner kennen. Diese Betrachtung darf jedoch nicht statisch angelegt sein. An ihr muss sich vielmehr jederzeit der momentane Zustand des Franchisesystems ablesen lassen. Sind diese Anforderungen erfüllt, dann kann ein solches Eigenmodell als Grundlage für die weiteren Entwicklungsaufgaben fungieren. Die Etablierung eines sog. *Future Lab* als Serviceeinheit des strategischen Systemmanagements kann die Beobachtung der Systemumgebung und die Abschätzung ihrer zukünftigen Entwicklung unterstützen. Hierzu kann es auch nötig sein, Programme zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aufzulegen.<sup>388</sup> Diese strategischen Programme haben das Ziel, die Ertragspotentiale attraktiver Marktsegmente auszuschöpfen. Als Basis für die Analyse der systembezogenen Umgebung werden die Signale (bspw. Anweisungen oder *Leitplanken*) der obersten Instanz (sog. Governance oder auch normatives Systemmanagement) des Franchisesystems genutzt.

Es lassen sich zwei unterschiedliche Routinen in der Befragung der Umwelt unterscheiden: Die sog. Alpha Loops und die sog. Beta Loops. Bei den Alpha Loops handelt es sich um ein kontinuierliches Abtasten bekannter Umweltdimensionen auf mittel- und langfristigen Markttrends oder Trendbrüche, die für die Anwendung des bestehenden Geschäftsmodells des Franchisesystems relevant sind. Ziel ist hierbei die richtige Einordnung bzw. Einschätzung von Trends und Trendbrüchen. Dieser Aufgabenstellung nehmen sich sog. *Trend Scouts* an, die dem Franchisesystem hel-

---

<sup>386</sup> Vgl. hierzu Ehrsson / Spence / Passingham (Cortex).

<sup>387</sup> Bei Menschen kann eine solche Störung bspw. durch Schlaganfälle ausgelöst werden. Die Störung kann sich dann in Formen der Schizophrenie ausdrücken.

<sup>388</sup> Drucker betont, dass hier Budgets einzurichten sind, die von den regulären Geschäftsbudgets strikt getrennt sind. Nur so könne der Innovationsprozess nicht gehemmt werden; vgl. Drucker (Management) 793f.

fen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.<sup>389</sup> Sozusagen *in-the-box* orientieren sich diese tendenziell an der strukturierten allgemeinen Umwelt.

Im Rahmen der Beta Loops wird eine unbekannte Zukunft auf solche Neuigkeiten abgetastet, die Chancen bzw. Gefahren für das bestehende Geschäftsmodell des Franchisesystems darstellen könnten. Das Ziel der Beta Loops kann als Suche nach Antworten auf bisher unbekannte Fragen umschrieben werden.

Alpha und Beta Loops fungieren auf diese Weise als vorgelagerte Beobachtungsposten, die eingehende *Antworten* der Umwelt kanalisieren und für die Weiterverarbeitung im Franchisesystem vorbereiten. Dieser Bereich wird bspw. von sog. *Novelty Scouts* erforscht, die sich auf das Aufspüren innovativer Problemlösungen in den Bereichen Technik und Technologien sowie Service und Leistungen spezialisieren. Die Vorgehensweise der Novelty Scouts ist durch ein Denken ausserhalb der üblichen Schemata gekennzeichnet. Um verwertbare Daten aus einer unstrukturierten, problembehafteten Umwelt zu erhalten, muss die Entwicklungsfunktion die richtigen *Fragen* an die Umwelt stellen.<sup>390</sup> Zugleich muss sie aber auch für die von der Umwelt generierten *Antworten* auf diese Fragen aufnahmefähig sein. Letzteres impliziert, dass für die eingehenden Umweltinformationen nicht die regulären Kanäle zur Informationsaufnahme genutzt werden. Diese sind nämlich geradezu darauf ausgelegt, unübliche Umweltantworten als Grundrauschen einzuordnen und diese daher *nicht* herauszufiltern.<sup>391</sup>

Erst *gesonderte Empfängerkanäle* sind in der Lage, aus dem vermeintlichen Grundrauschen unüblicher Antworten wertvolle Daten herauszudestillieren.<sup>392</sup> Solche Anforderungen werden jedoch oftmals von Organisationen nicht erfüllt, wie ein Beispiel zeigen möge: Um sich über die Zukunft und über relevante Entwicklungen Aufklärung zu verschaffen, setzen Unternehmungen regelmässig Marktforscher ein. Deren Ergebnisse entsprechen aber allzu oft nicht den Erwartungen der beauftragenden Manager, denn sie beziehen sich auf eine *bekannte* Umwelt, bspw. hinsichtlich der Entwicklung der durchschnittlichen Zufriedenheit von Kunden oder deren Bindung an den jeweiligen Franchisenehmer oder das gesamte System. Zur Ergründung einer als problematisch zu bezeichnenden Umwelt werden dagegen oft Aussagen erwartet, zu denen die Manager die adäquaten Fragen selbst noch gar nicht kennen. Der Befragungsmechanismus muss daher radikal umgestellt werden. Statt nach

---

<sup>389</sup> Vgl. hierzu auch Ulrich (Werk) 559.

<sup>390</sup> Vgl. Drucker (Management) 57.

<sup>391</sup> "How shall we ever conceive – how ever express – a new idea – if we are bound by the categorization – that delivered our problem to us – in the first place"; Beer (Origins) 4.

<sup>392</sup> Vgl. Beer (Heart) 239.

Ergebnissen zu suchen, sollte hier erst einmal eine Art *Varietätsgenerator* vorgeschaltet werden, der vorab die richtigen Fragen entwickelt.<sup>393</sup> Werden nun durch diese Fragen relevante Einflüsse aus möglichen Entwicklungen der allgemeinen Umwelt identifiziert, sind diejenigen Alternativen zu verwerfen, die als weniger wahrscheinlich oder für die Franchisenehmer als weniger relevant eingestuft werden.

Zu den Aufgaben des strategischen Systemmanagements gehört neben der Verarbeitung von Umweltinformationen auch die Analyse der Informationen aus dem Franchisesystem. Über die Vorgaben des normativen Systemmanagements hinaus zählen hierzu die Informationen aus den zentralen Leistungsbereichen des Systems und den Audit-Ergebnissen des Systemmonitorings. Die Informationsergebnisse können dann an *Besten Praktiken* bzw. im Rahmen interner *Betriebsvergleiche* analysiert werden. Um auf adäquate Informationen zurückgreifen zu können, besitzt das strategische Systemmanagement weitreichende Befugnisse in der Gestaltung der erforderlichen Informations- und Kommunikationssysteme, bspw. bei der Etablierung der Filter für Informationen aus dem Leistungssystem. Auch der Auf- und Ausbau der Weisungsstrukturen in Richtung der Systempartner obliegt ihr.

### 1.3. Willensbildung: Entscheidungsvorlagen erarbeiten

Eine weitere Aufgabe der Entwicklungsfunktion ist die Unterstützung des Willensbildungsprozesses in Franchisesystemen. Um Entscheidungen vorzubereiten, müssen Alternativszenarien entworfen werden, die dann in die Diskussionsforen eingebracht werden können. Sie bauen auf den Informationen auf, die über die Alpha und Beta Loops aus der systemweiten Umwelt gewonnen und dann gewichtet werden. Die Beobachtungen der beiden oben beschriebenen Scoutgruppen formen die Ausgangslage einer sog. *Scenario Unit*. Diese Einheit der Entwicklungsfunktion vernetzt die durch die Scouts angelieferten Informationsfragmente und fügt sie zu aussagekräftigen Szenarien zusammen.<sup>394</sup> Hieraus resultierende Hypothesen kann die Unit jedoch regelmässig nicht im normalen Geschäftsbetrieb des Franchisesystems überprüfen, ohne diese in ihrer Lebensfähigkeit nachhaltig zu gefährden. Vielmehr muss sie für die Simulationen das bereits erwähnte Eigenmodell heranziehen.

---

<sup>393</sup> Zum allgemeinen Konzept eines *Varietätsgenerators* vgl. Beer (Decision) 297, 318.

<sup>394</sup> Zu den Grundlagen des Szenariomanagements vgl. Gausemeier / Fink / Schlake (Szenario); vgl. Fink / Schlake / Siebe (Erfolg); vgl. Fink / Schlake / Siebe (Szenarien) 34ff.



Komplexe Franchisesysteme besitzen eine sehr hohe Anzahl an Systemelementen, die jeweils eine Reihe von Zuständen annehmen können. Nehmen wir einmal 20 Elemente an, die jeweils vier mögliche Merkmalsausprägungen aufweisen können. Selbst in diesem realitätsnahen Beispiel wird bereits eine maximale Varietät von  $4^{20}$  erreicht, was über einer Billion unterscheidbarer Zustände entspricht. Es ist jedoch davon auszugehen, dass nicht alle Zustände sinnvoll miteinander zu kombinieren sind. Aufgabe eines Managements ist es in diesem Fall, irrelevante Merkmalsausprägungen von der weiteren Betrachtung zu eliminieren. Im Sinne eines wirksamen Varietätsmanagements sollte es zudem gelingen, Ketten gleichzeitig auftretender Ereignisse zusammenzufassen und für sie Antworten vorzuformulieren. Für die jeweiligen Situationen können auf diese Weise Szenarienmodule entworfen werden. Gelingt es, 80% aller auftretenden Zustände durch bspw. zehn unterscheidbare, sich nicht überschneidende Module abzudecken, so sinkt die potentielle Varietät auf  $(0,2 \cdot 4^{20}) + 2^{10}$ , also ca. 220 Millionen erforderliche Antworten. Dieses entspricht nur noch einem Fünftel der ursprünglichen Varietät. Auf Grundlage der Simulationsergebnisse können dann mögliche Implikationen der Markttrends und Trendbrüche auf das Franchisesystem herausgearbeitet werden. In diesem Zusammenhang hat sich die *Sensitivitätsanalyse* von Vester als hilfreiches Denkschema und ganzheitlicher, vernetzter Ansatz herausgestellt.<sup>395</sup>

Aufgrund dieser Aufgabenbreite und -bedeutung im Informationsmanagement kommt dem strategischen Systemmanagement, sozusagen als *Information Gatekeeper*, eine hohe Verantwortung zu. Um seine Aufgaben erwartungsgemäss zu erfüllen, muss es die eingehenden Informationen filtern und bewerten. Für adäquate Einschätzungen benötigt es das bereits erwähnte, detaillierte Eigenmodell des Franchisesystems.<sup>396</sup> Eine solche ganzheitliche Systemmodellierung erfordert eine gewissenhafte Durchführung, die heute allerdings in der Praxis selten vorzufinden ist. Entlang dieses Eigenmodells werden Informationen aus dem Leistungssystem, aus der systemübergreifenden Umwelt und aus dem normativen Systemmanagement gesammelt, analysiert und gewichtet.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben ist das strategische Systemmanagement auf vielfältige Informationen seitens seines operativen Pendantes angewiesen. Im einzelnen müssen die Flüsse der Informationen und sonstigen Ressourcen exakt nachverfolgt werden.

---

<sup>395</sup> Vgl. Vester (Sensitivitätsmodell) sowie (Kunst) 185ff. Für eine Modellanwendung in Netzen vgl. Engelbrecht (Unternehmensnetzwerke) 81ff.

<sup>396</sup> "Understanding is a product of modelling"; Beer (Culplabli) 5. Vgl. hierzu auch Conant / Ashby (Model) 89; vgl. Steinbuch (Denken) 10ff.

Solche Informationsbedarfe umfassen darüber hinaus Daten zu den Umwelten der Franchisenehmer ebenso wie zum Status Quo der operativen Stabilitätslage des Leistungssystems. Auch ein metasystemischer Überblick der Beanspruchung von Ressourcen sowie Informationen über grundsätzliche Stärken und Schwächen der Franchisenehmer sind für eine Lagebeurteilung durch das strategische Systemmanagement wichtig. Erst auf der Grundlage eines solchen ganzheitlichen Bildes der Systemelemente kann es gelingen, das Franchisesystem zu modellieren und die Informationen als Basis von Planungen und Entscheidungen zu nutzen. Am Eigenmodell können dann verschiedene Marktbearbeitungs- und Anpassungsszenarien entwickelt und simuliert werden.<sup>397</sup>

Für die Präsentation des aktuellen Zustands des Franchisesystems und den Ausblick auf möglicherweise bevorstehende Änderungen bzw. Änderungsbedarfe muss eine Form gewählt werden, die es der Systemleitung ermöglicht, die relevanten Entscheidungen zu treffen, die das Franchisesystem vital halten. Ziel dieser Entscheidungen muss es sein, einen hohen Deckungsgrad des Leistungsportfolios mit den Markterwartungen zu erreichen. Für die dafür notwendige Simulation der Alternativszenarien muss eine adäquate Umgebung geschaffen werden. Sinnvoll wäre ein zentraler Punkt, an dem alle relevanten (und gefilterten) Informationen aus dem Franchisesystem und seiner Umwelt zusammengeführt werden. Er fungiert als Ort der Sitzungen des normativen Systemmanagements, das auf diese Weise über den aktuellen und den erwarteten Zustand des Systems stets auf dem Laufenden gehalten wird und seine normative Planung entsprechend zügig an die jeweiligen Erfordernisse anpassen kann. Der Transformationsprozess eines Franchisesystems findet hier im Rahmen der strategischen Planung von strategischem und operativem Systemmanagement statt. An diesem Ort wird die Zukunft des Franchisesystems vorausschauend gestaltet, wird der Aufbau neuer Erfolgspotentiale initiiert und werden die Ausprägungen von Gegensatzpaaren visualisiert und ausbalanciert.<sup>398</sup>

---

<sup>397</sup> Vgl. Beer (Heart) 230 sowie (Government) 346; vgl. Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 100.

<sup>398</sup> Zu den Gegensatzpaaren vgl. Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 102. Die Verknüpfung der internen und externen Perspektiven muss dabei anwendungsorientiert erfolgen: "The key to effectiveness in such a process is in conceptually linking external events to internal activities in a way that has general adaptive significance, but also a clear and specific enough operational meaning"; Ben-Eli (Planning) 307.

Für die Simulation von Szenarien kann eine solche Umgebung in Form einer Franchise Mission Control (FMC) etabliert werden.<sup>399</sup> Beer schlägt vor, ein solches Zentrum mit vier zentralen Tableaux auszustatten.<sup>400</sup>

Tableau 1 stellt das jeweilige Franchisesystem im Eigenmodell dar. Dementsprechend werden die normativen, strategischen und operativen Systemmanagements, die Koordinations- und Monitoringfunktionen, die jeweiligen Franchisenehmer selbst sowie die Umwelten des Franchisesystems in ihren wesentlichen Eigenschaften abgebildet. Die Stärke der Kommunikationslinien zwischen den Systemelementen entspricht dem regulären Fluss an Ressourcen (Materialien, Geldbeträge, Gewinne bzw. Erträge etc.) und ihre Fließgeschwindigkeiten proportional den realen Gegebenheiten. Veränderungen innerhalb des Systems werden auf diesem Tableau, soweit sie die entsprechenden Signifikanzfilter durchlaufen haben, sofort angezeigt. Darüber hinaus sind adäquate Alarmfilter und -signale zu implementieren. Auf ihre Funktionen wird später näher eingegangen.

Tableau 2 liefert detaillierungsfähige Übersichten, die vergangenheitsbezogen einzelne Aspekte des Franchisesystems aufgreifen und abbilden können. Die Gegenwart wird so als Funktion der Vergangenheit aufgefasst.

Tableau 3 weist die gleiche Struktur wie Tableau 2 auf. Es ist jedoch auf die Abbildung zukunftsgerichteter Informationen ausgelegt.<sup>401</sup> Hier werden die Ergebnisse statistisch fundierter Prognosen und der Arbeit von Teams aus der Organisationsforschung abgebildet. Sie bilden die Grundlage für die Zusammenführung alternativer Szenarien, auf deren Basis das Franchisemanagement Simulationen durchführen kann.

Tableau 4 umfasst schliesslich eine Simulationsumgebung, in der die Variablen des Franchisesystems mit Auswahlmenüs hinterlegt sind. Das Systemmanagement kann hier testen, welche Entscheidungen in alternativen Szenarien die stabilsten bzw. die anfälligsten sind. Die herausgearbeiteten Implikationen dienen einer *Strategy Unit* als Ausgangsbasis ihrer Arbeit. Diese Einheit leitet Strategien dazu ab, wie das Franchisesystem auf sich abzeichnende Veränderungen reagieren sollte, um eine weiterhin wettbewerbsfähige Leistung erbringen zu können.<sup>402</sup> Diese Simulationen können

---

<sup>399</sup> Beer (Heart) 242f. und 258f. Ein vergleichbarer Ort ist bspw. die *Missions Control* der NASA in Houston/TX (USA).

<sup>400</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Beer (Brain) 246ff.

<sup>401</sup> Dabei handelt es sich jedoch keineswegs um die Extrapolierung historischer Daten und Trends. Vg. Beer (Brain) 252.

<sup>402</sup> Vgl. dazu auch Gross (Management) 50.

durchgeführt werden, ohne dass das Tagesgeschäft des Franchisesystems gestört wird und ohne dass diese Experimente in kostspieligen *trial-and-error* Verfahren in der Praxis ausprobiert werden müssen.

Diese Simulationen der Auswirkungen verschiedener Szenarien auf das Franchisesystem führt das strategische Systemmanagement innerhalb der Leitlinien des normativen Systemmanagements und im Dialog mit dem operativen Systemmanagement durch. Die Ergebnisse dieser Simulationsläufe werden von einer *Strategy Unit* in Entscheidungsvorlagen überführt, die dem normativen Systemmanagement anschliessend zur Entscheidung vorgelegt und in die jeweiligen Diskussionsforen eingebracht werden können. Man erinnere sich: Es geht hier nicht um alltägliche operative Entscheidungen. Diese werden, wenn sie nicht schon im Leistungssystem durch das Management der Franchisenehmer getroffen werden, in der Regel spätestens auf der Ebene der Systemsteuerung gefällt.

Die Entscheidungsbedarfe, die an die Systemleitung herangetragen werden, handeln von Aspekten der grundsätzlichen Ausrichtung und Anpassung des Franchisesystems in seiner Systemumwelt. Nicht immer werden diese weitreichenden Entscheidungen sofort getroffen. Möglicherweise erfolgt durch das normative Systemmanagement auch nur der Anstoss eines iterativen Prozesses zur Anpassung der jeweiligen Systemplanung.

#### 1.4. Anpassungsroutinen implementieren

Sobald eine Entscheidung des normativen Systemmanagements vorliegt, ist es Aufgabe seines strategischen Pendant, die jeweiligen Weiterentwicklungspläne in das Franchisesystem einzubringen und die erforderlichen Weiterentwicklungs- und Umsetzungsprozesse anzustossen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muss die Entwicklungsfunktion eine ausreichende Kapazität in der Bewältigung und Handhabung von Komplexität aufweisen. Dieses gilt sowohl für den Dialog mit der operativen Systemsteuerung als auch den mit der systembezogenen Umgebung.<sup>403</sup>

---

Ulrich hält fest: „Je mehr das Eintreten von Diskontinuitäten als wahrscheinlich angenommen wird, um so schwieriger wird eine langfristige Planung im Sinne einer konkreten Bestimmung von Strategien und Massnahmen zum voraus, um so mehr verschiebt sich das Bestreben des Managements darauf, zukünftige Handlungsspielräume zu öffnen und Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmung zu erhöhen, ohne zum voraus konkret festlegen zu wollen, wie diese genutzt werden sollen“; Ulrich (Werk) 568.

<sup>403</sup> Beers *Zweites Managementaxiom* lautet: “The variety disposed by System Three, resulting from operation of the First Axiom, and the variety disposed by System Four, are equivalent“; Beer (Heart) 298.

Daraus folgt, dass auch die Verteilung der Ressourcen des Franchisesystems auf die Funktionen der Systemsteuerung und der Systementwicklung in vergleichbarem Umfang erfolgen sollte. Hiermit wird ein Aspekt angesprochen, der heute in den meisten Organisationen zugunsten eines überbewerteten Operativen noch sträflich vernachlässigt sein dürfte.<sup>404</sup>

Das normative Systemmanagement ist ein Endpunkt der zentralen Kommando-Achse. Als Mitglied des Systemmanagements befindet es sich auf einer vergleichsweise höheren Rekursionsebene als das Management des Leistungssystems. Da auf beiden Ebenen unterschiedliche Sprachen gesprochen werden (das Systemmanagement spricht eine sogenannte Metasprache), müssen die Entscheidungen der Systemzentrale vor der Weitergabe an das Leistungssystem aufbereitet und gewissermassen in deren Sprache „übersetzt“ werden. Das Leistungssystem muss zugleich versuchen, die Metasprache des Systemmanagements zu erlernen.

Diese Transmissionsleistung muss regelmässig erfolgen, denn die Weiterentwicklung des Franchisesystems und damit auch der Franchisenehmer ist abhängig von einem kontinuierlichen Strom angemessener Entscheidungen (sog. *Leitplanken*) des normativen Systemmanagements über die zentrale Kommandoachse.

Franchisesysteme sind lebensfähig, wenn sie über die verschiedenen Funktionen des Systemmanagements und des Leistungssystems eine gemeinsame Identität finden und die verschiedenen Funktionen sowohl extern als auch intern ausbalanciert sind. Dennoch bieten sich selbst lebensfähigen, erfolgreichen Franchisesystemen immer wieder Chancen, weiter zu wachsen und hinzuzulernen, sich weiterzuentwickeln und noch angepasster an die sie umgebende Umwelt zu werden.<sup>405</sup> Die Entwicklungsfunktion ist hier ein wichtiger Baustein, um diesen kontinuierlichen Anpassungs- und Transformationsprozess aktiv zu gestalten.

---

<sup>404</sup> Vgl. auch Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche).

<sup>405</sup> “The viable system is a system that survives. It coheres; it is integral. It is homeostatically balanced both internally and externally, but it has none the less mechanisms and opportunities to grow and to learn, to evolve and to adapt – to become more and more potent in its environment”; Beer (Brain) 300.

## 2. Normatives Management – Die Systemleitung

### 2.1. Kernaufgaben

Als Exekutive des Franchisesystems sind sowohl das operative als auch das strategische Systemmanagement wichtige Bestandteile der Systemführung. Dennoch gibt es einige Aufgaben, die von einer höheren Warte, also einem Standpunkt mit größerem Überblick getroffen werden müssen. Diese Aufgaben übernimmt, im Sinne einer Governance-Funktion, ein zu etablierendes normatives Systemmanagement. Selbst bei effizient arbeitenden Leistungsprozessen und trotz wirksamer Exekutive wird eine verbleibende Komplexität zu beobachten sein. Diese residuale Varietät muss nun durch das normative Systemmanagement gehandhabt werden.<sup>406</sup>

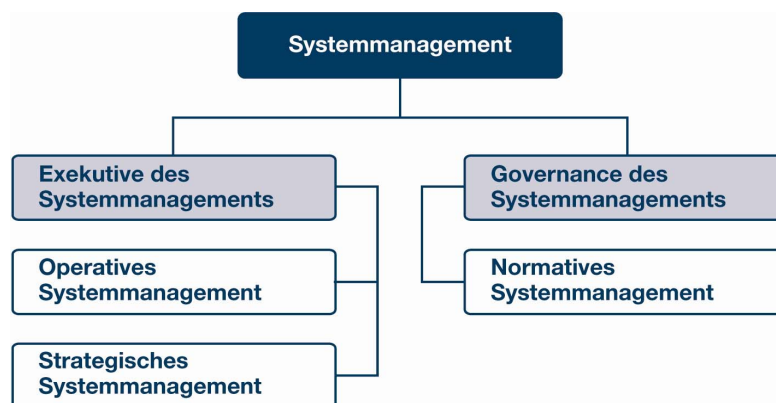


Abbildung 15: Strukturen eines wirksamen Systemmanagements

Das normative Systemmanagement legt die Leitlinie eines jeden Franchisesystems fest. Es sorgt dafür, dass das System fähig bleibt, sich an verändernde Umweltsituationen anzupassen. Eine solche Governance-Funktion kann sowohl im Sinne eines Gremiums, bspw. eines Aufsichtsrats, als auch in Form einer Generalversammlung ausgefüllt werden. Idealerweise kommen in Franchisesystemen beide Ausprägungen vor. Zentrale Aufgabenpakete einer Governance sind die Schaffung eines Bezugsrahmens für das Franchisesystem, das Ausbalancieren des operativen und des strategischen Systemmanagements sowie die Implementierung finaler Entscheidungen.

<sup>406</sup> Vgl. Beer (Heart) 298 sowie (System) 125; vgl. Espejo (VSM) 77ff.; vgl. Espejo et al. (Transformation) 59ff. Das *Dritte Managementaxiom* von Beer lautet: "The variety disposed by System Five is equivalent to the residual variety generated by the operation of the Second Axiom"; Beer (Heart) 298.

