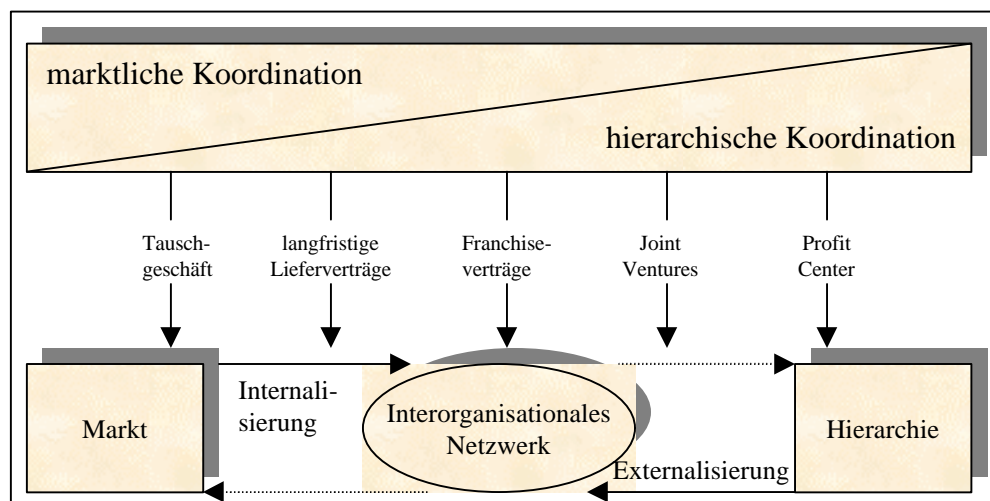


Franchising – ein Netzwerkverbund

Marc Keusch

Die Themenstellung dieser Arbeit rückte die Franchiseorganisation als Netzwerkverbund in den Mittelpunkt. Aus Sicht des *Transaktionskostenansatzes* ist ein Franchisenetzwerk ein Vertragssystem, das die anfallenden Transaktionskosten, gegenüber alternativen marktähnlichen oder hierarchischen Vertragssystemen minimiert; der Markt versagt dabei insofern, als er nicht ausschliessen kann, dass der Franchisenehmer das vom Franchisegeber bezogene Know-how gegen dessen Interessen auswertet oder der Franchisegeber die aufgrund transaktionsspezifischer Investitionen bestehende Abhängigkeit des Franchisenehmers ausnutzt. Ebenfalls aus Sicht des Transaktionskostenansatzes ist Franchising die für die Koordination des Transfers eines Geschäftskonzepts geeignete Organisationsform, weil auch die Hierarchie hier versagt.



Wie obige Abbildung zeigt, befinden sich Franchiseorganisationen auf dem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie im Bereich, der die Existenz von Netzwerken nahelegt. Franchiseorganisationen entstehen aus Sicht der Transaktionskostentheorie durch Externalisierung, wie auch durch Internalisierung: eine externalisierende Massnahme ist bspw. der Verkauf von eigenen Filialen an verschiedene Franchisenehmer. Von Internalisierung kann gesprochen werden, wenn bisher unabhängige Absatzkanäle in eine Franchiseorganisation aufgenommen werden.

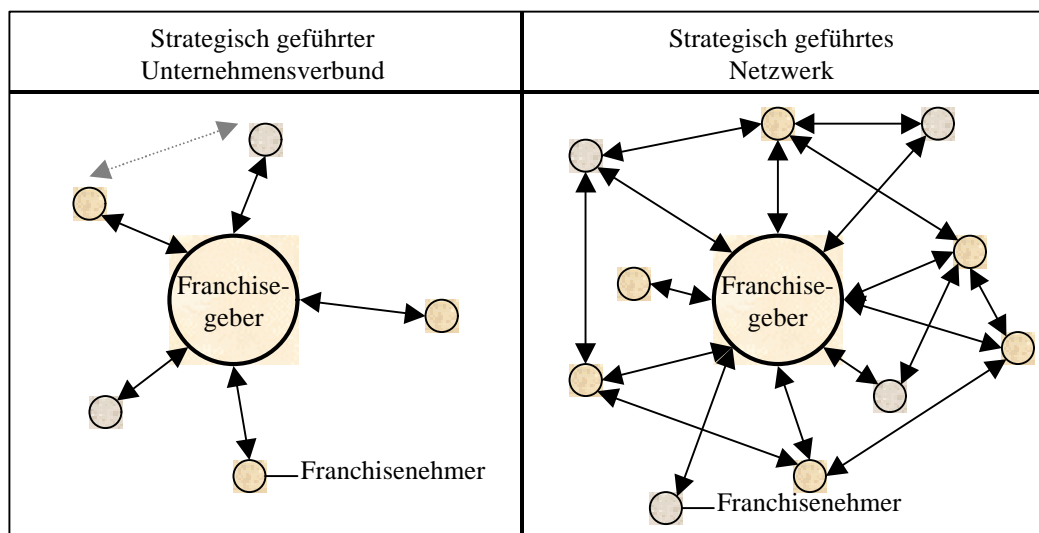
Wie eingangs gesehen erfüllen Franchiseorganisationen die Voraussetzungen der Transaktionskostentheorie an ein Netzwerk; diese Perspektive schliesst jedoch die bestehenden *Interaktionen* zwischen den verschiedenen Akteuren noch nicht mit ein. Ein Organisationstyp, der als Netzwerk bezeichnet wird, besteht nicht nur aus Interaktionen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern, sondern auch aus Interaktionen zwischen Franchisenehmern. Werden nun die Faktoren des Rollenausgleichsprozesses Interaktion, Interdependenz und Netzwerkposition innerhalb eines Franchisebetriebs analysiert, ergibt sich ein Bild, das in seinen Grundzügen, dem idealtypischen strategischen Netzwerk gleicht.