## 2.2. Bezugsrahmen für Identität und Positionierung des Franchisesystems

Die Kultivierung des Bewusstseins des Franchisesystems und die Sensibilisierung zentraler Meinungsführer für strategische Fragen gehört zu den wesentlichen Aufgaben des normativen Systemmanagements.<sup>407</sup> Dieser Aspekt steht auch in Verbindung mit der Rekursivität komplexitätsorientierter Franchisesysteme.<sup>408</sup> Als lebensfähige Systeme enthalten sie auf niedrigeren Rekursionsebenen weitere lebensfähige Systeme. Zugleich sind sie Bestandteil lebensfähiger Systeme höherer Rekursionsebenen. Lebensfähige Franchisesysteme sind demnach als Organisationsform nur ein Glied in einer langen Kette lebensfähiger Systeme der Gesellschaft.

Um Franchisesysteme dennoch als separate Einheiten identifizieren zu können, müssen sie innerhalb dieser Kette unendlicher logischer Regression abgegrenzt werden. Durch diese Grenzziehung kann ein Endpunkt des Franchisesystems etabliert werden, der den Übergang zur nächsthöheren Rekursion markiert.<sup>409</sup> Innerhalb dieser Grenzen kann sich dann eine Identität des Franchisesystems entwickeln und entfalten.<sup>410</sup> Das normative Systemmanagement muss daher massgeblich zur *logischen Schliessung* aller Aktivitäten eines jeden komplexen Franchisesystems beitragen.<sup>411</sup> Auf dieser Grundlage kann sich dessen Identität herauskristallisieren: Das Franchisesystem kann sich seiner selbst bewusst werden.<sup>412</sup> Im Umkehrschluss geht die Lebensfähigkeit jedes Systems, und damit auch jedes Franchisesystems, ohne die Etablierung und Wahrung einer Identität verloren. Lebensfähigkeit und Identität von Systemen sind demnach auf das Engste miteinander verbunden. Selbst wenn Franchisesysteme nicht mehr lebensfähig sind, können sie zwar weiterhin physisch existieren, ihre Identität als integeres System können sie in diesem Fall jedoch nicht mehr aufrechterhalten.<sup>413</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. Malik (Strategie) 343.

<sup>408</sup> Vgl. bspw. auch Fressnapf (Expertengespräche).

<sup>409</sup> “[...] we come to a necessary stop.”; Beer (Brain) 283.

<sup>410</sup> “[...] to set the cut-off point on the infinite logical regression of meta-systems at the ecological condition of viability solves the problem of identity”; Beer (Brain) 284.

<sup>411</sup> Vgl. Beer (Heart) 261 sowie (System) 128ff. Beer betont, dass offene Systeme künstlich geschlossen werden müssen, um sie anhand der Gesetze der Kybernetik zu steuern: “The fact is that if a system is only relatively isolated (that is to say, open), it has to be absolutely isolated (that is to say, closed) by an artificial convention before its mode of control by natural laws of cybernetics can be discussed”; Beer (Decision) 288.

<sup>412</sup> Vgl. Beer (Heart) 379f. sowie (Provenance) 16; vgl. Gomez / Zimmermann (Unternehmensorganisation) 102. Beer unterstreicht: “Closure is the talisman of identity”; Beer (Heart) 260.

<sup>413</sup> “When the viable system dies, it continues a physical existence and an observable interaction with contiguous systems. But it has lost its identity – precisely in terms of its coherence as a viable entity”; Beer (Brain) 284.

Um diesen Bezugsrahmen zu schaffen, trifft ein normatives Systemmanagement in der Regel nicht unmittelbar strategische Entscheidungen. Es ist vielmehr damit beschäftigt, die Leitlinien für deren Entstehung zu gestalten.<sup>414</sup> Hierzu nimmt die Governance-Funktion auch eine normierende Aufgabe wahr. Die von ihr etablierten Normen dürfen jedoch nicht so ausgestaltet sein, dass sie einer Fixierung des Franchisesystems in einem rigorosen Korsett von Anweisungen gleichen. Ansonsten wären dessen Flexibilität und Selbstorganisationskraft und damit dessen Anpassungsfähigkeit nachhaltig gefährdet. Vielmehr ist die Etablierung eines der Weiterentwicklung des Franchisesystems förderlichen Wertesystems im Sinne einer Systemkultur notwendig. Ein solcher gemeinsam von allen Systemmitgliedern getragener Verhaltensrahmen umfasst u.a. ein gemeinsames Verständnis für die Mission bzw. den Zweck des Franchisesystems sowie die Rolle der einzelnen Systempartner.<sup>415</sup> Gegenseitiger Respekt spielt eine wichtige Rolle bei der Etablierung einer solchen Atmosphäre.

Bei der Etablierung eines tragfähigen Wertesystems lassen einige Franchisors ihre Franchisenehmer massgeblich partizipieren.<sup>416</sup> Diese Beteiligung der Systempartner erhält einen besonderen Grad der Institutionalisierung, wenn sie in Form einer Generalversammlung erfolgt. In regelmässigem Turnus werden hier wichtige Aspekte der Weiterentwicklung des Franchisesystems diskutiert. Für zentrale Punkte kann in diesen Vollversammlungen ein demokratisches Votum der Franchisenehmer eingeholt werden.<sup>417</sup> Eine Reihe von Franchisegebern lehnt diese Form der Mitbestimmung ab. Ihrer Sicht nach ist es allein der Franchisor, der die Richtlinien der Weiterentwicklung festlegt. Aus seiner Sicht kann daher auf eine weitreichende Diskussion von Veränderungen mit den Franchisees verzichtet werden.<sup>418</sup> Diese Ansicht basiert in der Regel auf den geschlossenen Franchiseverträgen, die die uneingeschränkte Herrschaft des Franchisegebers vorsehen. Aus Sicht einer möglichst wirksamen

---

<sup>414</sup> Vgl. hierfür und das folgende Malik (Strategie) 342f.

<sup>415</sup> Vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 27f.

<sup>416</sup> Bei genossenschaftlich organisierten Franchisesystemen ist diese Partizipation der Franchisenehmer rechtlich vorgeschrieben, da sie Eigentümerfunktionen wahrnehmen; vgl. REWE (Expertengespräche).

<sup>417</sup> Im Franchisevertrag des Fressnapf Franchisesystems ist bspw. festgeschrieben, dass Entscheidungen der alle zwei Jahre stattfindenden Generalversammlungen dann verbindlich sind, wenn sie einen Zustimmungsgrad von mind. 65% aller Franchisenehmer aufweisen. Entscheidungen werden hier zu strategisch besonders wichtigen Themenstellungen gefällt, bspw. zur Durchführung besonders aufwendiger Werbekampagnen, zur Etablierung der Quality Checks und des Bonus- / Malus-Systems, zur Einführung eines neuen Wirtschaftssystems etc.; vgl. Fressnapf (Expertengespräche) und (Vertriebsorganisation) 31. Der Deutsche Franchise Nehmer Verband hält diese Ermächtigung von Franchisenehmern über die Generalversammlung als kartellrechtlich bedenklich; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

<sup>418</sup> Vgl. bspw. McDonald's (Expertengespräche).



Bewältigung von Komplexität scheint es jedoch erfolgsversprechend zu sein, die später in der Umsetzung massgeblich involvierten Franchisenehmer in den Prozess der Willensbildung einzubeziehen. Eine solche Vorgehensweise bedeutet jedoch einen Paradigmenwechsel für das Management vieler Franchisesysteme. Wichtige Entscheidungen müssen vom Franchisor gründlich vorbereitet und dann den Systempartnern im Sinne eines systemgerichteten Lobbying nahegelegt werden. Hierdurch steigt die Akzeptanz der Entscheidungen von Seiten der Franchisenehmer. Die spätere Umsetzung der Beschlüsse wird erleichtert.<sup>419</sup> Im Rahmen dieser Lobbyarbeit kommen einigen zentralen Gremien besondere Bedeutungen zu. Die Sitzungen eines gewählten Beirats sowie die bereits erwähnten Erfa-Tagungen bieten gute Gelegenheiten, um eine partnerschaftliche Kommunikation von Franchisegeber und seinen Franchisenehmern zu fördern.

Den Generalversammlungen ähnlich sind die sog. Jahrestagungen. Diese jährlichen bzw. teilweise halbjährlichen Diskussionsforen bieten eine exzellente Gelegenheit für Franchisegeber und Franchisenehmer, sich über aktuelle Entwicklungen im Markt und die Stimmungslage im Franchisesystem auszutauschen. In einem teilweise festlichen Rahmen werden hier auch die Zielsetzungen und Kernaktivitäten der kommenden Periode kommuniziert.<sup>420</sup> Im Gegensatz zu den Generalversammlungen steht hier allerdings eher die Willensdurchsetzung als die Willensbildung im Vordergrund.

Die in Generalversammlungen, Jahrestagungen, Beiratssitzungen und Erfa-Tagungen formulierten Empfehlungen stellen zwar in der Regel keinen rechtlich begründeten Anspruch der Franchisenehmer auf eine spätere Umsetzung durch die Systemzentrale dar.<sup>421</sup> Ein Franchisesystem wird sich ihnen aber auf Dauer nicht ohne gute Begründung entziehen können.<sup>422</sup> Formale (und auch informale) Treffen sind dann auch die Orte, an denen ein gemeinschaftliches Ethos des Franchisesystems entsteht. Sie können ein „Wir“-Gefühl aller Mitglieder des jeweiligen Franchisesystems kultivieren.<sup>423</sup> Eine derartige Atmosphäre dient dem Franchisesystem als Bezugsrah-

---

<sup>419</sup> Die meisten Franchisesysteme beziehen wichtige Franchisenehmer kontinuierlich in den Zielfindungsprozess und zentrale Entscheidungen ein; vgl. bspw. REWE (Expertengespräche); vgl. McDonald's (Expertengespräche); vgl. TUI Leisure Travel (Expertengespräche); vgl. Kamps (Expertengespräche); vgl. Ihr Platz (Expertengespräche); vgl. OBI (Expertengespräche); vgl. Fressnapf (Expertengespräche) und (Vertriebsorganisation) 31, 51.

<sup>420</sup> Vgl. bspw. REWE (Expertengespräche).

<sup>421</sup> Ausnahmen bestehen allerdings, wie bereits erwähnt; vgl. Fressnapf (Expertengespräche) und (Vertriebsorganisation) 31.

<sup>422</sup> Vgl. Nebel / Gajewski (Gremien) 441ff.

<sup>423</sup> Vgl. bspw. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 36.

men aller Aktivitäten und weist eine hohe Kapazität in der Reduzierung von Komplexität auf.<sup>424</sup>

In der Franchisepraxis wird die Wichtigkeit von Treffen der Franchisenehmer allerdings von den Franchisors oftmals unterschätzt. Dieses ist insbesondere der Fall, wenn der jeweilige Franchisegeber die Bedeutung dieser Treffen nicht aus der Perspektive der Komplexität ableitet.<sup>425</sup> Da in der Regel keine rechtliche Notwendigkeit besteht, verzichten viele Franchisesysteme auf ein interaktiv aufgebautes Diskussionsforum und nutzen diese Zusammenkünfte nur für eine einseitige Kommunikation. Dadurch verschenken sie ein immenses Potential an Komplexitätsbewältigung, das in der Regel nicht mehr durch andere Instrumente abzufangen ist.

Die Durchsetzung der normativen Planung liegt grundlegend in der Hand des Aufsichtsrates. Über ihn wird das Wertesystem durch den normativen Planungsprozess *top-down* in die strategischen und operativen Planungsprozesse und damit in das Gesamtsystem getragen. Die Governance kann so ihre fundamentale Funktion der logischen Schliessung erfüllen und das Franchisesystem davor bewahren, an nicht zu bändigender Varietät zu ersticken. In dieser Vorgehensweise konkretisiert sich auch der Bezugsrahmen des jeweiligen Systems. Hierfür überträgt die Governance den übergeordneten Zweck des Franchisesystems und die darauf basierenden Ziele auf die Ebene der Franchisenehmer in einer solchen Weise, dass letztere den Systemzweck und die damit verbundenen Ziele verstehen und sich zu eigen machen. Zur Umsetzung des Zweckes sowie der Programme und Budgets verhandelt das operative Systemmanagement schliesslich mit den Managements der Franchisenehmer über die erforderlichen Ressourcen. Über einen Feedbackprozess strömen die Reaktionen der Franchisenehmer auf die Planung *bottom-up* zurück zum Systemmanagement.<sup>426</sup> Mit Hilfe der Exekutive des Systemmanagements überwacht der Aufsichtsrat anschliessend die systemkonforme Zweck- und Zielumsetzung in den Grenzen der verhandelten Ressourcen.

---

<sup>424</sup> Vgl. Malik (Strategie) 91. Beer unterstreicht: “[...] the ‘climate’ [...] appears to be the most massive variety reducer of them all”; Beer (Brain) 291. Als Praxisbeispiel vgl. Fressnapf (Vertriebsorganisation) 36.

<sup>425</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche).

<sup>426</sup> Vgl. bspw. OBI (Expertengespräche); vgl. McDonald’s (Expertengespräche).

### 2.3. Ausbalancieren des operativen und des strategischen Systemmanagements

Zu den Aufgaben des normativen Systemmanagements gehört es, die Voraussetzungen für einen Konsens der exekutiven Funktionen des Franchisemanagements zu schaffen. Dazu gehört auch, die Managementexekutive auszubalancieren. Die jeweilige Stärke des operativen und des strategischen Systemmanagements, und damit auch die Ausrichtung der strategischen Planung hängen massgeblich davon ab, wie das normative Systemmanagement die verfügbaren Ressourcen unter den Exekutiven aufteilt. Dabei bewegt es sich in einem Spannungsfeld zwischen Aufbau und Nutzung von Erfolgspotentialen des Franchisesystems. Auf der einen Seite steht das profitgenerierende Leistungssystem, repräsentiert durch das operative Systemmanagement, auf der anderen Seite stehen die zumindest kurzfristig ergebnismindernden Aktivitäten des strategischen Systemmanagements. Die zu verteilenden Ressourcen umfassen im wesentlichen folgende Aspekte:<sup>427</sup>

- Finanzielle Ausstattung;
- Zeitliche Freiräume;
- Verantwortung und Pflege;
- Personelle Kapazitäten;
- Achtung und Beachtung;
- Ent- bzw. Belohnung.

Das normative Systemmanagement muss die vorhandenen Budgets der Systemzentrale bzw. des Franchisegebers auf die beiden Exekutive des Systemmanagements aufteilen. Auf Seiten des operativen Managements bestehen Finanzierungsbedarfe für Kontroll- und Berichtssysteme, für die Erschliessung von Regionen und Ländermärkten, für die Ausstattung des Franchise Coordination Centre, für die Durchführung von Monitoringaktivitäten etc. Seitens des strategischen Systemmanagements müssen bspw. Forschungsprogramme finanziert werden, sowohl in Richtung Absatzmarkt als auch bezogen auf das Leistungsprogramm. Hierzu können Investitionen in die Einführung neuer Produkte oder Services ebenso zugerechnet werden wie Kosten, die im Rahmen der Weiterentwicklung des Franchisesystems bspw. durch die Aufgabe bestehender Leistungen oder Standorte entstehen.

Neben der finanziellen Ausstattung ist auch die Schaffung zeitlicher Freiräume der Exekutivorgane wichtig. Diese dürfen nicht ausschliesslich mit Aufgaben des

---

<sup>427</sup> Beer fordert in diesem Zusammenhang: "Investment of (...) money (...) time, care, talent, attention, reward must be properly balanced, homeostatically"; Beer (System) 118.

Tagesgeschäftes beschäftigt sein, sondern müssen sich für die Kommunikation mit der jeweils anderen Exekutivfunktion Zeit nehmen. Auch der Aufsichtsrat muss die erforderliche Zeit aufwenden, um den Dialog mit den Vertretern der Exekutive aufnehmen zu können. Neben der kontinuierlichen, institutionalisierten Kommunikation kann *ad-hoc* Besprechungsbedarf auftreten. Auch hier sollten beiden Funktionen gleichermaßen die zeitlichen Ressourcen des normativen Systemmanagements zur Verfügung stehen.

Verantwortung zu tragen bedeutet auch, sich zu kümmern. Eine solche Verantwortung für seine Exekutive muss ein normatives Systemmanagement immer dann unter Beweis stellen, wenn deren Schützlinge auf die eine oder andere Art angegriffen werden. Derartige Angriffe können systemexterner Art sein, bspw. von Seiten der Absatz- oder Beschaffungsmärkte. Aber auch bei Angriffen aus den Reihen des Systems, bspw. durch die Franchisenehmer, muss die Systemleitung ggf. die schützende Hand über die Systemsteuerung bzw. die Systementwicklung halten. Eine einseitige Pflege der einen oder anderen Exekutivfunktion würde deren Glaubwürdigkeit und Status nachhaltig erodieren lassen.

Auch die Ausstattung beider Exekutivfunktionen mit personellen Kapazitäten muss vergleichbar sein. Sowohl die Systemsteuerung als auch die Systementwicklung müssen aus quantitativer und qualitativer Perspektive gleichermaßen paritätisch besetzt sein. Dieses bedeutet natürlich nicht, dass den jeweiligen Exekutiven exakt die gleiche Anzahl von Mitarbeitern mit gleichem Erfahrungshintergrund zur Verfügung gestellt werden müssen. Eine Kapazitätsadäquanz ist vielmehr abhängig von den jeweiligen Aufgabenpaketen der Exekutivfunktionen. Im Endeffekt muss das Verhältnis von Anforderungen und Ausstattung von Systemsteuerung und Systementwicklung vergleichbar sein. Die Verarbeitung von Informationen und damit die Bewältigung von Komplexität müssen den Exekutiven gleich gut möglich sein. Durch eine adäquate Besetzung der Exekutive in ihrer Funktion als vorgelagerte, komplexitätsdämpfende Stelle kann die Höhe der residualen Varietät massgeblich beeinflusst werden. Die dafür erforderlichen Eigenschaften der Exekutive sind in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben worden. Die Exekutive muss dafür Sorge tragen, dass die Erfolgspotentiale des Franchisesystems ausgeschöpft werden und das Franchisesystem in der Lage ist, Komplexität schon so weit wie möglich am Ursprung ihres Entstehens zu bewältigen. Zugleich muss sie dafür sorgen, dass das Franchisesystem neue Erfolgspotentiale aufbauen und das Franchisesystem seine Zukunftsfähigkeit somit nachhaltig absichern kann.

Schliesslich sollten die Ergebnisse und Erkenntnisse der beiden Exekutivorgane, wenn sie gut recherchiert und fundiert sind, seitens des normativen Systemmanagements die gleiche Anerkennung finden und entsprechend bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Lässt die Ergebnisqualität dieses nicht zu, so müssen ggf. die jeweils verantwortlichen Personen ausgetauscht werden. Dieses berührt aber nicht das Streben nach einer grundsätzlichen Gleichachtung und -beachtung der Systemsteuerung und der Systementwicklung.

Entsprechend sind auch die Ent- und Belohnungsstrukturen der Exekutive vergleichbar zu gestalten. Mit der Entlohnung wird bspw. das Gehaltsniveau angesprochen. Hier kann es selbstverständlich nicht Ziel sein, die Gehälter der im operativen und im strategischen Systemmanagement eingesetzten Personen vollständig anzugleichen. Sinnvoller wäre es, die Gehaltsstruktur so zu gestalten, dass beide Funktionen gleichermaßen einen Kreis von Personen ansprechen können, die in der jeweiligen Aufgabenerfüllung gleich geeignet sind. Wäre bspw. zur Beschäftigung eines sehr guten Forschers in der Entwicklungsfunktion von Franchisesystemen ein doppelt so hohes Gehalt erforderlich wie zur Einstellung eines sehr guten Systemsteuerers, oder vice versa, dann läge hier ein vergleichbares relatives Gehaltsniveau vor. Für die Belohnung der Exekutive gilt Ähnliches. Vergleichbare Beiträge zum Erfolg des Franchisesystems sollten, bspw. über Anteile, Dividenden, Tantieme oder Boni, gleichermaßen abgegolten werden. Spiegelbildlich muss das Risiko verteilt werden: Gleich hohe Risiken bzw. gleich hohe Verantwortung der Exekutive werden vergleichbar zugeordnet und incentiviert. Über die absolute Höhe der Entlohnung von Managern der Exekutive wird immer wieder, vermehrt auch in der breiten Öffentlichkeit, kontrovers diskutiert. Von Zeit zu Zeit werden Stimmen laut, die eine Begrenzung der Gehälter der Exekutive fordern.<sup>428</sup> Malik weist jedoch immer wieder darauf hin, dass es grundsätzlich kein funktionierendes arithmetisches System in der Entlohnung der Exekutive gibt. Vielmehr müsse wieder die autonome Entscheidung der Governance an Geltung gewinnen. In freier Würdigung der erzielten Leistungen der Exekutive müsse der Aufsichtsrat individuell die Vergütung der Exekutiv-Manager festlegen.<sup>429</sup>

---

<sup>428</sup> Ein aktueller Vorschlag sieht vor, die Managergehälter auf das maximal Hundertfache eines Facharbeiterlohns zu beschränken; vgl. o. V. (Idee) 1.

<sup>429</sup> So jüngst im Manager Magazin; vgl. Malik (Managereinkommen) 1.

## 2.4. Entscheidungen und Interventionen

Die Verteilung der Ressourcen beeinflusst grundsätzlich darüber, welche der Exekutivfunktionen über das bessere Informationsniveau verfügt. Besteht hier ein signifikantes Ungleichgewicht zwischen Systemsteuerung und Systementwicklung, so kann deren Dialog nur auf dem niedrigeren der beiden Informationsstände erfolgen. Hierdurch sinkt die Komplexität der Exekutive mit der Folge, dass die durch die Systemleitung zu bewältigende residuale Varietät anschwillt.

Durch die Kultivierung eines gemeinsamen Bewusstseins wird der Bezugsrahmen der Identität des Franchisesystems etabliert. Das hierin verankerte Wertesystem kann die Komplexität vorgelagerter Systemfunktionen wirksam bewältigen. Dennoch wird es regelmässig zu Situationen kommen, in denen das normative Systemmanagement zentrale Entscheidungen treffen oder in das operative System eingreifen muss. Entscheidungen und Interventionen beschränken die Freiheitsgrade des Franchisesystems, wirken aber zugleich stärkend, indem sie Leitlinien für das Franchisesystem vorgeben. Aufkommende Komplexität kann auf diese Weise besser bewältigt werden. Teilweise reicht es auch schon aus, auf potentielle Entscheidungsrichtungen hinzuweisen, richtig erscheinende Meinungen zu unterstützen oder weniger richtige Meinungen abzuschwächen.<sup>430</sup>

Neben der Ausarbeitung von Verhaltensmustern sind Entscheidungen ein weiterer wichtiger Baustein in der nachhaltigen Bewältigung von Komplexität. Durch das Fällen von Entscheidungen wählt der Entscheider einen möglichen Zustand eines Sachverhalts und abstrahiert so von allen anderen möglichen Zuständen. Die jeweiligen Entscheidungsträger sind jedoch nicht allein im Systemmanagement zu finden, schon gar nicht ausschliesslich im Bereich der Systemleitung. Vielmehr sind potentielle Entscheidungszentren immer dort vorhanden, wo eine vergleichsweise hohe Dichte an qualitativen und quantitativen Informationen vorhanden ist.<sup>431</sup>

Innerhalb eines Franchisesystems kann eine Vielzahl potentieller Entscheidungszentren existieren.<sup>432</sup> In diesem Zusammenhang sind zuerst die Franchisenehmer zu

---

<sup>430</sup> Vgl. Malik (Strategie) 343.

<sup>431</sup> “[...] the centre or focus of command [...] is a function of the information available to a given concatenation of cells”; vgl. Beer (Brain) 292f. Im zweiten Weltkrieg übernahm bspw. in einigen Flottenverbänden der Alliierten immer das Schiff die Koordination, das den jeweils besten Informationsstand hatte. Aktuelle Erkenntnisse aus der Hirnforschung bestätigen diese Einschätzung. Laut einer Studie der University of California, Irvine, gibt es im Gehirn kein *Intelligenzzentrum*. Stattdessen sind die relevanten Bereiche über das Gehirn verteilt; vgl. Haier et al. (Human).

<sup>432</sup> Sie sind teilweise sogar redundant.

nennen. Durch ihre Entscheidungen, welche Vorgaben der Systemzentrale sie wann und wie umsetzen, beeinflussen sie kontinuierlich die Zustände des Franchisesystems. Ein Verständnis dieser Thematik ist umso wichtiger, da die Franchisenehmer in der Erbringung der Systemdienstleistung an der grössten Schnittstelle des Systems zur Umwelt aktiv sind und damit diese Grenze täglich neu definieren. Je höher hier die Entscheidungsgewalt vor Ort bei den Franchisees liegt, umso besser kann die Komplexität an ihrem Ursprung bewältigt werden. Grössere Entscheidungsfreiheiten gefährden auf der anderen Seite aber wieder den Zusammenhalt und die Stabilität des Franchisesystems. Weitere Entscheidungszentren finden sich bei den Franchisenehmern.

Welche dieser Entscheidungszentren gerade aktiv sind, hängt von der jeweiligen Situation und den damit verbundenen Entscheidungsbedarfen ab. Eine solche Entscheidungsstruktur wird dadurch zu einer Grundlage der Selbstorganisation. In diesem Zusammenhang lässt sich direkt die Bedeutung adäquater Informationen für das normative Systemmanagement ableiten: Um wichtigstes Entscheidungszentrum, gerade in normativen Fragestellungen, zu bleiben, muss es ein vitales Interesse aufweisen, einen ausreichenden Wissensvorsprung vor dem autonomen Leistungssystem, aber auch vor den beiden Exekutivfunktionen des Systemmanagements zu wahren.

Entscheidungen der Systemleitung müssen in Franchisesystemen ultimativen Charakter haben. In einigen Situationen kann es erforderlich werden, dass das normative Systemmanagement in die operativen Tätigkeiten des Leistungssystems eingreift. In einer ergebnisorientierten Bewertung solcher Interventionen lassen sich drei grundsätzliche Fälle unterscheiden.

Fall 1:

Die Systemleitung greift regelmässig in das operative Geschäft des Leistungssystems ein.

Regelmässige Eingriffe sind pathologisch und schädlich für die Moral des Leistungssystems. Über einen längeren Zeitraum angewandt, zerstört das normative Systemmanagement auf diese Weise die Selbstorganisationskraft und damit die Vitalität der Franchisenehmer. Auch das operative Systemmanagement kommt zu Schaden, da es an Glaubwürdigkeit verliert. Die Koordinationsfunktion wird in der Regel kaum noch genutzt und verkümmert.

## Fall 2:

Im regulären Systembetrieb entstehen in Einzelfällen Entscheidungsbedarfe, die nicht auf der jeweiligen Systemebene realisiert werden können.

Unter besonderen Bedingungen besitzt nur das Systemmanagement, und hier bei grundsätzlicher Bedeutung nur das normative Systemmanagement, den erforderlichen Überblick, um wichtige Entscheidungen zu treffen. Diese Art von Eingriffen in das Leistungssystem fördert die Lebensfähigkeit des Franchisesystems und wird daher in der Regel von den Franchisenehmern toleriert.

## Fall 3:

Entscheidungsbedarfe werden durch besondere Ereignisse, die das System bedrohen, ausgelöst.

In bedrohlichen Sondersituationen oder aufgrund von Alarmsignalen kann ein sofortiges, zielgerichtetes Eingreifen des normativen Systemmanagements erforderlich sein. Auch in diesem Fall sind Entscheidungen und Eingriffe der höchsten Instanz erwünscht und ggf. überlebenswichtig.

Letztendlich entscheidet die Begründung für einen Eingriff in das Leistungssystem, ob diese temporäre und ausserordentliche Einschränkung der Autonomie des Leistungssystems und seiner verbundenen Systemfunktionen die Lebensfähigkeit des Franchisesystems als Ganzes stärkt oder schwächt. Eine pauschale Verurteilung entlang starrer Dogmen ist hier deshalb nicht angezeigt.

## 2.5. Einflussnahme auf die Wirksamkeit des normativen Managements

Komplexe Franchisesysteme bestehen aus Rekursionsebenen verschiedener lebensfähiger Systeme. Idealerweise sind sie selbst Teil einer lebensfähigen höheren Rekursionsebene, so dass die kybernetischen Prinzipien durchgängig angewendet werden können. Das heisst auch, dass dem Systemmanagement durch die übergeordneten Instanzen, bspw. die Anteilseigner, hierfür die notwendigen Freiheiten einzuräumen sind. Kontinuierliche Interventionen der übergeordneten Rekursion in das Management des Franchisesystems können dessen Lebensfähigkeit nachhaltig beeinträchtigen. In lebensfähigen Franchisesystemen gibt die höhere Rekursionsebene nur den Rahmen vor, in dem dann das normative Systemmanagement Ent-



scheidungen treffen muss. Entscheidungen fallen immer unter Unsicherheit und sind immer nur eine Bevorzugung eines Zustands gegenüber anderen Zuständen.<sup>433</sup> Manella schlägt vor, sich im Umgang mit Ungewissem von zwei zentralen Prinzipien leiten zu lassen:<sup>434</sup>

- Keine unabschätzbaren und nicht verkräftbaren Risiken eingehen.<sup>435</sup>
- (Entscheidungs-) Objekte durch Handlungen so erkunden und erkennen, dass man im Dialog deren Funktionsweise erlernt.

Um diesen Prinzipien zu folgen, ist es für das normative Management erforderlich, einen möglichst guten Informationsstand zu besitzen. Es versucht daher kontinuierlich, seine Entscheidungen an die aktuellsten Informationen aus Franchisesystem und der Umwelt sowie die jeweiligen Entwicklungserwartungen anzupassen.

Der Prozess der normativen Planung erfolgt im Dialog von normativem und strategischem Systemmanagement, wobei Letzteres als eine Art *Komplexitätsgenerator* für die Systemleitung fungiert. Im Rahmen der normativen Planung wählt das normative Systemmanagement aus allen möglichen Ergebnissen ein anzustrebendes aus, wobei es ihr in effizienten Prozessen gelingen kann, mit jedem Entscheidungsschritt die Auswahlmenge an Optionen bzw. Zuständen zu halbieren. In diesem Zusammenhang wirken Strategien und Paradigmen zum einen komplexitätsmindernd, da sie Handlungsspielräume des Franchisesystems verringern; zum anderen wirken sie komplexitätssteigernd, da sie das Franchisesystem leiten. Durch Konditionierung der Systementwicklung initiiert das normative Systemmanagement den Prozess der Willensdurchsetzung.

Durch die Vorauswahl der in den Entscheidungsvorlagen berücksichtigten Informationen, der Interpretation und Bewertung von Zahlen und Fakten (inkl. der Informationen, die von der Systemsteuerung kommen) und der Möglichkeit der Gestaltung der externen und internen Filter sowie der Alarmfilter kann die Systementwicklung massgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen des normativen Systemmanagements nehmen und dieses in gewissem Ausmass sogar manipulieren.<sup>436</sup> Hierzu trägt auch eine bewusste Vorselektion alternativer Zukunftsszenarien bei, die

---

<sup>433</sup> Vgl. Beer (Brain) 267.

<sup>434</sup> Manella (Mensch) 125.

<sup>435</sup> Vgl. hierfür auch Malik (Richtig) 132; vgl. Watzlawick (Unsinn) 36.

<sup>436</sup> Vgl. Beer (Brain) 294 und Beer (Heart) 244f., 264.

mögliche Reaktionen der Systemleitung zumindest teilweise determiniert. Entscheidende Hebel sind hier die in der Modellbildung berücksichtigten Prämissen (*Selektionsvarietät*) sowie die analysierten und kommunizierten relevanten Ausprägungen (*Merkmalsvarietät*).

Auch das operative Systemmanagement hat Möglichkeiten, die Entscheidungsfindung der Systemleitung zu beeinflussen. Jedoch besitzt es, im Gegensatz zur Systementwicklung, keinen direkten Zugang zum normativen Systemmanagement. Sein indirekter Einfluss liegt im wesentlichen im Dialog mit der Systementwicklung, also dem Prozess der strategischen Planung. Demnach sind seine Einflusshebel vorgelagert und erstrecken sich vor allem auf die Informationen über den Zustand der inneren Systemstabilität. Hier kann die Systemsteuerung bspw. Teilinformationen unterschlagen (*Selektionsvarietät*) oder in deren Ausprägung modifizieren (*Merkmalsvarietät*).<sup>437</sup> Auch wenn solche Informationsdefizite *nicht immer vorsätzlich* generiert werden, können sie verheerende Wirkungen auf die Lebensfähigkeit des gesamten Franchisesystems haben, ebenso wie unzutreffende Informationen aus der Systementwicklung. Es wird daher seitens des normativen Systemmanagements ein zusätzlicher, unabhängiger Informationskanal benötigt – der Alarmkanal.

## 2.6. Bedeutung eines Alarmsystems für Franchisesysteme

Durch die stark komplexitätsreduzierenden Filter vorgelagerter Funktionen ist das normative Systemmanagement oftmals in eine Art inhaltlichen und zeitlichen Tiefschlaf versetzt. Dieser kann es daran hindern, insbesondere inkrementelle Veränderungen aus ihrer hohen Warte innerhalb des Franchisesystems nachzuvollziehen. Aus diesem Grund und vor dem Hintergrund der eben ausgearbeiteten informatischen Abhängigkeit benötigt das normative Systemmanagement ein *Alarm-system*, das eine *schläfrige* Systemleitung aktiviert und Abweichungen des Franchisesystems von den Toleranzgrenzen des Normalzustandes anzeigt. Es übermittelt stark gedämpfte Metabotschaften über die Stabilität des Franchisesystems, sog. *algedonische Signale*.<sup>438</sup>

Ausgangspunkt eines Alarmsystems ist eine ausreichende Anzahl von Alarmgebern, die an den richtigen Stellen des Franchisesystems platziert sind. An der Problem-

---

<sup>437</sup> Vgl. Beer (Heart) 263.

<sup>438</sup> Vgl. Beer (Decision) 368 sowie (Heart) 406f. Der Begriff *algedonisch* entspringt den griechischen Wörtern für Schmerz und Lust. Algedonische Signale nutzen keine analytischen Verfahrensweisen zur Differenzierung ihrer Inhalte. Sie können entweder positive oder negative Botschaften übermitteln und erfordern einen eigenen Filter, der über eine Signalweiterleitung von der Quelle an den Empfänger entscheidet; vgl. dazu auch Beer (System) 133.

quelle messen diese Sensoren eine auf Basis der Wahrscheinlichkeitstheorie errechnete statistische Non-Konformität. Liegen die ermittelten Werte ausserhalb zuvor definierter Bandbreiten, wird das Alarmsystem aktiviert.

Der Alarmimpuls wird innerhalb des Leistungssystems über reguläre Kanäle der Managements der jeweiligen Franchisenehmer in Richtung Systemmanagement weitergeleitet. Der Eintritt in die Systemzentrale erfolgt über einen separaten Zugang und führt über Filter in der Systemsteuerung und der Systementwicklung zur Systemleitung. Durch die Abtrennung des Alarmsignals von den regulären Informationskanälen innerhalb des Systemmanagements können von den Exekutiven keine Modifikationen der Alarmnachrichten vorgenommen werden. Die Governance erhält hierdurch unverfälschte, hoch aggregierte Informationen aus dem Leistungssystem. Voraussetzung für eine volle Funktionsfähigkeit des Alarmsystems ist allerdings, dass die Kapazitäten der Alarmkanäle ausreichend gross und die Nachrichtenträger in Zahl, Geschwindigkeit und Belastbarkeit ausreichend vorhanden sind.

Um das Systemmanagement nicht mit Alarmsignalen zu überfrachten, werden die Signale durch die Alarmfilter stark gedämpft. Diese Filter wirken aber nicht nur beschränkend, sie sorgen vielmehr dafür, dass den erfolgreich passierenden Alarmsignalen eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird. Hierfür ist es erforderlich, adäquate Bandbreiten normaler Funktionsbereiche zu definieren. Die damit verbundene Etablierung von Alarmschwellen agiert dabei in den Spannungsfeldern *zu oft* versus *zu wenig* ausgelöster Alarme sowie *zu früh* versus *zu spät* ausgelöster Alarme.

Nach dem Passieren der Alarmfilter muss das Signal unverzüglich zu Reaktionen durch das normative Systemmanagement führen. Hierfür müssen den in der Systemleitung zuständigen Empfängern Sonderrechte eingeräumt und spezielle Instrumente eingerichtet werden, um ggf. schnell und drastisch in das Leistungssystem eingreifen zu können. Solche Eingriffe erfolgen in der Praxis oftmals zu langsam, insbesondere wenn keine formalen Prozeduren etabliert sind. Hier müssen für Situationen, die zu erwarten sind und eine standardisierbare Antwort des Systemmanagements erfordern, entsprechende Einsatzpläne ausgearbeitet werden.

## 2.7. Adäquate Informations- und Kommunikationskapazität

Im Rahmen des Varietätsmanagements ist immer wieder die Bedeutung von Information und Kommunikation hervorgehoben worden. Für die Interaktion innerhalb des Franchisesystems sowie in seiner Beziehung zur Umwelt existiert eine Reihe von Interaktionskanälen, auf die bei der Beschreibung der einzelnen Funktionen bereits

eingegangen wurde. Eine reibungslose Kommunikation bedarf einer adäquaten Gestaltung der Interaktionskanäle, der Transportmittel innerhalb dieser Kanäle und der Schnittstellen zwischen den Kanälen sowie der Sender- bzw. der Empfängerfunktionen. Grundlage ist eine ausreichende Kapazität aller Interaktionselemente. Die erforderliche Kapazität lässt sich dabei als Produkt von *Merkmalsumfang* (Daten) und *Zeiteinheiten* beschreiben.<sup>439</sup> Franchisesysteme müssen systematisch adäquate Informationen aus den verschiedenen relevanten Bereichen identifizieren, sammeln, auswerten und dann reagieren. Verfügt das Franchisesystem nur über Manager, die ihren Aufgaben aufgrund mangelnder persönlicher oder fachlicher Eignung konzeptionell nicht gewachsen sind, dann fehlt die Kapazität zur Handhabung von Komplexität. Die Informations- und Kommunikationsstrukturen spielen hier, wie gesagt, eine zentrale Rolle.

Sind Franchisesysteme rein hierarchisch aufgebaut und fließen Informationen schleppend *bottom-up* sowie Entscheidungen langsam *top-down*, reicht deren Systemvarietät für viele Managementsituationen nicht aus.<sup>440</sup> Erst wenn adäquate Fähigkeiten zur Komplexitätsverarbeitung bezüglich Umfang und Zeitadäquanz gemeinsam vorliegen, kann von einer angemessenen Kapazität zur Übermittlung von Informationen gesprochen werden. Da einige Informationen redundant sein müssen, sollte die Kapazität der Kommunikationskanäle signifikant grösser sein als der zu übertragende Inhalt.<sup>441</sup>

Aber nicht nur die Kapazität der Übertragungskanäle ist von hoher Relevanz. Ebenso wichtig sind die Schnittstellen, an denen die Kommunikationskanäle mit den einzelnen Funktionen des Franchisesystems sowie mit der Umwelt verbunden sind. Diese Kontaktpunkte müssen verständlicherweise eine mindestens ebenso grosse Kapazität aufweisen wie die Kanäle selbst, um nicht zum *Flaschenhals* der Informationsübertragung zu werden.<sup>442</sup> Eine solche Schnittstellenthematik ist gerade auch in Franchisesystemen von hoher Bedeutung, da hier selbständige Einheiten mit even-

---

<sup>439</sup> Vgl. Beer (System) 45f. Zwei Beispiele mögen diesen Zusammenhang verdeutlichen: Von einem in eine Photokamera eingelegten Schwarz- / Weiss-Film kann nicht erwartet werden, dass er die Realität *farbig* wiederzugeben vermag. Es mangelt ihm daher an der Fähigkeit, einen relevanten Merkmalsumfang vollständig abzubilden – ihm fehlt dazu die Kapazität. Über ausreichende Fähigkeiten, relevante Merkmale abzubilden, verfügen dagegen in der Regel bspw. Autofahrer, was zumindest für grundsätzliche Verkehrssituationen gilt. Fahren sie jedoch unangepasst und zu schnell, so fällt es ihnen schwer, die für den Strassenverkehr erforderliche Varietät aufzubringen. Auf unerwartete Situationen, bspw. Glatteis oder im Falle eines auf die Strasse rollenden Balles können sie dann oftmals nicht mehr angemessen reagieren, denn ihre zeitliche Verarbeitungsfähigkeit ist auf solche Situationen nicht ausgelegt.

<sup>440</sup> Meurer rechnet ca. 27% dem hierarchischen Führungstyp zu; vgl. Meurer (Führung) 338.

<sup>441</sup> Vgl. Beer (System) 43.

<sup>442</sup> Beers *Drittes Organisationsprinzip* lautet: "Wherever the information carried on a channel capable of distinguishing a given variety crosses a boundary, it undergoes transduction; and the variety of the transducer must be at least equivalent to the variety of the channel"; Beer (Heart) 101.

tuell ursprünglich sehr unterschiedlichen Führungsstilen und Fähigkeiten aus Kundensicht eine in weiten Teilen gemeinsame Marktleistung erwirtschaften. Das Systemmanagement muss auf allen Ebenen sicherstellen, dass auf beiden Seiten der Schnittstellen Menschen und Prozesse verfügbar sind, die miteinander kommunizieren können und unter bestimmten Begriffen dieselben Dinge verstehen. Hierzu müssen die Übertragungskanäle kontinuierlich überprüft werden, um ihre Einsatzfähigkeit sicherzustellen.<sup>443</sup> Nur so kann ein angemessener Strom von Daten und Informationen in Echtzeit gewährleistet werden.

---

<sup>443</sup> Beers *Viertes Organisationsprinzip* lautet: "The operation of the first three principles must be cyclically maintained through time, and without hiatus or lags"; Beer (Heart) 258.

## **F. Analyse und Implikationen**

### **1. Fazit der Beobachtungen**

#### 1.1. Ausgangspunkt

Die vorliegende Arbeit greift mit dem Franchising eine Organisationsform auf, deren Bedeutung vor allem in wirtschaftlichen Sektoren der Gesellschaft bereits sehr hoch und in den vergangenen Jahren stark gewachsen ist. Eine Reihe von Gründen spricht dafür, dass bestehende Wachstumspotentiale für Franchisesysteme in den nächsten Jahren zunehmend ausgeschöpft werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt in der Verbindung dezentraler Managementverantwortung mit effizienzorientierter Steuerung des Leistungssystems durch ein Systemmanagement.

Franchisesysteme agieren allerdings regelmässig im Spannungsfeld eines hohen Autonomiegrades ihrer lokalen Systempartner und den Erfordernissen eines verbindenden Systemzusammenhalts. Studien und die Praxis zeigen jedoch, dass ihnen das nicht immer gelingt. Franchisesysteme haben oftmals besondere Schwierigkeiten, mit der Komplexität ihrer Umwelt und ihres Systems angemessen umzugehen. Beobachtungen der Franchising-Praxis zeigen, dass die Franchisesysteme Komplexität als Ursache ihrer anderen, symptomatischen Probleme nur selten erkennen. Bei der Durchsicht der relevanten wissenschaftlichen Franchiseliteratur war durchgängig eine unzureichende Berücksichtigung der Komplexität als massgebliche Orientierungsgrösse festzustellen. Sydow hatte deshalb die Schlussfolgerung gezogen, dass es an Theorien mittlerer Reichweite fehle, die nach der ökonomisch begründeten Entscheidung für Franchising Hinweise auf die konkrete Organisation und Führung von Franchisesystemen geben.<sup>444</sup>

Hier setzte die vorliegende Arbeit an, indem sie den Managements von Franchisesystemen einen Ansatz aufzuzeigen versuchte, mit dem diese die Strukturen ihrer jeweiligen Franchiseorganisation wirksam auf die Bewältigung von Komplexität ausrichten können. Ziel des entwickelten Konzeptes war die Identifizierung von Weiterentwicklungspotentialen bestehender sowie die Formulierung einer Leitlinie für entstehende Franchisesysteme. Um einen theoretisch fundierten, zugleich in der Franchisepraxis umsetzbaren Managementansatz zu entwerfen, wurde im Bezugsrahmen von Systemtheorie und Managementkybernetik das Viable System Model herangezogen, das die Lenkungsfunktionen aller lebensfähigen Systeme vereint und beschreibt. Die Elemente des Modells wurden behutsam auf die besonderen Charakteristika von Franchisesystemen übertragen.

---

<sup>444</sup> Vgl. Sydow (Franchisingnetzwerke) 107.

Der vorliegende Ansatz wurde in einer Reihe mehrstündiger Gespräche mit Franchiseexperten an den Erfahrungen, Anforderungen und Bedingungen der Praxis diskutiert. In diesen Interviews wurde eine hohe Relevanz des vorgelegten Managementansatzes für die Franchisewirtschaft deutlich. Für die Gesprächspartner war es von besonderem Interesse, wie die Bedeutung einer wirksamen Komplexitätsbewältigung, die Vorstellung von systemischen Funktionen einzelner Managementaufgaben in Franchisesystemen und die notwendige Veränderung der Definition des Leistungssystems in ihren Organisationen noch besser verankert werden kann.

## 1.2. Mangelndes gesamtheitliches Verständnis für Komplexität

Die Studien und Expertengespräche haben gezeigt, dass Franchisesysteme in der Regel nur ansatzweise ein Verständnis für die Bedeutung einer wirksamen Bewältigung von Komplexität aufbringen. Dieses liegt in einem mangelnden Bewusstsein begründet, dass unbewältigte Varietät die Ursache für eine Vielzahl symptomatischer, an der Oberfläche der Franchiseorganisationen liegender Probleme darstellt. In der Folge ist auch das Verständnis für die Rolle und Bedeutung eines leistungsfähigen Varietätsmanagements in der Regel nicht vorhanden. Lebensfähigkeit ist oftmals nicht als originäres Ziel von Franchisesystemen etabliert. Diese systemische Irrelevanz mag in der Vergangenheit in relativ statischen Märkten funktioniert haben. Zunehmend dynamische und komplexe Situationen, in denen der Druck auf die einzelnen Marktteilnehmer zunimmt, erfordern jedoch die Anwendung komplexerer Managementkonzepte.

In der heutigen Ausgangslage scheint es Systemzentralen jedoch schwer zu fallen, die wahre Bedeutung der Franchisesees für das jeweilige Franchisesystem zu erkennen. Selbstverständlich sichern sie durch ihre Umsätze das System tagtäglich ab. Ohne den Einsatz ihrer unternehmerischen Kraft wäre jedes Franchisesystem nur eine leere Organisationshülle. Doch die Franchisenehmer leisten auf den zweiten Blick vielmehr: Vor allem durch ihre Leistungen in der Komplexitätsbewältigung erbringen sie einen nachhaltigen und essentiellen Beitrag zur Erhaltung des Franchisesystems. Solange dieses Bewusstsein auf Seiten der Systemzentrale nicht etabliert ist, werden Forderungen der Franchisenehmer nach grösstmöglicher Autonomie nicht richtig eingeordnet.

Aber auch auf Seiten der Franchisenehmer besteht noch Potential hinsichtlich eines Verständnisses für die Bedeutung der Leistungen der Systemzentrale. Ihre Leistungen in der Koordination der Leistungserstellung, der Forcierung eines Systemzusammenhalts, der Weiterentwicklung des Franchisesystems und der Identitätsstiftung

und Positionierung am Markt muss oftmals aus einem anderen Blickwinkel im Vergleich zu heute betrachtet werden. Vor diesem Hintergrund liessen sich auch die Franchisegebühren besser einordnen, die kontinuierlich von den Franchisees an den Franchisor abzuführen sind.

Eine Grundlage für die Durchsetzung eines solchen gemeinsamen Erkenntnisgewinns ist ein Denken in Rekursionen und unterschiedlichen Sprachebenen. Die heutigen Versuche, systemweite Probleme mit lokalen Mitteln zu bekämpfen oder lokale Problemstellungen mit standardisierten Methoden der Systemzentrale zu lösen, dürften dann nachlassen. Das Konzept der Rekursionen hilft auch, die Wirkungen und Folgen von Interventionen über verschiedene Rekursionsebenen hinweg besser abzuschätzen. Hieraus könnte eine vermehrte Zurückhaltung der Systemzentralen, aber auch der hinter den Franchisesystemen stehenden Anteilseigner resultieren.

### 1.3. Unzureichende Vorstellung von systemischen Funktionen einzelner Managementaufgaben

Selbst wenn ein Grundverständnis für die Bedeutung von Lebensfähigkeit, Rekursivität und Autonomie in Franchisesystemen vorhanden wäre: Die Dokumentenanalyse sowie die Gespräche mit Franchiseexperten haben gezeigt, dass eine Vorstellung von den systemischen Funktionen einzelner Managementaufgaben oftmals nur unzureichend vorhanden ist. Dieses Manko mag im Einzelfall nicht zum Tragen kommen, da viele Franchisesysteme ihr Geschäftskonzept über die Jahre des Bestehens immer weiter verfeinert und perfektioniert haben. Solche Verbesserungen haben sich jedoch in der Regel im Bereich der *Effizienz* vollzogen. Die *Effektivität* der Organisation wurde zumeist nicht erhöht. Diese Vorgehensweise ist solange tragfähig, bis sich die Rahmenbedingungen der jeweiligen Umwelt signifikant ändern.

In Europa und insbesondere Deutschland stehen wir nach Expertenmeinung vor einem gewaltigen Evolutionsschub im Franchising, der eine Reihe neuer Konzepte und (internationaler) Marktteilnehmer hervorbringen wird. Es muss daher das Ziel sein, die Organisationsstrukturen von Franchisesystemen *umgehend* fit zu machen. Der Blick in Theorie und Praxis hat jedoch gezeigt, dass das Franchising in der Regel weit davon entfernt ist, ihre Organisationen nach kybernetischen Gesichtspunkten aufzubauen.

Eine Analyse der Governance-Strukturen zeigt deutlich, dass sie in vielen Franchisesystemen unzureichend sind. Einige Franchisesysteme zeichnen sich dadurch aus, dass die Governance-Gremien so ineinander verschachtelt sind, dass die Machtverhältnisse intransparent sind und sie durch Querverbindungen und Zirkelschlüsse



ihren Funktionen nicht nachkommen können. Eine häufig vorzufindende Beeinträchtigung des Aufsichtsrates ist dessen Besetzung mit Exekutivmanagern übergeordneter Rekursionsebenen. Dieses Phänomen ist insbesondere in internationalen Systemen zu beobachten. In ihrer Doppelfunktion führt die höherrangige Exekutive mit den nationalen Niederlassungen die Verhandlungen über zentrale Ressourcen durch und ist zugleich für deren Überwachung zuständig. Bedenkt man, dass diese Exekutive in ihren Karrierestationen oftmals selbst im Systemmanagement der Landesgesellschaften tätig war und Unzulänglichkeiten der eigenen Führung des ehemaligen Jobs decken würden, dann stellt sich diese Konstellation als nicht sehr glücklich heraus.

Die schwerwiegendsten Eingriffe in die Lebensfähigkeit von Franchisesystemen auf Ebene des Aufsichtsrates erfolgen jedoch immer dann, wenn das übergeordnete System selbst nicht lebensfähig ist. Als treffendes Beispiel für diese Situation kann das Franchisesystem *Burger King* genannt werden. Es agiert als subalterne Abteilung eines Konglomerats von drei Finanzinvestoren. Nach Aussage eines Experten regiert dieses Finanzkonglomerat kontinuierlich in die Führung des Franchisesystems hinein. Das Systemmanagement wechselt deshalb alle paar Monate, da diese Situation für einen wirksamen Manager untragbar ist.<sup>445</sup>

Ein weit verbreitetes Manko ist auch eine unzureichend institutionalisierte Partizipation der Franchisenehmer in den Willensbildungsprozess. Zwar werden vereinzelt wichtige Systempartner in die Weiterentwicklung des Systems einbezogen; eine flächendeckende Berücksichtigung aller Franchisenehmer, bspw. in Form einer Generalversammlung, findet jedoch nur in wenigen Franchisesystemen statt.

Wenden wir uns dem strategischen Systemmanagement zu. Beobachtungen und Gespräche mit Franchiseexperten legen nahe, dass diese Managementfunktion in Franchisesystemen unterdurchschnittlich ausgeprägt ist, obwohl sie entscheidenden Einfluss auf den zukünftigen Wert des Systems hat. Eine Reihe formaler Instrumente wie technologische Lösungen oder Handbücher erleichtern eine Weitergabe von Wissen in Franchisesystemen. Heute werden in einem zu geringen Ausmass Mechanismen abseits dieser Standardlösungen gesucht und gefunden. Geschickt ausgestaltete Geschäftspolitiken könnten die Weiterentwicklung des Systems forcieren. So begrüsst es bspw. McDonald's ausdrücklich, wenn die Kinder eines Tages das von den Eltern geführte Systemrestaurant übernehmen.<sup>446</sup> Aber auch diese müssen das reguläre Trainingsprogramm durchlaufen, wie auch die etablierten Franchisees nach

---

<sup>445</sup> Vgl. Pitzke (Dauerkrise) 1.

<sup>446</sup> Vgl. McDonald's (Partnerschaft).

der Hälfte ihrer Vertragslaufzeit.<sup>447</sup> Im Rahmen von sog. *Corporate Universities* werden Einsteiger sowie etablierte Franchisenehmer und Mitarbeiter auf die zentralen Charakteristika des jeweiligen Franchisesystems eingeschworen.<sup>448</sup> Einige Franchisesysteme vergeben Franchises nur an branchenfremde Bewerber. Aus ihrer Sicht ist die Gefahr ansonsten zu gross, dass vorgebildete Franchisenehmer später nicht vollständig das Franchisekonzept umsetzen, da sie zu sehr in ihren erlernten Verhaltensweisen gefangen sind.<sup>449</sup>

Beobachtungen zeigen, dass der Know-how Transfer in entgegengesetzter Richtung nicht immer gelingt. So werden Franchisenehmern, teilweise auch Kunden, zu wenige Möglichkeiten geboten, Vorschläge zur Weiterentwicklung des Franchisesystems einzureichen. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass es viele Systeme unterlassen, bspw. Erfa-Tagungen zu organisieren. Teilweise organisieren die Franchisenehmer dann aus der Not heraus die Tagungen selbst.<sup>450</sup> Ein Bedarf für diese Form der Kommunikation scheint also zu bestehen.

Es lässt sich beobachten, dass unterdurchschnittlich ausgeprägte Funktionen der Systementwicklung mit einer traditionell starken operativen Steuerung in Franchisesystemen korrespondieren. Aus der Entwicklungshistorie sind es viele Systeme gewohnt, den nach aussen getragenen Glanz selbständigen Unternehmertums mit teilweise extrem strikten Vorgabe- und Kontrollroutinen zu paaren. Dieses Verhalten wird auch heute noch unter dem Deckmantel einer notwendigerweise einheitlichen Vermarktung des Systems vollzogen. Gerade bei der Übertragung internationaler Konzepte auf den deutschen Markt war diese Vorgehensweise sicher geeignet, relativ unbekanntes Terrain bei geringem Risiko zu betreten. Den Franchisegebern ist es teilweise bis heute jedoch nicht bewusst, dass sie durch strikte Vorgaben die Fähigkeit des Leistungssystems, also der Franchisenehmer, in der Komplexitätsbewältigung nachhaltig und oftmals unnötig stark einschränken. Vielmehr herrschte und herrscht die Meinung, ein rigides Vertragswerk und detaillierte Handbücher, starre Budgetierungsprozesse und vollständig einheitliche Leistungsangebote sowie eine daraus möglicherweise resultierende geringe Autonomie der Franchisees seien

---

<sup>447</sup> Vgl. McDonald's (Expertengespräche).

<sup>448</sup> McDonald's hat bspw. schon 1961 die sog. *Hamburger University* ins Leben gerufen; vgl. McDonald's (University). Weltweit gibt es Niederlassungen von ihr: Die deutsche Hamburger University betreut von München aus den deutschsprachigen Raum und Teile Ost-Europas; vgl. McDonald's (Karriere) und (Expertengespräche).

<sup>449</sup> Vgl. bspw. Kieser (Standardisierung) 171; vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

<sup>450</sup> Vgl. Nebel / Gajewski (Gremien) 442f.

geradezu besonders gut geeignet, Komplexität wirksam zu bewältigen. Dass diese Bewältigung auf dem Ignorieren eines hohen Anteils der eingehenden Umwelt- und Systeminformationen beruht, ist den meisten Franchisors anscheinend nicht bewusst, oder sie nehmen es bewusst in Kauf.

Mit dieser starken Systemsteuerung korrespondiert eine oftmals schwache Ausprägung der Koordinationsfunktion. Ausserhalb formaler Abstimmungsinstrumente wie Leistungsportfolio, Gebietskarten und technischer Kommunikationslösungen sind in der Franchisepraxis kaum in grösserem Stil Funktionen zu beobachten, die eine Abstimmung der Franchisenehmer untereinander fördern oder erleichtern. Eine solche Koordination ist in den meisten Systemen auch nicht zwingend vorgesehen, da die Franchisenehmer eher als disjunkte Satelliten betrachtet werden, die in ihrem Verkaufsgebiet das Umsatzpotential in reale Umsätze konvertieren. Die weiter oben angesprochenen Konfliktpotentiale im Rahmen der Systemexpansion verdeutlichen jedoch den Bedarf an Koordinationsroutinen. Franchisesysteme, die für Konfliktfälle Abstimmungsprozesse im Sinne der *Alternative Dispute Resolutions* etabliert haben, sind hier auf dem richtigen Weg. Priorität hat natürlich die Vermeidung von Streitfällen durch eine verbesserte Zusammenarbeit.<sup>451</sup> Die Umsetzung in der Franchisepraxis ist aber auf den ersten Blick noch unzureichend. Ursache mag auch hier ein mangelndes Verständnis für die Notwendigkeit wirksamer Komplexitätsbewältigung sein.

Dieses Unverständnis mündet oftmals in einer inadäquaten Strukturierung des Leistungssystems. In der vorliegenden Arbeit wurde die Perspektive eingenommen, dass jeder Franchisenehmer ein eingebettetes System darstellt. Diese Vorgehensweise entspricht der in der Praxis vorherrschenden Organisationsform von Franchisesystemen. Diese Sichtweise wurde in der vorliegenden Arbeit bisher übernommen, um ihre Verständlichkeit zu erhöhen. Die Dokumentenanalyse und die Gespräche mit Franchiseexperten zeigen jedoch deutlich, dass eine solche Perspektive nur für kleine Franchisesysteme adäquat sein kann.

#### 1.4. Notwendige Veränderung der Definition des Leistungssystems

Nachhaltig expandierende oder schon lange etablierte Franchisesysteme weisen in der Regel zu viele Franchisenehmer und -betriebe auf, als dass eine Gleichsetzung von Franchisepartnern und operativen Einheiten für eine Handhabbarkeit der auflau-

---

<sup>451</sup> Vgl. hierzu auch International Franchise Association (Symposium 2003) 4.

fenden Komplexitätsströme zielführend wäre. In den USA haben einer Studie der *International Franchise Association* zufolge 75% der untersuchten Franchisesysteme mehr als 50 Franchisenehmer. Immerhin 8% der Systeme haben sogar mehr als 500 Franchisees.<sup>452</sup> Beer nennt als Anhaltspunkt sieben oder acht operative Einheiten als Obergrenze lebensfähiger Systeme. Übersteigt die Zahl diese Grenze, empfiehlt er die Etablierung einer weiteren Rekursionsebene.<sup>453</sup>

Einige Franchisesysteme kommen dieser Forderung implizit nach, indem sie ihre Franchisenehmer auf Basis von Regionen zusammenfassen. Die regionale Marktverantwortung wird in diesen Fällen oftmals an sog. Verkaufsleiter bzw. an sog. Systembetreuer übertragen. In einer typisch hierarchischen Struktur über Gebietsverkaufsleiter und Bezirksleiter werden die einzelnen Gebiete betreut und entwickelt. Teilweise werden auch Franchisenehmer, die sich besonders mit dem Franchisesystem identifizieren und das Potential zur Führung von Menschen besitzen, als Regionalbetreuer eingesetzt. In der Franchisepraxis ist zudem häufig die Funktion eines Partnermanagers zu finden. Diese Angestellten der Systemzentrale werden schon einmal als *Herzstück von Franchisesystemen* und als Vermittler zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer bezeichnet.<sup>454</sup> Inwieweit sie jedoch von den Franchisenehmern als neutrale Stellen angesehen werden, hängt vom genauen Aufgabenprofil und den dieses ausfüllenden Personen ab. Eine alleinige Konzentration auf eine Überwachung der Qualitätsstandards des Franchisesystems kann hier nicht reichen. Wirken sie nur als verlängerter Arm der Systemzentrale, dann sind sie zur Reduzierung der Komplexität im Sinne eines autonomen Managements nicht geeignet. Problematisch ist zudem, dass Bezirksleiter in vielen Franchisesystemen für bis zu 80 Franchisenehmer zuständig sind und somit aus Komplexitätsperspektive gerade in kritischen Situationen überfordert sein werden.

Andere Franchisesysteme setzen das Regionalisierungsmodell durch die Etablierung von Master-Franchisenehmern um. In diesen Fällen wird ein Master-Franchisevertrag für eine Region abgeschlossen, bspw. für ein Bundesland oder ein anderes, klar umrissenes Gebiet.<sup>455</sup> Der Master-Franchisenehmer wird verpflichtet, eine eigene regionale Systemzentrale aufzubauen und in seinem Einzugsbereich neue Fran-

---

<sup>452</sup> Vgl. IFA Educational Foundation (Profile) 2.

<sup>453</sup> Vgl. Beer (System) 19.

<sup>454</sup> Vgl. Frauenhuber (Führung) 157.

<sup>455</sup> Mit dem Begriff „Master-Franchising“ wird auch der Markteintritt internationaler Franchisesysteme in einen neuen Markt bezeichnet. Im Rahmen des Markteintritts werden dann für ein ganzes Land (oder sogar ein Cluster mehrerer Länder) Master-Franchisenehmer gesucht.

chisenehmer zu gewinnen bzw. Umsatzpotentiale etablierter Franchisees besser ausschöpfen zu lassen.<sup>456</sup>

Insbesondere grössere Franchisesysteme etablieren von sich aus regionale Systemzentralen, in gewissem Masse also Ableger der überregionalen Systemzentrale. McDonald's arbeitet bspw. in Deutschland mit fünf regionalen Servicezentren, die wiederum 432 Mikromärkte bündeln. Die Servicezentren verfügen jeweils über ein bis zwei sog. *Department Heads*. An sie berichten die sog. *Field Consultants*, die jeweils bis zu ca. 300 Franchisebetriebe bzw. ca. 50 Franchisenehmer betreuen.<sup>457</sup>

Eine regionale Zusammenfassung operativer Einheiten hat den Vorteil, dass sie in der Praxis gut umsetzbar ist. Eine so hohe Anzahl zugeordneter Franchisebetriebe und -nehmer je Betreuungseinheit impliziert jedoch die Etablierung einer weiteren Managementebene oder zumindest das Heranziehen eines zusätzlichen Aspektes, der sich idealerweise noch direkter auf die Bewältigung von Komplexität bezieht. Bei der Bestimmung der Grenzen des Leistungssystems muss bedacht werden, dass die eingebetteten Systeme die Schaltzentrale zwischen Franchisegeber und der Systemumwelt sind. Eine umweltorientierte, regionale Abgrenzung muss daher um die Betrachtung der Beziehungsqualität bzw. des Verhältnisses von Leistungssystem und Systemzentrale erweitert werden. In viablen Systemen findet die Bewältigung von Komplexität in diesem Dialog von Subsystem und Metasystem statt. Es besteht eine Abhängigkeit jedes Systems vom Handeln des anderen, um gemeinsam die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Im Rahmen wechselseitiger Verhaltensweisen und Nutzenüberlegungen ist dann eine Zusammenarbeit sinnvoll.<sup>458</sup> Ein solcher Ansatz ist jedoch, auch und insbesondere in Franchisesystemen, an Bedingungen geknüpft, auf die im Rahmen des operativen Systemmanagements eingegangen worden ist. Eine dieser Bedingungen ist, dass alle Systemparteien die vorhandenen Zusammenhänge und wechselseitigen Abhängigkeiten erkennen und nutzen können.<sup>459</sup>

Der Reifegrad der Beziehung von Franchisegebern und Franchisenehmern bietet einen weiteren guten Ansatzpunkt zur Beurteilung der Fähigkeit, interne und in ge-

---

<sup>456</sup> Vgl. Wessels / Schulz (Entwicklung) 574.

<sup>457</sup> Vgl. McDonald's (Expertengespräche) und (Karriere). Diese Vorgehensweise berücksichtigt allein regionale Aspekte.

<sup>458</sup> Vgl. Manella (Mensch) 104 und die dort angegebene Literatur. Wallace spricht von *Äquivalenzstrukturen*: „Culture, as seen from this viewpoint, becomes not so much a superorganic entity, but policy, tacitly and gradually concocted by groups of people for the furtherance of their interests, and contract, established by practice, between and among individuals to organize their strivings into mutually facilitating equivalence structures“; Wallace (Culture) 24.

<sup>459</sup> Vgl. Manella (Mensch) 109; vgl. Weick (Prozess) 148f.

wissem Masse auch externe Komplexität zu bewältigen. In der wissenschaftlichen Literatur wird eine Unterteilung des Reifegrades der Beziehung von Franchisor und Franchisee in drei zentrale Phasen vorgeschlagen: Einstiegsphase, Expansionsphase sowie Niveauphase.<sup>460</sup> Jede dieser Phasen kann weiter differenziert werden.<sup>461</sup> So umfasst die sog. *Einstiegsphase* die Partnerselektion und den Aufbau der Operations des Franchisenehmers. In der sog. *Expansionsphase* steht die Know-how Entwicklung der Franchisepartner im Mittelpunkt. In diesem Zeitraum kristallisiert sich heraus, welche Betriebe zu den Aufsteigern und welche zu den Absteigern im System zu zählen sind.<sup>462</sup> In der sog. *Niveauphase* wird auch deutlich, ob sich die Beziehung des jeweiligen Franchisebetriebs zur Systemzentrale stabilisiert oder ob eine Degeneration der Beziehung zu beobachten ist.<sup>463</sup> Beziehungsgruppen, die einen vergleichbaren Hintergrund haben, werden zuweilen auch als *Kohorten* bezeichnet.<sup>464</sup>

Franchisees haben in den verschiedenen Phasen ihrer Beziehung zum Franchisor unterschiedliche Bedürfnisse.<sup>465</sup> Auch ihre Fähigkeiten, Komplexität selbständig und umfassend zu handhaben, unterscheiden sich in den einzelnen Phasen der Beziehung. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, dieser Dimension zukünftig eine höhere Beachtung zukommen zu lassen.<sup>466</sup> Es könnte sich als sehr sinnvoll zeigen, die Beziehungsphasen als Leitlinie der Abgrenzung eingebetteter Systeme innerhalb von Franchisesystemen zu nutzen. Konkret werden folgende Beziehungsgruppen vorgeschlagen: Einsteiger (Gruppe I), Aufsteiger (Gruppe II), Absteiger (Gruppe III), Leistungsträger (Gruppe IV), Bremser (Gruppe V). In einer Matrix kann man nun auf

---

<sup>460</sup> Vgl. Kuhn (Systemführung) 115ff.; vgl. Reuss (Konfliktmanagement) 56ff. Eine Orientierung an der Lebensphase des gesamten Franchisesystems ist in diesem Fall nicht zweckmässig, da dieses zu Segmentierungen auf einer höheren Rekursionsebene führen würde.

<sup>461</sup> Vgl. Tietz (Handbuch) 72f. und 167ff.; vgl. Ahlert (Controllingkonzeptionen).

<sup>462</sup> Als Unterscheidungskriterien können der relative Umsatz zu vergleichbaren Franchisebetrieben und die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer herangezogen werden; vgl. Müller-Hagedorn (Handel) 638f.; vgl. Ahlert (Controllingkonzeptionen) 207.

<sup>463</sup> Im Fokus steht hier immer die Beziehung von Franchisegeber und Franchisenehmer. Die Beziehung von Franchisenehmer und Leiter des jeweiligen Franchisebetriebs betrifft eine andere Rekursionsebene und beinhaltet andere Managementprobleme; vgl. hierzu die unter dem Stichwort einer *Absentee Ownership* geführte Diskussion bspw. bei Ahlert (Controllingkonzeptionen) 201; vgl. Tietz (Handbuch) 49f. Da es letztendlich nur eine Frage der Zeit ist, bis eine Degeneration der Beziehung zu beobachten ist, wird vorgeschlagen, diese Phase eigenständig zu betrachten.

<sup>464</sup> Der Begriff *Kohorten* ist aus der Sprache der Demographen entliehen und bezeichnet eine Gruppe, die sich im Gleichschritt durch die Zeit bewegt; vgl. dazu auch Ahlert (Controllingkonzeptionen) 205.

<sup>465</sup> In diese Richtung geht auch die Untersuchung von Grünhagen und Dorsch; vgl. Gruenhagen / Dorsch (Value) 366ff.

<sup>466</sup> Diese Ansicht wurde in den im Rahmen der vorliegenden Arbeit geführten Gesprächen mit Experten der deutschen Franchisewirtschaft immer wieder geteilt. Auch die Verbände der Franchisewirtschaft teilen diese Meinung; vgl. Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche); vgl. Deutscher Franchise Nehmer Verband (Expertengespräche).

der einen Achse die Beziehungsgruppen abtragen, auf der anderen eine regionale Gliederung. Die so entstehenden Schnittstellen können als Franchise Communities (FC) bezeichnet werden.

	Gruppe I: Einsteiger	Gruppe II: Aufsteiger	Gruppe III: Absteiger	Gruppe IV: Leistungsträger	Gruppe V: Bremsen
Region 1	FC	FC	FC	FC	FC
Region 2	FC	FC	FC	FC	FC
Region 3	FC	FC	FC	FC	FC
Region 4	FC	FC	FC	FC	FC
Region 5	FC	FC	FC	FC	FC
Region 6	FC	FC	FC	FC	FC
Region 7	FC	FC	FC	FC	FC
Region N	FC	FC	FC	FC	FC

Abbildung 16: Matrix der Franchise Communities

Eine FC umfasst jeweils eine Gruppe von solchen Franchisenehmern, deren Beziehungen zur Systemzentrale einen vergleichbaren Reifegrad aufweisen und die in der gleichen abgegrenzten Region tätig sind. Die Bestimmung und Zuordnung der Franchisenehmer zur jeweiligen Community erfolgt durch den jeweiligen Franchisesegeber, der hierfür ein systemspezifisches Raster entwickeln muss. Wegen der Entwicklungsdynamik der Franchisenehmer und der Umwelten ist eine regelmässige Überprüfung der Einordnung erforderlich.

Jedes Überschneidungsfeld repräsentiert eine Community, die jeweils ein leistungserbringendes Subsystem eines Franchisesystems darstellt. Gemeinsam bilden die Franchise Communities das Leistungssystem des Franchisesystems. Durch eine derartige Cluster-Bildung kann die Systemzentrale ihre Interaktionen mit dem Leistungssystem strukturieren. Communities entstehen durch eine Unterscheidung der Lebenszyklusphasen in der Beziehung zwischen Franchisee und Franchisor sowie einer regionalen Zuordnung. Steht die regionale Verankerung im Vordergrund, so wie es in vielen Franchisesystemen der Fall ist, dann ergibt sich vor allem im territorialen Grenzbereich der Communities ein Abstimmungsbedarf, der jedoch in der Regel

geringer sein wird als die erforderliche Koordination innerhalb der Communities. In der regionalen Perspektive liegt der Fokus also eher auf einer koordinierten Marktbearbeitung als auf dem Transfer und der Weiterentwicklung von Know-how.

Ist jedoch die Fähigkeit der Komplexitätsbewältigung der Franchisenehmer, ausgedrückt durch die jeweilige Phase des Beziehungslebenszyklus, die dominante Perspektive, und vieles spricht für die Wahl dieses Standpunktes, dann können sich die einzelnen Communities territorial überschneiden. Der Abstimmungsbedarf auf Ebene der Communities steigt zwar im Vergleich zur regionalen Abgrenzung, dafür sinkt zugleich der Koordinationsaufwand in den Communities. Prinzipiell ist eine Verlagerung der Komplexitätshandhabung möglichst weit in Richtung der Umwelt zu befürworten. Es ist allerdings zu vermuten, dass die Höhe der potentiellen Komplexitätsbewältigung von und in Communities bei einer Wahl der Lebenszyklus-Sicht insgesamt grösser ist als wenn man sie nicht anwendet, denn in ersterem Fall kommt ein erleichterter Transfer von System-Know-how zum Tragen.

Das Konzept der Community, also einer Gemeinschaft, in der sich Gleichgesinnte über für sie relevante Themen austauschen, erinnert an ein artverwandtes Konzept, dem in jüngerer Zeit zunehmend Interesse entgegengebracht wird: Die sog. Communities-of-Practice (CoP).<sup>467</sup> Bei den CoP handelt es sich um Wissensträger verschiedener Leistungsprozesse, die sich zu Expertengemeinschaften zusammenfinden. Als gemeinsame Klammer der sich entfaltenden Diskussionen dient ein selbst gewählter Themenbereich ihres Berufs- bzw. Geschäftsfeldes, auf den sich dann die Community fokussiert. CoP schaffen damit einen Rahmen, in dem Gleichgesinnte ihre Ideen austauschen können. Fragen aus dem Tagesgeschäft können so schnell und gut beantwortet werden. Darüber hinaus finden hier Ideen eine Plattform, auf der sie gemeinsam vorangetrieben werden können.

Da organisationale Grenzen in CoP keine Rolle spielen, kann eine solche Organisationsform auch alle Funktionsbereiche eines Franchisesystems durchziehen. CoP eignen sich daher besonders gut, die vergleichbaren Leistungsprozesse über alle Rekursionsebenen miteinander zu vernetzen. CoP können auf diese Weise helfen, originäre Komplexität aus der Umwelt und aus den Leistungsprozessen zu bewältigen und damit das Franchisesystem selbst in seiner Komplexitätsbewältigung zu stärken.

---

<sup>467</sup> Vgl. American Productivity and Quality Center (Communities); vgl. Brown / Duguid (Learning); vgl. Brown / Grey (People); vgl. Davenport / Probst (Knowledge); vgl. Lave / Wenger (Learning); vgl. Liedtka (Advantage); vgl. Schoen (Communities); vgl. Stewart (Key); vgl. Wenger (Communities); vgl. Wenger (Learning); vgl. Wenger / McDermott / Snyder (Communities); vgl. Wenger / Snyder (Frontier).



CoP tauschen sich kontinuierlich mittels gemeinsamer (sozio-) technischer Plattformen zu den aktuellen Themenstellungen ihrer Gemeinschaft aus, bspw. auf virtuellen Konferenzen oder Präsenzveranstaltungen.<sup>468</sup> Solche Treffen können vom Franchisegeber, aber eben auch von den Franchise Communities (oder auch Communities-of-Franchisees) organisiert werden. Diese Communities sind emergente Phänomene, die jedoch komplex strukturiert werden müssen, wenn sie langfristig überleben sollen. Als wirksames Instrument in komplexitätsorientierten Franchisesystemen müssen auch sie nach den Strukturprinzipien des Viable System Model aufgebaut sein. Wie lebensfähige CoP aussehen könnten, wird aktuell in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert.<sup>469</sup>

Jede Community repräsentiert, wie bereits angedeutet, ein sogenanntes eingebettetes System. Sie besteht damit aus den drei typischen Elementen Management, Leistungssystem sowie spezifische Umwelt. Entsprechend der vorgestellten Logik bilden innerhalb einer Community alle Franchisees, die sich in einer vergleichbaren Situation befinden, die operative Einheit eines eingebetteten Systems. Es ist zwar bekannt, dass die Marktleistung eines Franchisesystems im wesentlichen durch die Franchisees erbracht wird; ein neuer Aspekt für Franchisesysteme dürfte allerdings sein, dass Franchisenehmer nicht mehr zwangsläufig direkt an die Systemzentrale angebunden werden müssen. Es wird vielmehr vorgeschlagen, die Franchisees an ein zu etablierendes Management ihrer jeweiligen Community berichten zu lassen. Dieses Management wiederum interagiert als weitgehend autonome Instanz mit der Systemzentrale.<sup>470</sup> Indem diese zusätzliche Managementebene eingeführt wird und vor dem Hintergrund, dass Franchisebetriebe wiederum eine andere Stufe einnehmen als Franchisenehmer, sinkt zwar tendenziell die unmittelbare Marktnähe der Systemzentrale; folgt man jedoch der vorgeschlagenen Argumentation differenzierter Situationen der Franchisenehmer entlang relationaler Beziehungsgruppen, dann gewinnt das Franchisesystem als Ganzes an Möglichkeiten, die umweltinduzierte und die systeminhärente Komplexität besser bewältigen zu können.

---

<sup>468</sup> Vgl. Wenger (Technologies).

<sup>469</sup> Vgl. Frost (Communities).

<sup>470</sup> Gespräche mit Franchisesystemen sehen allerdings die Etablierung einer solchen regionalen Managementebene mit Skepsis. Es bestünde die Gefahr, dass sich sog. „regionale Fürsten“ herausbilden, die dann dem Management der Systemzentrale Schwierigkeiten bereiten könnten. Gegenüber den möglichen Vorteilen einer höheren Komplexität des Leistungssystems waren die Gesprächspartner jedoch aufgeschlossen; vgl. bspw. Kamps (Expertengespräche); vgl. Ihr Platz (Expertengespräche).

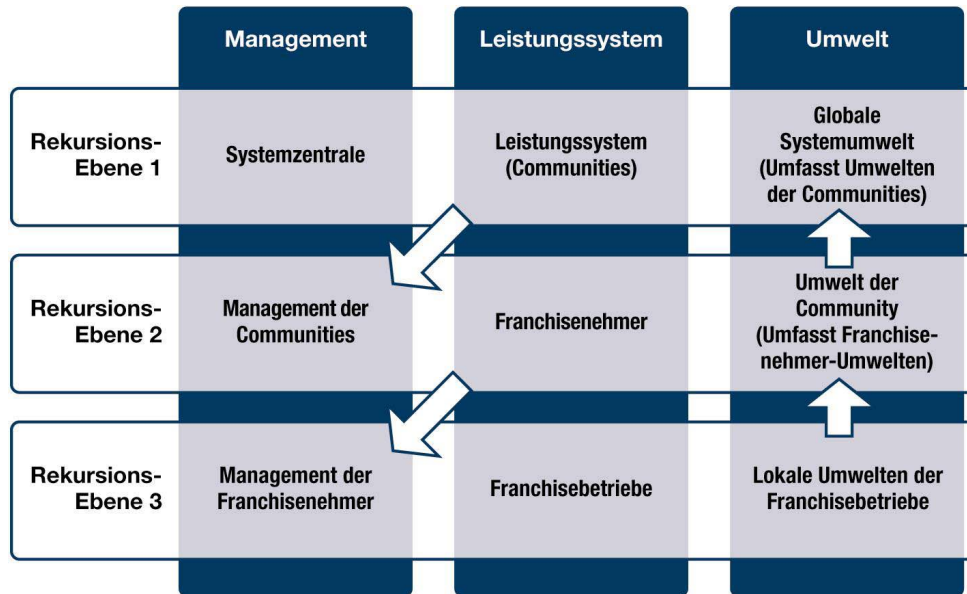


Abbildung 17: Bestandteile und Rekursionsebenen in komplexen Franchisesystemen

Durch die Berücksichtigung der spezifischen Umwelt der jeweiligen Community schliesst sich das gedankliche Modell des Leistungssystems in Franchisesystemen. Hierbei ist zu beachten, dass die spezifische Umwelt der Franchise Communities nicht gleichzusetzen ist mit der Summe der lokalen Umwelten der Franchisenehmer. Sie ist vielmehr auf einer höheren Rekursionsebene verankert, umfasst aber wesentliche Aspekte der lokalen Umwelten. In den meisten Franchiseverträgen sind der Franchisegeber und der jeweilige Franchisenehmer die Vertragspartner. Dieses entspricht der klassischen Sichtweise, wie sie in der Praxis mehrheitlich vorzufinden ist. Wird allerdings die in dieser Arbeit propagierte komplexitätsorientierte Zwischenstufe der Communities eingeführt, und vieles spricht dafür, dann müssen diese auch die primären Vertragspartner des Franchisors werden. Die Communities wiederum schliessen Verträge mit den Franchisenehmern ab. Diese Perspektive würde auch in den vertraglichen Regelwerken von Franchisesystemen deutliche Spuren hinterlassen, denn es beständen weit abgeschwächtere Möglichkeiten direkter Interventionen in das Leistungssystem durch die Systemzentrale.

Überträgt man nun die Charakteristika von Franchisesystemen auf die Struktur des Viable System Model, so kann das *Modell Lebensfähiger Franchisesysteme* abgebildet werden:

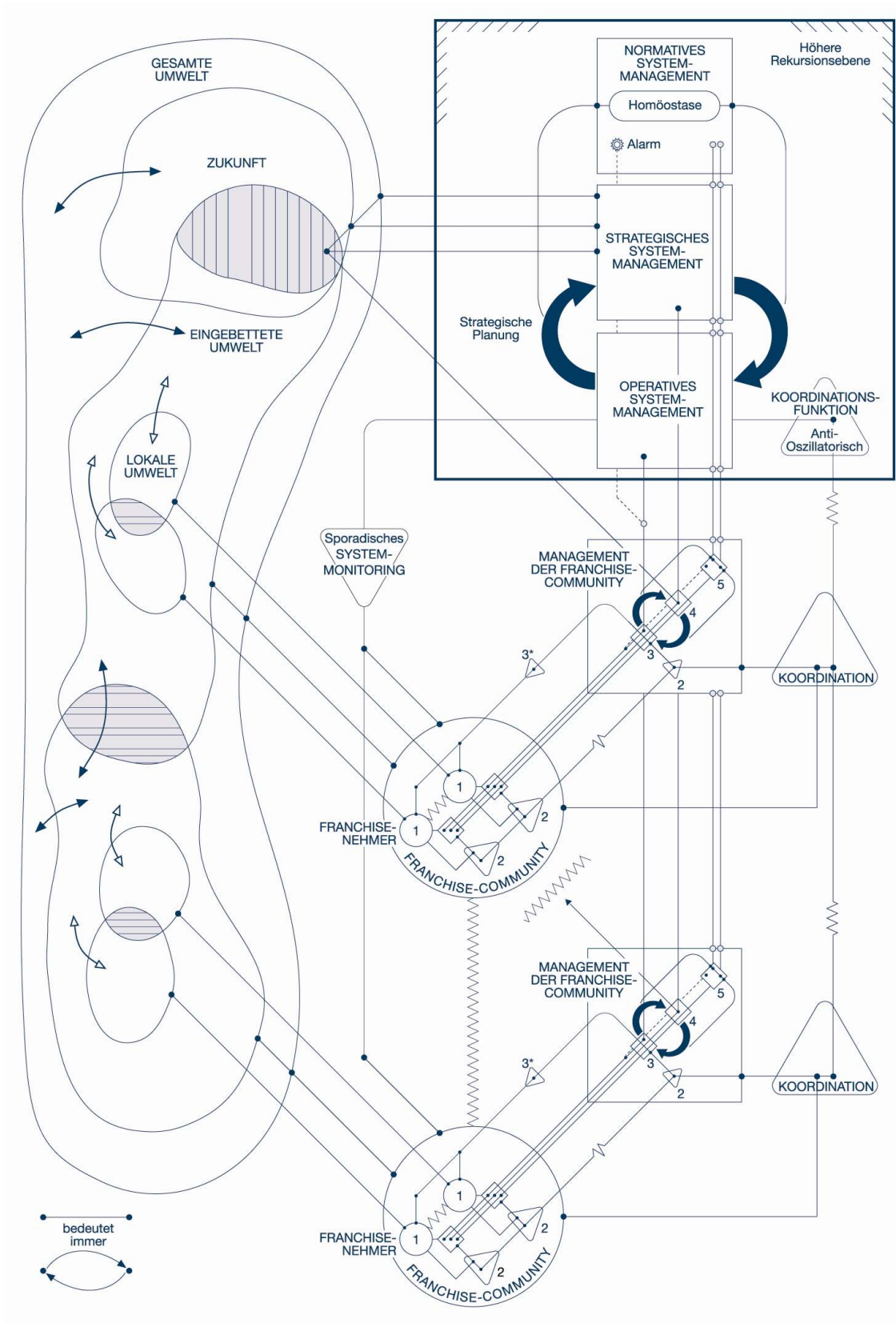


Abbildung 18: Modell Lebensfähiger Franchisesysteme<sup>471</sup>

<sup>471</sup> Abbildung in Adaption von Beer (System) 136.

## 1.5. Feedback der Franchisewirtschaft zum vorgelegten Managementansatz

In den Gesprächen mit Experten der Franchisepraxis wurde dem vorgelegten Managementkonzept grosses Interesse entgegengebracht. Aus Sicht der Gesprächspartner kann der entwickelte Ansatz dazu beitragen, das Verständnis aller Systempartner in Franchisesystemen für die Bedeutung und den Umgang mit Komplexität zu fördern. Aus ihrer Sicht bietet das vorgelegte Konzept einen handhabbaren Bezugsrahmen, der als Gestaltungsmodell und als Ordnungsraster für die Diagnose und Weiterentwicklung bestehender Franchisesysteme dienen kann. Dem Managementansatz wird zugetraut, dass er neben der Verbesserung bestehender Strukturen auch die Etablierung innovativer Franchisekonzepte in leistungs- und lebensfähige Organisationsstrukturen unterstützen kann. Neue Franchisesysteme könnten so die kritischen ersten Jahre ihrer Existenz besser überstehen, so die Einschätzung der meisten Gesprächspartner.

Neben grundsätzlichen Gedankenanstössen war für die Franchiseexperten die konkrete Ausgestaltung der Managementfunktionen von Interesse. Als Grundlage hierfür scheint die vorliegende Arbeit das Bild von den lebenswichtigen Managementfunktionen in Franchisesystemen zu schärfen. Schon während der Gespräche wurde von den Franchiseexperten immer wieder versucht, die Erkenntnisse der Arbeit auf das eigene System oder auf ihnen bekannte Systeme zu übertragen. Die Analyse einzelner Unternehmen im Rahmen von Fallstudien stand nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit. Es ist jedoch gut vorstellbar, dass eine solche Einzelfallbetrachtung für eine Reihe von Franchiseunternehmen wichtige Hinweise für eine wirksamere Bewältigung von Komplexität hervorbringen würde. In intensiven Analysen ihrer eigenen Systeme könnten die jeweiligen Systemmanagements auf Basis des entwickelten Ansatzes diejenigen Lenkungssysteme und Organisationselemente identifizieren, deren Weiterentwicklung notwendig bzw. lohnenswert wären auf dem Weg, die Lebensfähigkeit des jeweiligen Franchisesystems zu erhöhen. Hier scheint nachhaltiger Beratungsbedarf gegeben zu sein.

Viele Aspekte der vorgelegten Arbeit lassen sich in Franchisesystemen direkt umsetzen. Hierzu trägt auch bei, dass Diskussionen um notwendige Freiheitsgrade der Franchisenehmer und kohäsive Aktivitäten der Systemzentralen nun auf eine transparentere, wertneutralere, emotionsfreiere Basis gestellt werden können. Im Endeffekt dürfte das Verständnis aller Mitglieder eines jeweiligen Franchisesystems dafür steigen, dass das Management einer jeden Rekursionsebene durch Erfüllung seiner spezifischen Aufgaben den Mehrwert des Gesamtsystems erhöhen muss. Allein eine Etablierung dieser Grundhaltung könnte in einigen Franchisesystemen die partnerschaftliche Leistungserbringung aller Systempartner nachhaltig fördern.

## 2. Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Einige Fragestellungen, die an den Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit angrenzen, standen explizit nicht im Fokus.

Die nationale bzw. internationale Franchisewirtschaft wurde bspw. nicht statistisch darauf hin untersucht, inwieweit die Strukturen ihrer Unternehmungen geeignet sind, Komplexität zu bewältigen. Ein derartiges Vorhaben hätte aufgrund der grossen Zahl von Franchiseunternehmen, von denen viele ihren Sitz im (ausser-) europäischen Ausland haben, die Grenzen dieses Forschungsvorhabens überschritten. Eine solche Analyse verspricht dennoch interessante Ergebnisse, die eine zunehmende Hinwendung von Franchisesystemen zur Bewältigung von Komplexität als primäre Managementaufgabe forcieren könnte. Aufgrund des erwarteten Aufwands könnte es sich anbieten, in einem internationalen Forschungsteam und mit Unterstützung der einschlägigen Verbände ein gemeinsames Forschungsprogramm aufzusetzen.

Ein Ansatzpunkt weiterer Forschung könnte darin liegen, den beschrittenen Weg, mit dem allgemein gültigen Viable System Model als Ursprung und dem vorgelegten Managementansatz für die Franchisewirtschaft als Zwischenstation, weiterzugehen. Eine Hinwendung zu einer speziellen Branche, bspw. zum Franchising im Hotel- oder Schnellrestaurantbereich, und der damit verbundene höhere Detaillierungsgrad könnten weitere Erkenntnisse für ein komplexitätsorientiertes Management von Franchisesystemen bergen.

Von Interesse für die Wissenschaft und der teilnehmenden Franchisesysteme könnte auch eine Analyse einzelner Fallstudien-Organisationen daraufhin sein, inwieweit diese die auftretende Komplexität konkret bewältigen können. Da in diesem Fall allerdings sehr tief in die Interna des jeweiligen Franchisesystems eingestiegen werden muss, ist es fraglich, inwieweit deren Managements einer Veröffentlichung der Ergebnisse zustimmen würden. Vielleicht ist dieses Untersuchungsfeld eher von Managementberatungsfirmen nachhaltig zu erschliessen. Diese können die erforderliche Vertraulichkeit wahren, da ihre Analyseergebnisse in der Regel nicht einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde angeregt, eine komplexe Managementebene zwischen Systemzentrale und Franchisenehmern einzufügen. Dieses Konzept könnte als Ansatz für weitere Forschungsarbeiten dienen, die sich mit konkreten Umsetzungsherausforderungen und Erfahrungen mit Franchise Communities beschäftigen. Gegebenenfalls können hier interessierte Franchisesysteme für ein gemeinsames Pilotprojekt gewonnen werden.

Auf einer niedrigeren Rekursionsebene kann schliesslich noch der einzelne Franchisebetrieb daraufhin untersucht werden, wie er mit dem hohen Ausmass an originärer Komplexität umgeht. Im Vergleich zur Ebene des Gesamtsystems dürften hier bspw. Thematiken der Mitarbeiterführung und der operativen Leistungsprozesse ein höheres Gewicht einnehmen.

Der weitere Forschungsbedarf deutet bereits an, dass mit der Identifizierung der Komplexität als zentrale Aufgabenstellung auch für Franchisesysteme eine weitergehende Beschäftigung mit den nachgelagerten Themenstellungen angeregt wird. Wenn es der vorliegenden Arbeit gelingt, in diesem Sinne eine solche Diskussion anzustossen, dann hat sie ein wesentliches Forschungsziel bereits erreicht.

## Referenzen

**Accor** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der Accor Hotellerie Deutschland GmbH im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Adam, M.** (Lebensfähigkeit):

Lebensfähigkeit sozialer Systeme. Stafford Beer's Viable System Model im Vergleich, Bamberg 2001

**Ahlert, D.** (Kooperation):

Existenzsicherung in der textilen Kette durch vertikale Kooperation – Realität, Vision oder Utopie?, in: Ahlert, D. / Dieckheuer, G. (Hrsg.): Kooperation in der Textilwirtschaft – Perspektiven und Konzepte zur Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel, Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 44, Münster 1994, 1-50

**Ahlert, D.** (Management):

Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für die Theorie des Netzwerkmanagements?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 13-64

**Ahlert, D.** (Marketing):

Grundzüge des Marketing, 3. Aufl., Düsseldorf 1984

**Ahlert, D.** (Vorwort):

Vorwort des Herausgebers, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 7-10

**Ahlert, M.** (Controllingkonzeptionen):

Controllingkonzeptionen für Franchisesysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 185-212

**Akerlof, G. A.** (Lemons):

The market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, 84 (3): 488-500 (1970)

**Allaire, Y. / Firsirotu, M.** (Uncertainty):

Coping with Strategic Uncertainty, in: Sloan Management Review, 30 (3): 7-16 (1989)

**American Productivity and Quality Center (Communities):**

American Productivity and Quality Center: Building and Sustaining Communities of Practice, Final Report, Houston 2000

**American Society for Cybernetics (Definitions):**

Homepage der American Society for Cybernetics, Washington 2004,  
<http://www.asc-cybernetics.org/foundations/definitions.htm> [01.07.2004]

**Ansoff, A. I. (Management):**

Implanting Strategic Management, New York 1984

**Ashby, W. R. (Consequences):**

Some Consequences of Bremerman's Limit for Information-processing Systems, in: Oestreicher, H. / Moore, D. (Hrsg.): Cybernetic Problems in Bionics, New York 1968, 69-76

**Ashby, W. R. (Cybernetics):**

An Introduction to Cybernetics, London 1956 (2. Aufl. 1957),  
<http://pespmc1.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf> [01/07/2004]

**Ashby, W. R. (Design):**

Design for a Brain – The Origin of Adaptive Behaviour, London 1952 (2. Aufl. 1960)

**Ashby, W. R. (Models):**

Mathematical Models and Computer Analysis of the Function of the Central Nervous System, in: Annual Review of Physiology, 28 (1): 89-106 (1966)

**Ashby, W. R. (Principles):**

Principles of the Self-Organizing System, in: Foerster, H. v. / Zopf, G. W. (Hrsg.): Principles of Self-Organization, Oxford 1962, 255-278

**Ashby, W. R. (Systems):**

Systems and their Informational Measures, in: Klir, G. (Hrsg.): Trends in General Systems Theory, London 1972

**Bauder, W. (Franchise-Vertrag):**

Der Franchise-Vertrag – Eine systematische Darstellung von Rechtstatsachen, Stuttgart 1988

**Bauder, W. (Selbständigkeit):**

Zur Selbständigkeit des Franchisenehmers, in: Neue Juristische Wochenschrift, 42 (52): 78-80 (1989)



**Beer, S. (Brain):**

Brain of the Firm, Harmondsworth 1972 (2. Aufl. Chichester 1981)

**Beer, S. (Culpabliss):**

The Culpabliss Error – A Calculus of Ethics for a Systemic World, o. O. 1996,  
<http://www.staffordbeer.com/papers/Culpabliss%20Error.pdf> [01.07.2004]

**Beer, S. (Decision):**

Decision and Control, Chichester 1966

**Beer, S. (Fanfare):**

Fanfare for Effective Freedom – Cybernetic Praxis in Government, Brighton 1973,  
<http://www.staffordbeer.com/papers/Fanfare%20for%20Effective%20Freedom.pdf>  
[01.07.2004]

**Beer, S. (Freedom):**

Designing Freedom, Toronto 1974

**Beer, S. (Government):**

National Government: Disseminated Regulation in Real Time, or “How to Run a Country“, in: Espejo, R., Harnden, R. (Hrsg.): The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer’s VSM, Chichester 1989, 333-360

**Beer, S. (Heart):**

The Heart of Enterprise, Chichester 1979

**Beer, S. (Origins):**

Origins of Team Sentegrity, in: Espejo, R. / Schwaninger, M. (Hrsg.): Organisational Fitness – Corporate Effectiveness through Management Cybernetics, Frankfurt am Main 1993, <http://www.staffordbeer.com/papers/Origins%20Team%20Syntegrity.pdf> [01.07.2004]

**Beer, S. (Platform):**

Platform for Change, Chichester 1975

**Beer, S. (Provenance):**

The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology, and Pathology, in: Journal of the Operational Research Society, 35 (1): 7-26 (1984)

**Beer, S. (Reply):**

A reply to Ulrich’s “Critique of pure Cybernetic Reason: the Chilenian Experience with Cybernetics“, in: Journal of Applied System Analysis, 10: 115-119 (1983)

**Beer, S.** (Science):

On heaping our science together. Keynote address to the second meeting on Cybernetics and Systems Research, Internes Dokument, Wien 1974, zitiert bei Malik (Strategie): 349

**Beer, S.** (System):

Diagnosing the System for Organizations, Chichester 1985

**Beer, S.** (Torment):

A World in Torment – A Time whose Idea must come, o. O. 1992,  
<http://www.staffordbeer.com/papers/World%20in%20Torment.pdf> [01.07.2004]

**Ben-Eli, M. U.** (Planning):

Strategic Planning and Management Reorganization at an Academic Medical Center: Use of the VSM in guiding Diagnosis and Design, in: Espejo, R., Harnden, R. (Hrsg.): The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM, Chichester 1989, 299-329

**Berle, A. A. / Means, G. C.** (Corporation):

The Modern Corporation and Private Property, Cambridge <etc.> 1932

**Bertalanffy, K. L. von** (Outline):

An outline of General System Theorie, in: British Journal of Philosophical Science, 1 (1) 134-164 (1950)

**Bertalanffy, K. L. von** (Systemlehre):

Zu einer Allgemeinen Systemlehre, in: Biologia Generalis, 19 (1): 114-129 (1949)

**Beuthien, V.** (Franchising):

Franchising im Gruppenwettbewerb des Handels, in: Betriebs-Berater 1993, 77-80

**Beyer, W. E.** (Franchising):

Franchising als Instrument zur 'Festigung der Marktstellung', Berlin 1988

**Blaurock, U.** (Grenzen):

Kartellrechtliche Grenzen von Franchise-Systemen, in: Festschrift für Winfried Werner, Berlin 1984

**Bleicher, K.** (Management):

Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt am Main <etc.> 1991 (6. Aufl. 2001)

**Bleymüller, J. / Gehlert, G. / Gülischer, H.** (Statistik):

Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 10. überarb. Auflage, München 1996

**Boehm, H.** (Konzernstrategie):

Konzernstrategie >>Franchising<<, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 585-591

**Boehm, H.** (Systemcontrolling):

Systemcontrolling in Franchisesystemen, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 213-224

**Bonus, H.** (Gebietsschutz):

Wider den Gebietsschutz im Franchising, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.10.1999, 14

**Bonus, H.** (Genossenschaften):

Genossenschaften und Franchising, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 621-630

**Bremerman, H. J.** (Optimization):

Optimization through evolution and recombination, in: Yovits, M. C. / Jacobi, O. / Goldstein, O. (Hrsg.): Self-organizing systems, Washington D.C. 1962, 93-106

**Brown, J. S. / Duguid, P.** (Learning):

Organizational Learning and Communities of Practice: towards a unified view of working, learning, and innovation, in: Organization Science, 1 (1): 40-47 (1991)

**Brown, J. S. / Grey, E. S.** (People):

The People are the Company, in: Fast Company, 1 (1), 1995, 78-82,  
<http://www.fastcompany.com/online/01/people.html> [01.07.2004]

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (Modellprojekte):

Modellprojekte für Nachhaltiges Wirtschaften, Berlin 2004,  
[http://www.nachhaltig.org/index2\\_isoe.htm](http://www.nachhaltig.org/index2_isoe.htm) [01.07.2004]

**Bunte, H.-J.** (Franchising):

Franchising und EG-Kartellrecht, in: Neue Juristische Wochenschrift, 39 (49): 1406-1407 (1986)

**Burger King Corporation** (Procedures):

Procedures for Resolving Development Disputes, Washington 2004,  
[http://www.franchise.org/resourcectr/IFANEC/Burger%20King%20Encroachment%20Policy%20\(2001\).pdf](http://www.franchise.org/resourcectr/IFANEC/Burger%20King%20Encroachment%20Policy%20(2001).pdf) [01.07.2004]

**Büttner, S. L.** (Unternehmung):

Die kybernetisch-intelligente Unternehmung: Strukturen, Prozesse und <<Brainpower>> im Lichte der organisationalen Komplexitätsbewältigungs-, Anpassungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit, Bern <etc.> 2001

**Buzzell, R. D. / Gale, B. T.** (PIMS):

The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance, New York <etc.> 1987

**Calihan, R. / Emmons, S. / Spandorf, R. B. / Tractenberg, C.** (Issues):

Franchise Transfer, Succession and Renewal Issues, Vortrag auf dem 34<sup>th</sup> *Annual Legal Symposium* der International Franchise Association, Washington 2001, <http://www.franchise.org/resourcectr/franchisee%20transfer%20succesion.PDF> [21.07.2004]

**Cendant** (Commitment):

Cendant's Commitment To Alternative Dispute Resolution, Washington 2004, <http://www.franchise.org/selfreg/cendant.asp> [01.07.2004]

**Central Intelligence Agency** (Factbook):

The World Factbook, July 2004 estimate, Washington 2004, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html> [01.07.2004]

**Churchman, W. C.** (Konstruktion):

Die Konstruktion von Erkenntnissystemen. Grundlagen für die System- und Organisationstheorie, Frankfurt am Main 1973

**Churchman, W. C.** (Systemansatz):

Der Systemansatz und seine „Feinde“; Schriftenreihe des Management-Zentrums St. Gallen, Bd. 1; Bern <etc.> 1981

**Conant, R. C. / Ashby, W. R.** (Model):

Every good Regulator of a System must be a Model of that System, in: *International Journal of System Science*, 1 (2): 89-97 (1970)

**Corsten, H.** (Grundlagen):

Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Unternehmensnetzwerke*, München <etc.> 2001, 1-58

**CPR Institute for Dispute Resolution** (Mediation):

National Franchise Mediation Program: A Dispute Resolution Process for Franchising, New York 2004, <http://www.franchise.org/resourcectr/IFANEC/franbroc.pdf> [01.07.2004]

**Creusen, U. C. / Salfeld, A.** (Instrument):

Balanced Scorecard als Instrument zum Aufbau von lernenden Netzwerken – dargestellt anhand des Franchisesystems OBI, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation, Neuwied 2001, 237-257

**Cwavel Isaf Institute** (Bibliography):

Bibliography, Stafford Beer, o. O. 2000,

[http://www.managementkybernetik.com/dwn/Beer\\_Bibliography.pdf](http://www.managementkybernetik.com/dwn/Beer_Bibliography.pdf) [01.07.2004]

**Davenport, T. / Probst, G.** (Knowledge):

Knowledge Management Case Book, München 2000

**Davis, P.** (Development):

Maximizing productivity and capability: issues of professional development for franchisees, International Journal of Productivity and Performance Management, 53 (4): 345-352 (2004)

**Davis, P.** (Power):

Franchisee Power: 50 percent reject recognized training, in: Development and Learning in Organizations: An International Journal, 17 (6): 4-5 (2003)

**Days Inns Worldwide** (Policy):

Policy Statement on License Application Review, Washington 2004,

<http://www.franchise.org/resourcectr/IFANEC/DAYS%20INN-2000.pdf> [01.07.2004]

**Deutsche Gesellschaft für Kybernetik** (Homepage):

Homepage der (Deutschen) Gesellschaft für Kybernetik, Hagen 2004,

<http://www.gesellschaft-fuer-kybernetik.org> [01.07.2004]

**Deutscher Franchise Nehmer Verband** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern des Deutschen Franchise Nehmer Verbands e. V. im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Deutscher Franchise Nehmer Verband** (Gruss):

Gruss des Präsidenten und Vorstandvorsitzenden des DFNV (Deutschen Franchise Nehmer Verband e. V.), Bonn 2004,

<http://dfnv.my-business-online.de/cgi-bin/cms/page.cgi?g=Gruss> [13.07.2004]

**Deutscher Franchise Nehmer Verband** (Systeme):

Geprüfte Systeme – Was heisst „Geprüftes System“, Bonn 2004,

[http://www.dfnv.de/cgi-bin/cms/page.cgi?g=Gepr\\_fte\\_Systeme&d=1](http://www.dfnv.de/cgi-bin/cms/page.cgi?g=Gepr_fte_Systeme&d=1) [13.07.2004]

**Deutscher Franchise-Verband** (Entwicklung):

Entwicklung der Franchise-Wirtschaft in Deutschland – Aktuelle Zahlen, Berlin 2004

**Deutscher Franchise-Verband (Erfolgreich):**

Erfolgreich selbständig. Mit Sicherheit. – Claim des Deutschen Franchise-Verbandes e. V., Berlin 2003, <http://www.dfv-franchise.com/wcms/bin/Server.dll?Article?ID=303&Session=1-aqLy2NRK-0-1420943200414061029> [01.07.2004]

**Deutscher Franchise-Verband (Ethikkodex):**

Ethikkodex für Mitglieder und assoziierte Mitglieder des Deutschen Franchise-Verbandes e.V., Berlin 2004, <http://www.dfv-franchise.com/wcms/Clients/138200320121715/Documents/124/Ethikkodex%202004.pdf> [01.07.2004]

**Deutscher Franchise-Verband (Expertengespräche):**

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Deutscher Franchise-Verband (Franchise-Telex 1993):**

Franchise-Telex, München 1993

**Deutscher Franchise-Verband (Franchise-Telex 1995):**

Franchise-Telex, München 1995

**Deutscher Franchise-Verband (Hitliste):**

Die TOP-20 Franchising-Hitliste 2003, Berlin 2004

**Deutscher Franchise-Verband (Leitfaden):**

Existenzgründung mit System – Ein Leitfaden des Deutschen Franchise-Verbandes e. V., Berlin 2004, <http://www.dfv-franchise.com/wcms/Clients/138200320121715/Documents/19/DFV%20-%20Der%20Leitfaden.doc> [01.07.2004]

**Deutscher Franchise-Verband (Terrorvergleich):**

Deutscher Franchise-Verband e. V. weist Terrorvergleich zurück, Berlin 2004, <http://www.dfv-franchise.com/wcms/bin/Server.dll?Article?ID=176&Session=1-aqLy2NRK-0-1411650200449060929> [01.07.2004]

**Dieses, P. (Zukunft):**

Zukunft des Franchising in Deutschland: Analyse von Beschäftigungspotenzialen mit Vorschlägen für verbesserte Wachstumsbedingungen, Frankfurt am Main 2004

**DIN CERTCO (Qualitätsspezifikationen):**

PAS 1028 – Qualitätsspezifikationen und Ratingmethoden für Franchise-Systeme, Ausgabe 2004-01, Berlin 2004

**Döring, T. (Perspektive):**

Airline-Netzwerkmanagement aus kybernetischer Perspektive. Ein Gestaltungsmodell, Bern <etc.> 1999

**Dörner, D.** (Logik):

Die Logik des Mislingens, Hamburg 1989

**Downes, L. / Mui, C.** (Unleashing):

Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance, Boston 1998

**Drucker, P. F.** (Essential):

The Essential Drucker, Oxford <etc.> 2001

**Drucker, P. F.** (Management):

Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1973

**Drucker, P. F.** (Practice):

The Practice of Management, London 1955

**Drucker, P. F.** (Praxis-1):

Management Praxis, Bd. 1, Düsseldorf <etc.> 1974

**Drucker, P. F.** (Praxis-2):

Management Praxis, Bd. 2, Düsseldorf <etc.> 1974

**Drucker, P. F.** (Zukunft):

Die Zukunft bewältigen, Düsseldorf <etc.> 1969 (3. Aufl. 1998)

**Eccles, R. G. / Noriah, N. / Berkley, J. D.** (Hype):

Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management, Boston 1992

**Ehrsson, H. H. / Spence, C. / Passingham, R. E.** (Cortex):

That's My Hand! Activity in Premotor Cortex Reflects Feeling of Ownership of a Limb,  
in: Science Magazine, 305 (5685): 875-877 (2004)

**Engelbrecht, A.** (Unternehmensnetzwerke):

Biokybernetische Modellierung adaptiver Unternehmensnetzwerke, Düsseldorf 2001

**Enghusen, G.** (Probleme):

Rechtliche Probleme der Franchiseverträge in den Vereinigten Staaten von Amerika  
und in Europa unter besonderer Berücksichtigung des Kartellrechts, Berlin 1977

**Erlei, M. / Leschke, M. / Sauerland, D.** (Institutionen-Ökonomik):

Neue Institutionen-Ökonomik, Stuttgart 1999

**Ernst, H.** (Patentinformationen):

Patentinformationen zur strategischen Planung von Forschung und Entwicklung,  
Wiesbaden 1996

**Escobar, P. (Terror):**

The roving eye: Al-Qaeda's global terror franchise, in: Asia Times vom 30. Oktober 2002, [http://www.atimes.com/atimes/Middle\\_East/DJ30Ak02.html](http://www.atimes.com/atimes/Middle_East/DJ30Ak02.html) [14.08.2004]

**Espejo, R. (Diagnostic):**

P. M. Manufactures: the VSM as a Diagnostic Tool, in: Espejo, R., Harnden, R. (Hrsg.): The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's Viable System Model, Chichester 1989, 103-120

**Espejo, R. (Management):**

Management and Information: The complementary Control-Autonomy, in: Cybernetics and Systems: An International Journal, 14: 85-102 (1983)

**Espejo, R. (Method):**

A Cybernetic Method to study Organizations, in: Espejo, R., Harnden, R. (Hrsg.): The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM, Chichester 1989, 361-382

**Espejo, R. (VSM):**

The VSM revisited, in: Espejo, R., Harnden, R. (Hrsg.): The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM, Chichester 1989, 77-100

**Espejo, R. / Harnden, R. (Viable):**

The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM, Chichester 1989

**Espejo, R. / Schuhmann, W. / Schwaninger, M. / Bilello, U. (Transformation):**

(Transformation) Organizational Transformation and Learning. A Cybernetic Approach to Management, Chichester 1996

**Espejo, R. / Schwaninger, M. (Fitness):**

Organisational Fitness. Corporate Effectiveness through Management Cybernetics, Frankfurt am Main 1993

**Espejo, R. / Watt, J. (Information):** Information Management, Organization and Managerial Effectiveness, in: Journal of the Operational Research Society, 39 (1): 7-14 (1988)

**European Franchise Federation (Code):**

The European Code of Ethics for Franchising, Brüssel 2004, <http://www.eff-franchise.com/Code%20of%20ethics%20text.htm> [01.07.2004]



**Fink, A. / Schlake, O. / Siebe, A.** (Erfolg):

Erfolg durch Szenariomanagement – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Frankfurt 2001

**Fink, A. / Schlake, O. / Siebe, A.** (Szenarien):

Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken. Was Szenarien für die Früherkennung leisten und wie sie konkrete Entscheidungen unterstützen, in: Harvard Business Manager, 22 (2): 34-37 (2000)

**Flohr, E.** (Aussendienst):

Der Aussendienst im Franchisesystem, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 500-502

**Flohr, E.** (Auswirkungen):

Die konkreten Auswirkungen der neuen europäischen Gruppenfreistellungsverordnung auf Vertragsgestaltung und Vertragspraxis beim Franchising, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 339-359

**Flohr, E. / Schulz, A. / Wessels, A. M.** (Franchisevertrag):

Der Franchisevertrag, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 226-273

**Foerster, H. von** (KybernEthik):

KybernEthik, Berlin 1993

**Foerster, H. von** (Wahrheit):

Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heidelberg 1998

**Frauenhuber, W.** (Führung):

Führung in Franchisesystemen, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 151-161

**Fressnapf** (Community):

Kunden-Community der Fressnapf Tiernahrungs GmbH, Krefeld 2004, <http://www.fressnapf.de/community/index.html> [04.08.2004]

**Fressnapf** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der Fressnapf Tiernahrungs GmbH im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Fressnapf** (Vertriebsorganisation):

Vertriebsorganisation und systemkonformes Verhalten, Präsentation der Fressnapf Tiernahrungs GmbH im Rahmen des 2. Deutschen Franchise Forums am 08. Juni 2004, Berlin 2004

**Friedli, T.** (Kooperationen):

Die Architektur von Kooperationen, St. Gallen 2000

**Frost, B.** (Communities):

Lebensfähigkeit von Communities of Practice im organisationalen Kontext, St. Gallen 2005 [in Vorbereitung]

**Gälweiler, A.** (Unternehmensführung):

Strategische Unternehmensführung, Frankfurt am Main 1987 (2. Aufl. 1990)

**Gausemeier, J. / Fink, A. / Schlake, O.** (Szenario):

Szenario-Management – Planen und Führen mit Szenarien, München 1995 (2., bearb. Aufl. 1996)

**Gitter, W.** (Gebrauchsüberlassungsverträge):

Gebrauchsüberlassungsverträge, in: Gernhuber, J., Handbuch des Schuldrechts, Band 7, Tübingen 1988

**Gleiss, A. / Hirsch, M.** (EG-Kartellrecht):

Kommentar zum EG-Kartellrecht, Band 1, 4. Aufl., Heidelberg 1993

**Gomez, P.** (Frühwarnung):

Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983

**Gomez, P.** (Modelle):

Modelle und Methoden des systemorientierten Managements. Eine Einführung, Bern 1981

**Gomez, P.** (Umgang):

Vom Umgang mit Komplexität – Plädoyer für ein integriertes Management, in: Gomez, P. / Müller-Stewens, G. / Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre, Forschungsgespräche aus Anlass der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen, 18.-19. Juni 1998, Bern <etc.> 1999, 3-22

**Gomez, P. / Zimmermann, T.** (Unternehmensorganisation):

Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt am Main 1992 (2. Aufl. 1993)

**Goy, M.** (Kannibalisierung):

Kannibalisierung bei den Discountern – Machtverschiebung im Handel: Erstmals seit Jahren schwächeln die erfolgsverwöhnten Billiganbieter von Aldi bis Plus.

Supermärkte sind plötzlich wieder in, in: Welt am Sonntag Nr. 27 vom 4.07.2004, 28

**Gross, P.** (Globalisierung):

Globalisierung, kulturelle Dynamik und Kontingenzmanagement, in: Wüthrich, H. A. / Winter, W. B. / Philipp, A. F. (Hrsg): Grenzen ökonomischen Denkens: Auf den Spuren einer dominanten Logik, Wiesbaden 2001, 21-33

**Gross, P.** (Management):

Das Management in der Multioptionsgesellschaft, in: Gomez, P. / Müller-Stewens, G. / Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre, Forschungsgespräche aus Anlass der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen, 18.-19. Juni 1998, Bern <etc.> 1999, 37-57

**Gruenhagen, M. / Dorsch, M. J.** (Value):

Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types, in: Journal of Small Business Management, 41 (4): 366-384 (2003)

**Hackenschuh, C.-J.** (Exception):

Management by exception in kybernetischer Sicht: Unter besonderer Berücksichtigung der Vorgabe geeigneter Standards, Karlsruhe 1969

**Haibt, A. / Siemens, W. R.** (Aufklärungspflichten):

Vorvertragliche Aufklärungspflichten des Franchisegebers im deutschen und US-amerikanischen Recht, in: Recht der Internationalen Wirtschaft 2000, 597-602

**Haier, R. J. / Alkire, M. T. / Head, K. / Jung, R. E. / Yeo, R. A.** (Human):

Human intelligence determined by volume and location of grey matter tissue in brain – Single ‘intelligence center’ in brain unlikely, UCI study also finds, Irvine 2004, [http://today.uci.edu/news/release\\_detail.asp?key=1187](http://today.uci.edu/news/release_detail.asp?key=1187) [19.07.2004]

**Hanrieder, M.** (Franchising):

Franchising: Planung und Praxis, Erfolgsorientiertes Arbeiten mit und in Partnersystemen, Neuwied 1991

**Haunhorst, K.-H.** (Franchisenehmer):

Franchisenehmer zwischen neuer Selbständigkeit und Arbeitnehmerqualifikation, Marburg 1999

**Hayek, F. A. von** (Order):

Law, Legislation, and Liberty – Vol. 3: Political Order of a Free People, London 1979

**Hayek, F. A. von** (Studien):

Freiburger Studien, Tübingen 1969

**Herold, C.** (Vorgehenskonzept):

Ein Vorgehenskonzept zur Unternehmensstrukturierung. Eine heuristische Anwendung des Modells Lebensfähiger Systeme, Bamberg 1991

**Hess, T. / Schumann, M.** (Controlling):

Controlling in virtuellen Unternehmen, in: Scholz, C. (Hrsg.): Systemdenken und Virtualisierung: Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 2002, 163-172

**Hirth, R.-A.** (Malaysia):

Franchising in Malaysia – ein Jahr nach der Reform, in: Recht der Internationalen Wirtschaft 2000, 928-933

**Höbig, M.** (Kooperationsfähigkeit):

Modellgestützte Bewertung der Kooperationsfähigkeit produzierender Unternehmungen, Düsseldorf 2002

**Hoffman, R. / Preble, J.** (Franchising):

Franchising into the Twenty-First Century, in: Business Horizons, November-December 1993, 35-43

**Hommerich, B.** (Kundenforen):

Kundenforen: Der Schlüssel zur Kundenbegeisterung im Franchisesystem, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 452-461

**IFA Educational Foundation** (Impact):

The Economic Impact of Franchised Businesses – A Study for the International Franchise Association Educational Foundation, PriceWaterhouseCoopers, Washington 2004, [http://www.franchise.org/edufound/profile/Pages%20from%20Economic%20Impact%20Study%206\\_04\\_2.pdf](http://www.franchise.org/edufound/profile/Pages%20from%20Economic%20Impact%20Study%206_04_2.pdf) [01.07.2004]

**IFA Educational Foundation** (Profile):

The Profile of Franchising, Vol. III – Executive Summary, Washington 1999, <http://www.franchise.org/resourcectr/IFANEC/Profile%20III%20Executive%20summary.pdf> [01.07.2004]

**Ihr Platz** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der Ihr Platz GmbH + Co. KG im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Interbrand Corp.** (Scoreboard):

The Global Brand Scoreboard – The Top 100 Brands, in: Business Week vom 2. August 2004, 68-71, [http://www.businessweek.com/pdfs/2004/0431\\_brands.pdf](http://www.businessweek.com/pdfs/2004/0431_brands.pdf) [02.08.2004]

**International Franchise Association** (Dispute):

Resolving Disagreement By Working Together: A Dispute Resolution Handbook for Franchisors and Franchisees, Washington 2004, <http://www.franchise.org/selfreg/FRC%20Dispute%20HandbookX1.pdf> [01.07.2004]

**International Franchise Association** (Network):

The Network Expansion Conflict Handbook, Washington 2004, <http://www.franchise.org/resourcectr/ifanec.asp> [01.07.2004]

**International Franchise Association** (Regulation):

IFA Self Regulation Program, Washington 2004, <http://www.franchise.org/selfreg/selfregprogram.asp> [01.07.2004]

**International Franchise Association** (Symposium 2002):

Programme of the 35<sup>th</sup> *Annual Legal Symposium*, Washington 2002, <http://www.franchise.org/events/Legal%20Symp%202002%20Broch-6%20%20pa.pdf> [21.07.2004]

**International Franchise Association** (Symposium 2003):

Programme of the 36<sup>th</sup> *Annual Legal Symposium*, Washington 2003, <http://www.franchise.org/events/Legal%20Symp%202003%20Broch.pdf> [21.07.2004]

**International Franchise Association** (Symposium 2004):

Programme of the 37<sup>th</sup> *Annual Legal Symposium*, Washington 2004, <http://www.franchise.org/events/legalsym2004final.pdf> [21.07.2004]

**Jackson, M. C.** (Methodology):

System Methodology for the Management Science, New York 1991

**Jackson, M. C.** (Significance):

Evaluating the Managerial Significance of the VSM, in: Espejo, R., Harnden, R. (Hrsg.): *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, Chichester 1989, 407-439

**Jambulingam, T. / Nevin, J. R.** (Influence):

Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor, in: Journal of Business Venturing, 14 (4): 363-395 (1999)

**Jantsch, E.** (Selbstorganisation):

Die Selbstorganisation des Universiums – Vom Urknall zum menschlichen Geist, München 1992

**Javanovski, M.** (Erfolgsfaktorenstudie):

Ergebnisse einer empirischen Erfolgsfaktorenstudie über das vertikal-kooperative Absatzsystem Franchising, in: Deutscher Franchise-Verband (Hrsg.): Jahrbuch Franchising 1994, Frankfurt am Main 1994, 24-51

**Joerges, C.** (Franchise-Recht):

Status und Kontrakt im Franchise-Recht, in: Die Aktiengesellschaft: Zeitschrift für das gesamte Aktienwesen 1991, 325-351

**Kamps** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der Kamps Bakeries GmbH im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P.** (Scorecard):

Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

**Kaub, E.** (Franchise-Systeme):

Franchise-Systeme in der Gastronomie, Saarbrücken 1980

**Kennedy, A. A.** (Ende):

Das Ende des Shareholder-Value. Warum Unternehmen zu langfristigen Wachstumsstrategien zurückkehren, München 2001

**Kieser, W.** (Standardisierung):

Standardisierung beim Franchising, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 585-591

**Klein, N.** (Franchise):

A deadly franchise: The global war on terror is a smokescreen used by governments to wipe out opponents, in: The Guardian vom 28. August 2003, <http://www.guardian.co.uk/comment/story/0,3604,1030572,00.html> [14.08.2004]

**Koenen, J. / Schlautmann, C.** (Vobis):

Vobis kehrt zum Franchise-Modell zurück – Traditionsreiche PC-Kette vollzieht erneut einen Strategiewechsel und folgt dem Vorbild der Firma PC Spezialist, in: Handelsblatt Nr. 134 vom 14.07.2004, 16

**Koestler, A.** (Mensch): Der Mensch – Irrläufer der Evolution, Bern / München 1978

**Kotler, P. / Bliemel, F.** (Marketing-Management):

Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001

**Kratky, K. W. / Wallner, F.** (Grundprinzipien):

Grundprinzipien der Selbstorganisation, Darmstadt 1990

**Krieg, W.** (Bausteine):

Management- und Unternehmensentwicklung, Bausteine eines integrierten Ansatzes, in: Probst, G. J. B. / Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Bausteine des systemorientierten Managements, Bern 1985, 261-277

**Krieg, W.** (Grundlagen):

Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern 1971

**Kroll, W.** (Informationspflichten):

Informationspflichten im Franchising, Frankfurt am Main 2001

**Kuhn, G.** (Systemführung):

Systemführung und Konfliktbewältigung, in: Boehm, H. / Kuhn, G. / Skaupy, W. (Hrsg.): Checklist Franchising. Franchise-Systeme aufbauen und erfolgreich führen, Landsberg 1980, 115-142

**Kunkel, M.** (Franchising):

Franchising und asymmetrische Informationen: Eine institutionen-ökonomische Untersuchung, Wiesbaden 1994

**La Rochefoucauld, Duc Franchois VI. de** (Maxims):

Maxims – Réflexions Diverses, Paris 1665, Ausgabe Paris 2001

**Langusch, L.** (Vertrauen):

Vertrauen als varietätsfördernder Mechanismus in virtuellen Organisationen, in: Scholz, C. (Hrsg.): Systemdenken und Virtualisierung: Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 2002, 125-134

**Lave, J. / Wenger, E.** (Learning):

Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, New York 1991

**Lay, R.** (Neuzeit):

Das Ende der Neuzeit: Menschsein in einer Welt ohne Götter, Düsseldorf 1996

**Lenzen, R.** (Risiken):

Risiken des Franchise-Vertrags, in: Recht der Internationalen Wirtschaft 1984, 586-588

**Liedtka, J.** (Advantage):

Linking Competitive Advantage with Communities of Practice, in: Journal of Management Inquiry, 8 (1): 5-16 (1999)

**Lillies, C. M. / Narayana, C. L. / Gilman, J. L.** (Life Cycle):

Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise, in: Journal of Marketing, 40 (4): 77-80 (1976)

**Luhmann, N.** (Zweckbegriff):

Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt am Main 1973

**Mack, M.** (Vertragssysteme):

Neuere Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland – Eine Studie zum Franchising, in: Reh binder, M. / Rebe, B. (Hrsg.): Industriegesellschaft und Recht, Bd. 5, Bielefeld 1975, 107ff.

**Mail Boxes Etc.** (Notification):

MBE Center Placement Notification Policy and Procedure, Washington 2004, <http://www.franchise.org/resourcectr/IFANEC/MBE%20Center%20Policy.pdf> [01.07.2004]

**Malik, F.** (Controlling):

Controlling und vernetztes Denken, strategische Früherkennung, in: Risak, J. / Deyhle, A. (Hrsg.): Controlling, State of the Art und Entwicklungstendenzen, Wiesbaden 1991 (2. Aufl. 1992), 195-230

**Malik, F.** (Führen):

Führen – Leisten – Leben, Stuttgart <etc.> 2000 (16. Aufl. 2004)

**Malik, F.** (Governance):

Die neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management – Wirksame Unternehmensaufsicht, Frankfurt am Main 1997 (3., erw. Aufl. 2002)

**Malik, F.** (Identifikation):

Identifikation: Womit und wofür?, in: Esprit (Hrsg.): Student Business Review, Frühjahr 2004, 29-30, [http://www.espritsg.ch/sbr/archiv/2004b\\_dynamicasia\\_malik\\_de.pdf](http://www.espritsg.ch/sbr/archiv/2004b_dynamicasia_malik_de.pdf) [01.08.2004]



**Malik, F.** (Knowledge):

Understanding a Knowledge Organisation as a Viable System, in: Espejo, R. / Schwaninger, M. (Hrsg.): Organisational Fitness. Corporate Effectiveness through Management Cybernetics, Frankfurt am Main 1993, 93-115

**Malik, F.** (Management):

Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern <etc.> 1993 (3., überarb. Aufl. 2003), Beitrag aus 1982

**Malik, F.** (Managereinkommen):

Managereinkommen und Gerechtigkeit, in: Manager Magazin Online vom 12.07.2004, <http://www.manager-magazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,308293,00.html> [12.07.2004]

**Malik, F.** (Richtig):

Richtig denken – richtig handeln, m.o.m.<sup>®</sup> letter, 11 (8), St. Gallen 2003

**Malik, F.** (Strategie):

Strategie des Managements komplexer Systeme, Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern <etc.> 1984 (8., durchges. Aufl. 2003)

**Malik, F. / Probst, G. J. B.** (Management):

Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung, Bd. 2, Bern <etc.> 1981, 121-140

**Mandewirth, S. O.** (Transaktionskosten):

Transaktionskosten von Handelskooperationen, Heidelberg 1997

**Manella, J.** (Mensch):

Der rationale Mensch, Zürich 2003

**Manella, J.** (Weiterbildung):

Weiterbildung – Bedingung erfolgreicher Unternehmensentwicklung, Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, Nr. 12, Januar 1999

**Markmann, F. / Olesch, G.** (Verbundgruppen):

Franchisesysteme und Verbundgruppen – ein Vergleich von Struktur und Strategie, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 107-137

**Martinek, M.** (Franchising):

Franchising. Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, Heidelberg 1987

**Martinek, M.** (McLaw's):

McLaw's – Franchising in der Anwaltschaft?, Kongressvortrag, abgedruckt in: Anwaltsblatt 2001, 3-12

**Martinek, M.** (Vertragstypen):

Moderne Vertragstypen, Band II: Franchising, Know-how-Verträge, Management- und Consultingverträge, München 1992

**Martinek, M.** (Zukunftsperspektiven):

Franchising 2000 – Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven des Franchisevertriebs, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 327-338

**Maturana, H. R.** (Autopoiesis):

Autopoiesis, in: Zeleny, M. (Hrsg.): Autopoiesis – A theory of the Living Organization, New York 1981, 21-33

**Maturana, H. R.** (Erkennen):

Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig 1982

**Maturana, H. R.** (Welt):

Was ist erkennen? Die Welt entsteht im Auge des Betrachters, München 1994

**Maturana, H. R. / Varela, F. J.** (Autopoiesis):

Autopoiesis – The Organization of the Living (article, 1973); abgedruckt in: Maturana, H. R. / Varela, F. J. (Cognition): Autopoiesis and Cognition – The Realization of the Living, Dordrecht 1972 (2. Aufl. 1980), 73-138

**Maturana, H. R. / Varela, F. J.** (Baum):

Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, München 1990

**Maturana, H. R. / Varela, F. J.** (Systems):

Autopoietic Systems, BCL Report No. 9.4, Biological Computer Laboratory at the University of Illinois, Urbana/Champaign 1975

**McDonald's** (Corporate):

Corporate – McDonald's Corp., Oak Brooks 2004,  
<http://www.mcdonalds.com/corp.html> [01.07.2004]

**McDonald's** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der McDonald's Deutschland Inc. im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**McDonald's** (Jahresbericht):

Jahresbericht 2003 McDonald's Deutschland Inc., München 2004,  
[http://www.mcdonalds.de/html/company/ueber\\_uns/img/jahresbericht2003.pdf](http://www.mcdonalds.de/html/company/ueber_uns/img/jahresbericht2003.pdf)  
[01.07.2004]

**McDonald's** (Karriere):

Karriere und Jobs bei McDonald's Deutschland Inc., München 2004,  
<http://www.karriere-bei-mcdonalds.de/home.html> [01.07.2004]

**McDonald's** (Partnerschaft):

Das McDonald's System beruht auf Partnerschaft, München 2004,  
<http://www.mcdonalds.de/html/company/franchise/leistungen.html> [01.07.2004]

**McDonald's** (University):

McDonald's Hamburger University, McDonald's Corp., Oak Brooks 2004,  
[http://www.mcdonalds.com/corp/career/hamburger\\_university.html](http://www.mcdonalds.com/corp/career/hamburger_university.html) [01.07.2004]

**Meffert, H.** (Marketing):

Marketing – Grundlage marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte –  
Instrumente – Praxisbespiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000

**Meurer, J.** (Führung):

Führung von Franchisesystemen, Führungstypen – Einflussfaktoren – Verhaltens-  
und Erfolgswirkungen, Münster 1996

**Miller, J. G.** (Systems):

Living Systems, New York 1978

**Morin, E.** (Méthode):

La Méthode – La Nature de la Nature, Bd. 1, Paris 1977

**Müller-Hagedorn, L.** (Handel):

Der Handel, Stuttgart <etc.> 1998

**Nalebuff, B. J. / Brandenburger, A. M.** (Co-opetition):

Co-opetition, New York 1996

**Nebel, J.** (Betriebsvergleiche):

Betriebsvergleiche als Instrument zur Steuerung von Franchisesystemen, in: Nebel,  
J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchise-  
geber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage  
2003), 503-506

**Nebel, J. (Blockaden):**

Blockaden abbauen, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 368-370

**Nebel, J. (Conversion):**

Conversion-Franchising, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 636-648

**Nebel, J. (Franchisegebühren):**

Franchisegebühren, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 310-315

**Nebel, J. (Idee):**

Die Idee fassbar machen: Dokumentation als erster Schritt zum späteren Handbuch, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 36-42

**Nebel, J. (Moderator):**

Der Franchisegeber als Moderator, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 571-573

**Nebel, J. (Säulen):**

Die vier Säulen des Franchisesystems, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 68-71

**Nebel, J. / Gajewski, K. (Gremien):**

Die Gremien des Franchisesystems, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 441-451

**Nefiodow, L. A. (Kondratieff):**

Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, St. Augustin 1996 (2. Aufl. 2001)

**O. V. (Bibliography):**

Stafford Beer – Bibliography – As at July 2000,  
<http://www.staffordbeer.com/papers/SB%20Bibliography.pdf> [01.07.2004]

**O. V. (Expansionskurs):**

US-Sandwichkette Subway geht in Deutschland auf Expansionskurs, Pressemeldung der ddp vom 08.07.2004, <http://nachrichten.boerse.de/anzeige.php3?id=9b398578> [08.07.2004]

**O. V. (Franchising):**

Fest eingebunden und doch frei: Franchising – eine straffe, auf den Absatz von Waren und Dienstleistungen ausgerichtete Kooperation, in: Lebensmittelzeitung vom 23.02.1996, Nr. 8, 52

**O. V. (Idee):**

Idee zu Manager-Gehältern: Bei hundertfachem Arbeiterlohn ist Schluss, in: Spiegel Online vom 21.07.2004, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,309660,00.html> [21.07.2004]

**O. V. (Subway):**

Subway plant 1500 deutsche Restaurants, in: Handelsblatt Nr. 228 vom 26.11.2003, 15

**O. V. (Terror):**

Al Kaida: Terror nach Art eines Franchise-Systems, in: Stern-Online vom 09. August 2004, [http://www.stern.de/politik/ausland/?528121&nv=cp\\_L2\\_tt](http://www.stern.de/politik/ausland/?528121&nv=cp_L2_tt) [14.08.2004]

**O. V. (Unternehmer):**

Franchise-Nehmer fühlen sich als selbständige Unternehmer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.06.2000, 30

**O. V. (Zenit):**

Die Balanced Scorecard hat ihren Zenit überschritten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.03.2003, 28

**OBI (Expertengespräche):**

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der OBI Bau- und Heimwerkermärkte GmbH & Co. Franchise Center KG im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Oechsler, J. (Entscheidungskriterien):**

Ökonomische Entscheidungskriterien für ein Vertriebssystem, in: Martinek, M. / Semler, F.-J. / Habermeier, S. (Hrsg.): Handbuch des Vertriebsrechts, München 2003 (2. Aufl.)

**Pask, G. (Cybernetics):**

Introduction to Cybernetics, London 1961 (2. Aufl. 1968):

**Pelzmann, L.** (Führungsversagen):

Führungsversagen aus Eitelkeit. Anleitung zur Früherkennung, m.o.m.<sup>®</sup> letter, 11 (9), St. Gallen 2003, 136-157

**Pelzmann, L.** (Methode):

Die Critical Incident Methode. Eines der Geheimnisse wirksamer Führungskräfte – unverzichtbar für Beurteilung von Menschen, m.o.m.<sup>®</sup> letter, 9 (1), St. Gallen 2001, 1-23

**Picot, A.** (Transaktionskostenansatz):

Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42 (2): 267-284 (1982)

**Picot, A. / Wolff, B.** (Franchising):

Franchising als effiziente Vertriebsform, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke-Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35, Düsseldorf <etc.> 1995, 223-243

**Pitzke, M.** (Dauerkrise):

Burger Kings Dauerkrise: Mehr Machtwechsel als in Italien, in: Spiegel Online vom 9. Juli 2004, New York 2004, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,307724,00.html> [09.07.2004]

**Popper, K. R.** (Logik):

Logik der Forschung, Wien 1935 (Nachdruck der 10., verb. und vermehrten Aufl., Tübingen 2002)

**Preissner, A.** (Scorecard):

Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, 2. Auflage, München 2002

**Probst, G. J. B.** (Gesetzeshypothesen):

Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management. Eine Methodologie zur Betrachtung von Management-Situationen aus kybernetischer Sicht, Bern 1981

**Probst, G. J. B.** (Selbstorganisation):

Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin <etc.> 1987

**Probst, G. J. B. / Gomez, P.** (Denken):

Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis, Wiesbaden 1991

**Pyle, D.** (Modeling):

Business Modeling and Data-Mining, San Francisco 2003

**Quinn, J. B.** (Change):

Strategies for Change, Homewood 1980

**Rappaport, A.** (Shareholder):

Shareholder-Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, Stuttgart 1995 (2., vollst. überarb. und aktual. Aufl. 1999)

**Reuss, H.** (Konfliktmanagement):

Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, Frankfurt am Main 1993

**REWE** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der REWE Zentral-AG im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Rexroth, G.** (Franchising):

Franchising als Chance für Existenzgründer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3. Mai 1994, B1

**Ringfoto** (Photo Porst):

Photo Porst ist heute eine Marke der RINGFOTO-Gruppe, Schwabach 2004,  
[http://www.photo-porst.de/cms/cms\\_porst.nsf/id/58C922C9F5245621C1256D180053A919](http://www.photo-porst.de/cms/cms_porst.nsf/id/58C922C9F5245621C1256D180053A919) [01.08.2004]

**Rubinyi, P.** (Command):

Unchaining the chain of command, Menlo Park 1998

**Schäper, C.** (Kooperation):

Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation – Möglichkeiten öffentlicher Förderung, Wiesbaden 1997

**Schmäing, E.** (Autonomie):

Autonomie und Verantwortung. Kybernetik von Sozialsystemen, Teil 1, Frankfurt am Main 1991

**Schneider, D. J. G.** (Unternehmungsziele):

Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperationen: Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, Studienreihe Betrieb und Markt, Bd. 16, Wiesbaden 1973

**Schoen, S.** (Communities):

Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice, München 2001

**Scholz, C.** (Multiperspektivität):

Multiperspektivität und Virtualisierung als Herausforderungen für die Systemtheorie, in: Scholz, C. (Hrsg.): Systemdenken und Virtualisierung: Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 2002, 13-27

**Schuhen, A.** (Franchising):

Franchising: Organisationsstrategie für den Nonprofit-Sektor? Eine Analyse am Beispiel der Freien Wohlfahrtspflege, in: Arbeitskreis Non-Profit-Organisationen (Hrsg.): Mission Impossible? Strategien im Dritten Sektor, o. O. 2003, 215-232, [http://www.silverage.de/dokumente/franchise\\_aknpo.pdf](http://www.silverage.de/dokumente/franchise_aknpo.pdf) [01.07.2004]

**Schulz, A.** (Vergleich):

Die deutsche Franchisewirtschaft im internationalen Vergleich, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied 2001, 95-105

**Schulz, A. / Wessels, A. M. / Braeuninger, R.** (Streit):

Streit beilegen oder Streit austragen, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 91-98

**Schumpeter, J. A.** (Cycles):

Business Cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the Capitalist process, Vol. I, New York <etc.> 1939

**Schwaninger, M.** (Concept):

A Concept of Organizational Fitness, in: Espejo, R. / Schwaninger, M. (Hrsg.): Organizational Fitness – Corporate Effectiveness through Management Cybernetics, Frankfurt am Main <etc.> 1993, 39-66

**Schwaninger, M.** (Heterarchie):

Die intelligente Organisation als lebensfähige Heterarchie, Diskussionsbeitrag Nr. 14 des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, 1994

**Schwaninger, M.** (Managementsysteme):

Managementsysteme, Frankfurt am Main 1994



**Schwanger, M.** (Modell):

Das Modell Lebensfähiger Systeme. Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung, Diskussionsbeitrag Nr. 35 des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 2000

**Schwanger, M.** (Organisationen):

Intelligente Organisationen – Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Dokumentation der Wissenschaftlichen Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 2.-4. Oktober 1997 in St. Gallen, Reihe Wirtschaftskybernetik und Systemanalyse, Bd. 19, Berlin 1999, 55-78

**Schwanger, M.** (System):

System Theory and Cybernetics, in: Kybernetes, 30 (9/10): 1209-1222 (2001)

**Schwanger, M. / Friedli, T.** (Organisationen):

Virtuelle Organisationen als lebensfähige Systeme, in: Scholz, C. (Hrsg.): Systemdenken und Virtualisierung: Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 2002, 57-81

**Shane, S.** (New Franchisors):

Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors, in: Academy of Management Journal, 39 (1): 216-234 (1996)

**Shane, S. / Spell, Ch.** (Success):

Factors for new franchise success, in: Sloan Management Review, 39 (3): 43-50 (Spring 1998)

**Shannon, C. E. / Weaver, W.** (Communication):

The Mathematical Theory of Communication, Urbana / Champaign 1949

**Simmel, G.** (Soziologie): Soziologie:

Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, München 1908 (2. Aufl. 1922)

**Simon, H. A.** (Sciences):

The Sciences of the Artificial, Cambridge 1969 (3. Aufl. 1996)

**Skaupy, W.** (Unvereinbarkeit):

Zur Frage der Unvereinbarkeit eines Franchise-Vertrages mit der Gruppenfreistellungs-VO 67/67 der EG (Urteil des OLG Frankfurt vom 02.12.1982), in: Wirtschaft und Wettbewerb 1984, 383-390

**Spencer-Brown, G.** (Laws):

Laws of Form, London 1969

**Spencer-Brown, G.** (Only):

Only two can play this game (geschrieben unter dem Pseudonym James Keys),  
Cambridge 1971

**Stanworth, J. / Purdy, D. / Price, S.** (Franchise):

Franchise Growth and Failure in the U.S.A. and the U.K.: A Troubled Dream World  
Revisited, in: Franchising Research: An International Journal, 2: 75-94 (1997)

**Statistisches Bundesamt** (Unternehmensinsolvenzen):

Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen nach dem Alter, Veröffentlichung IV C –  
35/4 – 325, Wiesbaden 2004

**Staudt, E. / Toberg, M. / Linné, H. / Bock, J. / Thielemann, F.** (Leitfaden):

Kooperationshandbuch – Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart <etc> 1992

**Stein, G.** (Franchisenetzwerke):

Franchisenetzwerke im Dienstleistungsbereich: Management und Erfolgsfaktoren,  
Wiesbaden 1996

**Steinbuch, K.** (Denken):

Denken in Modellen, in: Schäfer, G. / Trommer, G. / Wenk, K. (Hrsg.): Denken in  
Modellen, Braunschweig 1977, 10-19

**Steinle, C. / Bruch, H. / Müller, P.** (Selbstorganisation):

Selbstorganisation – Ansätze und Implikationen für Organisation und  
Personalführung, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 25 (7): 648-655 (1996)

**Stewart, T. A.** (Key):

The Invisible Key to Success: Shadowy groups called Communities of Practice, in:  
Fortune Magazine, 134 (3): 173-176 (1996)

**Subway** (Top):

At the Top of the Food Chain – Subway Restaurants reaches Milestones – Sets new  
Goals, Milford 2004,

<http://www.subway.com/Publishing/PubRelations/PressRelease/pr051104.pdf>  
[08.07.2004]

**Sydow, J.** (Franchisingnetzwerke):

Franchisenetzwerke. Ökonomische Analyse einer Organisationsform der  
Dienstleistungsproduktion und -distribution, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64  
(1): 95-113 (1994)

**Sydow, J. / Kloyer, M.** (Managementpraktiken):

Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken – Erkenntnisse aus sechs Fallstudien, Arbeitspapier Nr. 17, Bergische UGH Wuppertal 1995

**Syncon** (Checkliste):

Checkliste Franchise-Handbuch – Kriterien für ein Franchise-Handbuch, o. O. 2004, [http://www.franchiseportal.de/wcms/Clients/154200434021011/Documents/25/Checkliste\\_Franchise\\_Handbuch.pdf](http://www.franchiseportal.de/wcms/Clients/154200434021011/Documents/25/Checkliste_Franchise_Handbuch.pdf) [01.07.2004]

**Taylor, M.** (Anarchy):

Anarchy and Cooperation, London <etc.> 1976

**Teilhard de Chardin, P.** (Phénomène):

Le Phénomène Humain, Paris 1955

**Tietz, B.** (Handbuch):

Handbuch Franchising. Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Landsberg am Lech 1991

**Tietz, B. / Matthieu, G.** (Franchising):

Das Franchising als Kooperationsmodell, Saarbrücken 1978

**Tröndle, D.** (Kooperationsmanagement):

Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Bergisch Gladbach <etc.> 1987

**TUI Leisure Travel** (Expertengespräche):

Expertengespräche (siehe Anhang) mit Vertretern der TUI Leisure Travel Management GmbH im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2004

**Ulrich, H.** (Funktion):

Management – eine unverstandene gesellschaftliche Funktion, in: Siegwart, H. / Probst, G. J. B. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel: die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Charles Lattmann; Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung, Bd. 11, Bern, Stuttgart 1983

**Ulrich, H.** (Management):

Management, in: Dyllick, T. / Probst, G. J. B. (Hrsg.): Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung, Bd. 13, Bern <etc.> 1984

**Ulrich, H.** (Managementlehre):

Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart 1988 (3., überarb. und erg. Aufl. 1995), 161-178

**Ulrich, H.** (Organisation):

Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 54 (1): 7-11 (1985)

**Ulrich, H.** (Sozialwissenschaft):

Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M. N. / Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, 1-25

**Ulrich, H.** (System):

Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern <etc.> 1968 (2. Aufl. 1970)

**Ulrich, H.** (Werk):

Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich, Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen (Hrsg.), Studienausgabe, Bern <etc.> 2001

**Ulrich, H.** (Wissenschaft):

Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung 36 (1), Bern <etc.> 1982, 1-10

**Ulrich, H. / Krieg, W.** (Modell):

St. Galler Management-Modell, Bern <etc.> 1972 (3. Aufl. 1974)

**Ulrich, H. / Probst, G. J. B.** (Anleitung):

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern <etc.> 1988 (5., erw. Aufl. 2001)

**Varela, F. J. / Maturana, H. R. / Uribe, R.** (Autopoiesis):

Autopoiesis – The Organization of Living Systems, its Characterization and a Model, in: Bio-Systems, 5 (4): 187-196 (1974)

**Veltmann, L.** (Verbundgruppen):

Verbundgruppen und Franchisesysteme, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 631-635

**Vester, F.** (Datenflut):

Unternehmen und Mitarbeiter drohen in der Datenflut unterzugehen, in: Handelsblatt, Nr. 235 vom 4.-5. Dezember 1998, K01

**Vester, F.** (Kunst):

Die Kunst vernetzt zu Denken. Ideen und Werkzeuge zu einem neuen Umgang mit Komplexität, München 2002

**Vester, F.** (Leitmotiv):

Leitmotiv vernetztes Denken, München 1988 (2. Aufl. 1989)

**Vester, F.** (Neuland):

Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart 1980 (3. Aufl. 1985)

**Vester, F.** (Sensitivitätsmodell):

Sensitivitätsmodell, Frankfurt am Main 1980

**Wallace, A. F. C.** (Culture):

Culture and Personality, New York 1961

**Watzlawick, P.** (Unsinn):

Vom Unsinn des Sinns und vom Sinn des Unsinn, München <etc.> 1995

**Watzlawick, P.** (Wahrheit):

Abschied von der Wahrheit, in: manager-magazin, (10): 340-351 (1989)

**Weick, K. E.** (Prozess):

Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main 1985

**Weizsäcker, C. C. von** (Wirtschaft):

Ordnung und Chaos in der Wirtschaft, in: Gerok, W. (Hrsg.): Ordnung und Chaos in der unbelebten und belebten Natur – Verhandlungen der Gesellschaft Deutscher Naturforscher und Ärzte, 115. Versammlung, Freiburg im Breisgau 1988 (2. Aufl. Stuttgart 1990)

**Wenger, E.** (Communities):

Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, Cambridge 1998

**Wenger, E.** (Learning):

Communities of Practice – Learning as a Social System, in: Systems Thinker, 9 (5), 1998, <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml> [01.07.2004]

**Wenger, E.** (Technologies):

Supporting Communities of Practice – A survey of community oriented technologies, 2001, <http://www.ewenger.com/tech/#Download> [01.07.2004]

**Wenger, E. / McDermott, R. / Snyder, W.** (Communities):

Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge, Boston 2002

**Wenger, E. / Snyder, W.** (Frontier):

Communities of Practice: The Organizational Frontier, in: Harvard Business Review, 80 (1): 139-145 (2002)

**Wessels, A. M. / Flohr, E.** (Pilot):

Der Pilot: Know-how auf dem Prüfstand, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 91-98

**Wessels, A. M. / Schulz, A.** (Entwicklung):

Schneller, höher, weiter: Regionale Entwicklung beschleunigen, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 574-578

**Wessels, A. M. / Schulz, A. / Flohr, E.** (Standort):

Standort, Vertragsgebiet und Gebietsschutz, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied 1999 (3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2003), 99-104

**Weyer, J.** (System):

System und Akteur. Zum Nutzen zweier soziologischer Paradigmen bei der Erklärung erfolgreichen Scheiterns, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 45 (1), 1993, 1-22

**Wiener, N.** (Beginn):

Beginn und Aufstieg der Kybernetik, in: Grundfragen der Kybernetik, Forschung und Information, in: Schriftenreihe der RIAS-Funkuniversität, Berlin 1967, 9-13

**Wiener, N.** (Cybernetics):

Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine, New York 1948

**Wiener, N.** (Human):

The Human Use of Human Beings. Cybernetics and Society, New York 1950

**Wilden, A.** (System):

System and Structure: Essay in Communication and Exchange, London 1972

**Williamson, O. E.** (Capitalism):

The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985

**Windeler, A.** (Unternehmensnetzwerke):

Unternehmensnetzwerke – Konstitution und Strukturation, Wiesbaden 2001

**Wolf, M. / Ungeheuer, C.** (Probleme):

Vertragsrechtliche Probleme des Franchising, in: Betriebs-Berater, 1027-1033 (1994)

**Wurl, H.-J. / Mayer, J. H.** (Gestaltungskonzept):

Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards, in: Zeitschrift für Planung, 11 (1): 1-22 (2000)

**YUM! Brands** (First):

The First Frosty Mug, o. O. 2004, <http://www.awrestaurants.com/about/default.htm>  
[01.07.2004]

**Zand, D. E.** (Leadership):

The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power, Oxford 1997

**Zangemeister, C.** (Nutzwertanalyse):

Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, München 1973 (4. Aufl. 1976)

**Zeisberg, H.-J.** (Einfluss):

Der Einfluss des GWB auf vertragliche Vertriebsformen von Markenwaren, unter besonderer Berücksichtigung des Franchise-Vertrags, Hagen 1991

# Anhang 1 – Expertengespräche

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine Reihe von Experteninterviews mit Vertretern von Franchisesystemen in Deutschland geführt. Für die Auswahl der anzusprechenden Organisationen waren folgende Punkte ausschlaggebend:

- Interessantes Spektrum der auszuwählenden Franchisesysteme hinsichtlich Anzahl Franchisenehmer, Quote Franchisenehmer / Filialen, Zeitraum der Etablierung am Markt als Franchisesystem, sogenanntes Soft Franchising gegenüber sogenanntem Hard Franchising;
- Signifikante Marktbedeutung des Franchisesystems in der jeweiligen Branche;
- Zugang zu öffentlichen Informationen über das jeweilige Franchisesystem;
- Interesse an der Thematik der vorliegenden Arbeit;

Die Unternehmen und die dortigen Gesprächspartner sowie deren Funktionen sind im Folgenden aufgeführt (in der Reihenfolge der Gespräche):

## **REWE Zentral-AG, Hungen**

Alfred Kriegel, Leiter Personalwesen (22.06.04)

Jürgen Billerbeck, Leiter Personalentwicklung (22.06.04)

Rüdiger Kriegel, Verkaufsleiter Frische (22.06.04)

## **McDonald's Deutschland Inc., München**

Holger Blaufuss, Specialist Franchise (14.07.04)

## **TUI Leisure Travel Management GmbH, Hannover**

Ralf Kathagen, Prokurist & BL Einkauf / Vertriebssteuerung (16.07.04)

Günter Bengsch, Geschäftsführer Franchisevertrieb (03.08.2004)

Stephan Grieger, Systementwicklung Franchise (03.08.2004)

## **Kamps Bakeries GmbH, Düsseldorf**

Jochen Pollotzek, Leiter Inhouse Consulting (22.07.04)

## **Ihr Platz GmbH + Co. KG, Osnabrück**

Wolfgang Benker, Prokurist Geschäftsbereich Franchise/FM (23.07.04)



**OBI Bau- und Heimwerkermärkte GmbH & Co. Franchise Center KG,  
Wermelskirchen**

Hans Frömbling, Geschäftsführer Personal & Administration (02.08.04)

**Fressnapf Tiernahrungs GmbH, Krefeld**

Axel Henschke, Resortleiter Marketing & Public Relations (07.08.04)

**Accor Hotellerie Deutschland GmbH, Berlin**

Rémy Kurtz, Directeur des Opérations (16.08.04)

Darüber hinaus wurden Gespräche mit Vertretern der zentralen Verbände der deutschen Franchisewirtschaft geführt:

**Deutscher Franchise-Verband e. V., Berlin**

Torben Leif Brodersen, Geschäftsführer (20./21./26.02., 24.06., 05.08.04)

**Deutscher Franchise Nehmer Verband e. V., Bonn**

Bernd-Rüdiger Fassbender, Präsident / Vorstandsvorsitzender (02./09.08.04)

## Anhang 2 – Interviewleitfaden

### Bemerkungen zum Interviewleitfaden

Für die Experteninterviews wurde der folgende, strukturierte Interviewleitfaden entwickelt. Aufgrund des Strukturreichtums des Viable System Model ist es unmöglich, einen umfassenden Fragenkatalog zu lebensfähigen Franchisesystemen zu formulieren. Malik schlägt grundsätzlich vor, die Erforschung komplexer Systeme als offenen Prozess zu gestalten.<sup>472</sup> Im Sinne dieses Vorschlags wurden Schlüsselthemen anhand eines strukturierten Fragebogens angesprochen und das Themengebiet im Dialog erschlossen. Der im Folgenden abgedruckte Interviewleitfaden diente als Basis der oftmals mehrstündigen Gespräche, bei denen jedoch nicht immer alle Details angesprochen wurden. In einem ersten Schritt wurden die Franchisenehmer als Leistungssystem interpretiert. Die Etablierung einer weiteren Rekursionsebene, bspw. in Form einer Franchise-Community, wurde dann im Verlaufe des Gesprächs dargelegt und erklärt.

Im Rahmen der Analyse komplexer Franchisesysteme musste kontinuierlich das Komplexitäts- bzw. das Abstraktionsniveau variiert werden, um die Beobachtungen sinnvoll einsortieren zu können. Auch die Grenzen des betrachteten Systems (und seines Subsystems) mussten ggf. in verschiedenen Umfängen gezogen werden. Darüber hinaus wurden die in der Beobachtung gewonnenen Informationen kontinuierlich auf ihre Faktentreue untersucht.<sup>473</sup>

---

<sup>472</sup> Vgl. Malik (Strategie) 476.

<sup>473</sup> Hier wurde Maliks Hinweis gefolgt, eine Abstufung der faktischen Aussagekraft in sieben Kategorien von „Spekulation / Phantasie“ bis „Erfahrung“ vorzunehmen; vgl. Malik (Strategie) 418f. Vgl. zum Folgenden auch Malik (Strategie) 472ff.

## **SYSTEM(E) EINS – LEISTUNGSSYSTEM**

### **Organisationale Grenzen**

- Welche Anhaltspunkte für den Verlauf von Rekursionsebenen gibt es?
- Wer kann wessen Verhaltensregeln beeinflussen?
- Wer stellt diese Verhaltensregeln auf?
- Welche Bereiche könnten sich ggf. verselbständigen?
- Unter welchen Voraussetzungen?
- Welche Beziehungshäufungen lassen sich beobachten und worauf basieren diese?
- In welchem übergeordneten Kontext (bzw. System) ist das Franchisesystem eingebettet?
- Welche Elemente gehören zum Franchisesystem, welche nicht?
- Welche und wie viele eingebettete lebensfähige Systeme (bspw. Franchisenehmer) lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wo bestehen gegenseitige Abhängigkeiten der Franchisebetriebe als subalterne Einheiten der Franchisenehmer?
- Wie empfinden die Franchisebetriebe ihre Parallelsysteme?
- Welche hieraus resultierenden Herausforderungen werden aktiv adressiert?
- Welche Segmentierungsansätze lassen sich in Franchisesystemen beobachten?

### **Komplexitätsmanagement**

- Welche Komplexitätsgefälle lassen sich in Franchisesystemen zwischen lokalen Umgebungen, Franchisebetrieben und deren Management beobachten?
- Wie wird die Umgebungskomplexität gedämpft?
- Welche Schnittstellen zur Umwelt lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Kanäle stehen in Franchisesystemen für Informationen von und über Kunden / Zulieferer bereit?
- Wie werden die Informationen konkret gewonnen?
- Welche sonstigen Kanäle eines Informationsaustausches lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie kann die Komplexität des Franchisebetriebs gegenüber der Umwelt erhöht werden?
- Welche Kanäle der kundengerichteten Kommunikation lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Distributionskanäle lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie wird die Komplexität der Franchisebetriebe gedämpft?

- Welche Ansätze und Instrumente einer lokalen Willensbildung lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Rahmen sind hier vorgegeben?
- Wie wird die Komplexität des lokalen Managementteams der Franchisebetriebe erhöht?
- Welche Planungsansätze und -instrumente lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Ansätze und Instrumente einer Förderung von Managementtransparenz lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Existiert eine Funktion, die einer lokalen Koordinationsfunktion nahe kommt?
- Wer übernimmt Aufgaben der Unterstützung in der Implementierung von Plänen, Programmen und Prozeduren aus der Systemzentrale?
- Wie ist die lokale Koordinationsfunktion der Franchisebetriebe ausgestaltet?
- Wer ist das Zentrum der Homöostase der Interaktion von jeweiligem Franchisebetrieb und dessen Managementteam?
- Wer verstärkt die Komplexität des Managements, indem die grundlegenden Details der Implementierung des Aushandlungsprozesses ausgearbeitet werden?
- Wo gibt es überhaupt Budgets?
- Wer dämpft die Komplexität der Franchisebetriebe, indem nicht alle Details an das lokale Managementteam weitergegeben werden?
- Welche Kanäle der Verantwortungsübertragung lassen sich bei Franchisenehmern beobachten?
- Wie sind sie (personell) besetzt?
- Welche Kapazitätsbedarfe lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Verwendung von Masszahlen der Informationsübertragung lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Schnittstellen der Verantwortungsübertragungskanäle lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie sind diese Schnittstellen (personell) besetzt?
- Welche Kapazitätsbedarfe lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Redundanzen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?

## **SYSTEM ZWEI – KOORDINATIONSFUNKTION**

### **Abstimmung der eingebetteten Systeme**

- Wie wird die Abgrenzung lokaler Umgebungen der Franchisenehmer und -betriebe gelebt?
- Welche Differenzierung der Umgebungen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Überlappungen lokaler Umgebungen lassen sich beobachten?
- Wo wird eine Gesamtkoordination der eingebetteten Systeme (bspw. Franchisenehmer) als sinnvoll erachtet?
- Welche Routinen der Abstimmung zwischen den Franchisebetrieben / Franchise Communities / etc. lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Erfolgen die System Zwei Aktivitäten isoliert oder werden sie intern koordiniert?
- Welche Oszillationen treten dabei auf?
- Wie werden Oszillationen vermieden?
- Gibt es institutionalisierte Koordinationszentren?
- Welche Regulationsmechanismen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Kommen in der Koordination gemeinsame Verhaltensregeln, Spielregeln, Fairplay-Vereinbarungen usw. zum Einsatz?
- Kommen in der Koordination gemeinsame Methoden zum Einsatz?
- Kommen in der Koordination gemeinsame Pläne, Programme usw. zum Einsatz?
- Kommen in der Koordination informale Koordinationsmechanismen zum Einsatz?
- Sind sich die Franchisenehmer über deren Wirkweise bewusst?
- Welche Friktionen lassen sich erkennen?
- Wo wird die Gesamtkoordination als mangelhaft empfunden?
- Welche Lösungsansätze sind schon zu beobachten?
- Welche Lösungsansätze könnten relativ einfach entwickelt werden?
- In welchem Ausmass koordinieren sich die Systeme Eins selbst, indem sie das Verhalten der Parallelsysteme antizipieren und sich entsprechend verhalten?

## **SYSTEM DREI – OPERATIVES SYSTEMMANAGEMENT**

### **Autonomie und Integrität**

- Welche Autonomiegrade lassen sich im beobachteten Franchisesystem erkennen?
- Welche Möglichkeiten des Erlernens der Metasprache der Systemzentrale lassen sich beobachten?
- Wie wird die Unabhängigkeit der Koordinationsfunktion in diesem Spannungsfeld in Franchisesystemen gewährleistet?
- Welche Synergiepotentiale lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wann müssen sich Franchisenehmer in übergeordneten Fragen der Steuerung durch die Systemzentrale unterordnen und für andere Systemmitglieder „Opfer“ erbringen?
- Welche Leistungen in Franchisesystemen unterliegen („politischen“) Verrechnungspreisen?
- Wie kann diese (latente) Bedrohung einzelner Franchisenehmer zu suboptimalem Verhalten führen?
- An welchen Hebeln können solche suboptimalen Verhaltensweisen in Franchisesystemen auftreten?
- Welche potentiellen Informationsasymmetrien lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Möglichkeiten der Preisfestschreibung lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden Expansionskonflikte in Franchisesystemen gelöst?

### **Steuerung des Leistungssystems**

- Welche zusammenhaltsfördernden Aktivitäten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Aufgabenträger nehmen in Franchisesystemen an der Verhandlung der Ressourcen, der Allokation der Ressourcen und dem Kreislauf von Verantwortung und Rechenschaft teil?
- Erfolgen die System Drei Aktivitäten isoliert oder werden sie intern koordiniert?
- Welche Prozesse der Willensbildung lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Aus welchen Personenkreisen werden in Franchisesystemen die Kandidaten für die Systemsteuerung rekrutiert?
- Welche Rolle spielen Verträge in der Steuerung der Leistungseinheiten?
- Welche Vertragscharakteristika lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Vertragsinhalte lassen sich in Franchisesystemen beobachten?

- Welche Steuerungsinstrumente ausserhalb von Verträgen und Systemhandbüchern lassen sich beobachten?
- Welche vertraglich fixierten Anreizstrukturen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Regelwerke zur Corporate Identity lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Zielfindungsprozesse lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Autoritätsgrade lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Kriterien zur Messung der Komplexitäten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Aufnahmekriterien lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Ausgestaltung der Markennutzung lässt sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Grundsätze in der Zuordnung von Ertragspotentialen (Einzelkunden, Verkaufsgebiete, Umsatzpotentiale, Lizenzzeiträume etc.) lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Ausbildungsaktivitäten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Serviceleistungen des operativen Systemmanagements lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden Marketingaktivitäten in Franchisesystemen budgetiert?
- Wie werden Leistungsprogramme in Franchisesystemen festgeschrieben?
- Wie werden Vertriebspläne in Franchisesystemen festgeschrieben?
- Wie werden Trainings in Franchisesystemen umgesetzt?
- Welche Kanäle zur Übertragung verhandelter Berechtigungen und vereinbarter Ressourcen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie ist der zentrale Anordnungsweg gestaltet?
- Welche formalen und informalen Berichts- und Informationsroutinen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden diese tatsächlich eingesetzt?
- Wie und mit welchen Instrumenten werden Abweichungen von der internen Stabilität des Franchisesystems erkannt?
- Wer definiert die hierfür erforderlichen Bandbreiten und stellt adäquate Instrumente zur Verfügung?
- Werden für den Abweichungsfall Pläne ausgearbeitet, um die interne Stabilität wieder zu erreichen?
- Welche systemischen Charakteristika sind in den Zielen, Instrumenten und Methoden erkennbar?

### **Direkte Informationen aus den Franchisebetrieben**

- Welche Rahmenbedingungen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Filter in der Übertragung der Rahmenbedingungen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Aufgaben eines Monitorings lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden diese Aufgaben in Franchisesystemen wahrgenommen?
- Welche weiteren Beispiele eines Monitorings lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Steuerungsprofile lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Fitness-Tests lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie wird der Führungsstil im Ausgleich der horizontalen und vertikalen Komplexitäten gesehen?



## **SYSTEM VIER – STRATEGISCHES SYSTEMMANAGEMENT**

### **Adaptionsfähigkeit von Franchisesystemen**

- Welche Bedeutung einer Bereitschaft zur Weiterentwicklung / -bildung lässt sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Franchisesystemen budgetiert?
- Wie werden Franchisesysteme auf Veränderungen vorbereitet und wie wird der Veränderungsprozess moderiert?
- Wer bereitet Franchisesysteme auf Veränderungen vor und moderiert notwendige Veränderungsprozesse?
- Sind sich diese Aufgabenträger ihrer Funktion bewusst?
- Erfolgen die System Vier Aktivitäten isoliert oder werden sie intern koordiniert?
- Lässt sich eine differenzierte Betrachtung der systembezogenen Umgebung in Abgrenzung zur Betrachtung der lokalen Umgebung erkennen?
- In welchen Bereichen lassen sich tradierte Gewohnheiten beobachten?
- Welche Mechanismen zum Aufbrechen von Gewohnheiten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden die zentralen Aufgaben der Systementwicklung in Franchisesystemen konkret umgesetzt?
- Wie wird dem Erfordernis nach Gestaltung und Steuerung aller dafür notwendigen Funktionsträger und -systeme, inkl. der Gestaltung von Informations- und Entscheidungsstrukturen in Franchisesystemen nachgekommen?

### **Informationen beschaffen**

- Welche zu überwachenden Kernaktivitäten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welcher fokale Punkt lässt sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Institutionalisierung der Umgebungsbeobachtung lässt sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche sog. Alpha Loops lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche sog. Beta Loops lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Kennzeichen der Informationsabfragen in den Loop-Varianten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche vorgelagerten Beobachtungsposten lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- In welche Umweltsysteme (Parteien, Verbände, Berufs- und Interessenvertretungen, Klubs, Vereine, Aufsichtsräte, usw.) sind Angehörige des jeweiligen Franchisesystems involviert?

- Über welche Umweltfaktoren und -ereignisse können auf diese Art Informationen gewonnen werden?
- Sind Vertreter anderer Systeme im beobachteten Franchisesystem integriert?
- Welche weitreichenden Befugnisse der Systementwicklung in der Gestaltung der erforderlichen Systeme lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Informationsabfragen an die lokalen Franchisepartner lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Kennzahlenklassen zur Performance-Messung lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie gut kennt das strategische Systemmanagement das gesamte Franchisesystem?

### **Willensbildung: Entscheidungsvorlagen erarbeiten**

- Welche Diskussionsforen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche konkreten Aufgabeninhalte der Diskussionsforen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Institutionen der Willensbildung lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie vollzieht sich der Dialog von operativem und strategischem Systemmanagement?
- Welche typischen Mängel, Hindernisse und Konflikte lassen sich bei diesem Dialog beobachten?
- In welchem sozialen Klima erfolgt die Interaktion?
- In welcher Form erfolgt in Franchisesystemen die Präsentation des aktuellen Zustands des Franchisesystems und des Ausblicks auf möglicherweise bevorstehende Änderungen bzw. Änderungsbedarfe?
- Welche Gelegenheiten zur Präsentation von Entscheidungsvorlagen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie wird in Franchisesystemen ein hoher Deckungsgrad des Leistungsportfolios mit den Markterwartungen sichergestellt?
- Welche Aufgabenträger werden als „Information Gatekeeper“ in Franchisesystemen herangezogen?
- Welche Mechanismen zur Kontrolle der „Information Gatekeeper“ lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Lässt sich in Franchisesystemen die Anwendung von Eigenmodellen beobachten?
- Welche Bestandteile von Eigenmodellen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?

- Welche Szenarien werden in Franchisesystemen entwickelt?
- Welche lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wer hat Zugang zu diesen Simulationsumgebungen?
- Welche Ansichten (Tableaux) lassen sich in Simulationsumgebungen von Franchisesystemen beobachten?
- Welche Szenariotechniken werden in Franchisesystemen angewendet?

### **Anpassungsroutinen implementieren**

- Wer bringt in Franchisesystemen Ideen zu Weiterentwicklungen im Einklang mit den Vorgaben des normativen Systemmanagements ein?
- Welche Kapazitäten der Systementwicklungsfunktion in der Handhabung von Komplexität lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wer bereitet in Franchisesystemen die Entscheidungen der Systemleitung auf und wie werden sie an das autonome Leistungssystem weitergeleitet?

## **SYSTEM FÜNF – NORMATIVES SYSTEMMANAGEMENT**

### **Etablierung des umfassenden Rahmens von Franchisesystemen**

- Welche „letzte Instanz“ lässt sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Aufgabenträger lassen sich identifizieren?
- Erfolgen die System Fünf Aktivitäten isoliert oder werden sie intern koordiniert?
- Wie wird in Franchisesystemen die Absorption residualer Komplexität garantiert?
- Welche Elemente eines Wertesystems lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Ist das normative Systemmanagement eher mit der Analyse der Vergangenheit beschäftigt oder mit dem Entwurf möglicher Zukünfte?
- Herrscht in diesem Sinne eine Art experimentelles Klima?
- Wird die Systemsteuerung (operatives Systemmanagement) und damit das profitgenerierende Leistungssystem in Franchisesystemen höher gewichtet als die (kurzfristig) ergebnismindernden Aktivitäten der Systementwicklung (strategisches Systemmanagement)?
- (Wie) Wird der Dialog von operativem und strategischem Systemmanagement überwacht und gelenkt?
- (Wie) Erfolgt in Franchisesystemen eine Einflussnahme auf den Anpassungsdialog (insbesondere die Gestaltung der [externen] Filter) durch das normative Systemmanagement?
- Welche Möglichkeiten einer Einflussnahme auf Anpassungsdialoge bieten sich dem strategischen Systemmanagement in Franchisesystemen?
- (Wie) Erfolgt in Franchisesystemen eine Einflussnahme auf den Anpassungsdialog durch das operative Systemmanagement?
- Wie und in welchem Klima vollzieht sich der Dialog von operativem und normativem Systemmanagement?
- Wie und in welchem Klima vollzieht sich der Dialog von strategischem und normativem Systemmanagement?
- Welche Informationen werden vom normativen Management eingefordert, welche geliefert?

### **Willensdurchsetzung: Entscheidungen fällen**

- Welche Machtzentren lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie lösen Franchisesysteme die Herausforderungen der Wahrung eines Wissensvorsprungs vor dem autonomen Leistungssystem und Minderung der informatorischen Abhängigkeit der Systemleitung von der Systementwicklung?
- Wie laufen (normative) Planungs- und Entscheidungsprozesse in Franchisesystemen ab und welche Routinen lassen sich beobachten?

- Wie werden in Franchisesystemen Strategien und Paradigmen entwickelt und in die Umsetzung gebracht?
- Welche personelle Besetzung der Funktionen eines normativen Systemmanagements lässt sich in Franchisesystemen beobachten?
- In welchen Zusammenhängen werden in Franchisesystemen Interventionen in das Leistungssystem durchgeführt?
- Welche Interventionsart lässt sich in Franchisesystemen am häufigsten beobachten?
- Welche Folgen lassen sich hieraus beobachten?

### **Signale des Alarmsystems**

- Welche Art von Alarmsignalen lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Alarmgeber lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Mit welchen Systemen messen die Sensoren die statistische Non-Konformität (auf Basis der Wahrscheinlichkeits-Theorie) an der Quelle des auftretenden Problems?
- Welche Alarmkanäle lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Transmitter kommen in Franchisesystemen zum Einsatz?
- Welche Alarmfilter lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Wie werden in Franchisesystemen Bandbreiten / Alarmschwellen definiert, und für welche Bereiche in Franchisesystemen?
- Welche Alarmempfänger lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche Sonderrechte der Alarmempfänger lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche formalen Alarmprozeduren lassen sich in Franchisesystemen beobachten?
- Welche grundlegenden Verhaltensmuster lassen sich in Franchisesystemen beobachten?

# Lebenslauf

Jasper J. Bröker

Geboren am 15.12.1973 in Münster / D

## *Akademischer Werdegang*

10/1993-10/1999 Westfälische Wilhelms-Universität, Münster / D  
09/1996-03/1997 Kalamazoo College, Kalamazoo / USA  
04/2001-04/2005 Universität St. Gallen, St. Gallen / CH

## *Beruflicher Werdegang*

08/1994-09/1994 Bremer Landesbank KA Oldenburg-GZ, Bremen / D  
02/1995-03/1995 Rewe Zentral-AG, Hungen / D  
03/1996-04/1996 F&S International, Inc., New York / USA  
05/1996-08/1996 International Specialty Products, Inc., Wayne / USA  
06/1997-07/1997 F&S International, Inc., Hong Kong / PRC  
08/1997 Gruner + Jahr AG & Co. KG, Hamburg / D  
11/1999-12/2001 ebc Consult GmbH, Bad Homburg / D  
01/2002-01/2005 Sempora Consulting GmbH, Bad Homburg / D  
seit 01/2005 TUI AG, Hannover / D