Die Definition *strategischer Netzwerke* sagt aus, dass sich diese von herkömmlichen Netzwerken durch die strategische Führung durch eine fokale Unternehmung unterscheiden. In einem Franchisebetrieb nimmt der Franchisegeber die Rolle der fokalen Unternehmung ein, indem er massgeblich die Strategie und die Art und Intensität der Interaktionen innerhalb seines Netzwerks bestimmt. Durch Selektion und Schulung der Franchisenehmer steuert der Franchisegeber zudem eine gewisse Netzwerkidentität. Neben der strategischen Koordination obliegt ihm auch eine teilweise operative Mitsprache in den einzelnen Franchisebetrieben, die über die unternehmerische Freiheit des Franchisenehmers entscheidet, und folglich zeigt, ob es sich tatsächlich um ein strategisches Netzwerk handelt.

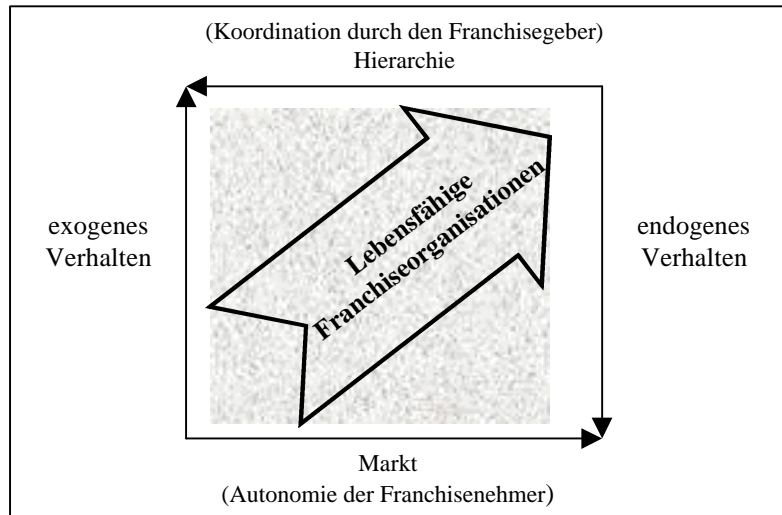
Die Ausführungen der Arbeit zeigen auf, dass Franchiseorganisationen grundsätzlich strategische Netzwerke darstellen, jedoch jeder Franchisebetrieb einzeln betrachtet werden muss, um eine endgültige Antwort liefern zu können. Es ist aber auch nicht das Ziel, Abgrenzungskriterien zu entwickeln, denn strategische Netzwerke sind keine erstrebenswerte Organisationsformen. Das Hauptgewicht vorliegender Arbeit liegt vielmehr darin, wie Franchiseorganisationen, unter Einbezug der beiden zentralen Netzwerkansätze Transaktionskostentheorie und Interaktionstheorie, strukturiert sind und in einem Verbund ausgestaltet werden, damit sie erfolgreich im Markt agieren können.

Werden nun die Interaktionen der Franchisenehmer untereinander genauer betrachtet, fällt auf, dass es bei Intensivierung solcher Interaktionen für den Franchisegeber schwierig wird, die kulturelle Heterogenität im Netzwerk zu steuern. Die *interne Komplexität* in einer Franchiseorganisation wächst demnach mit zunehmender exogener Ausrichtung der Franchisenehmer. Eine solche Ausrichtung lässt eine grössere Dynamik im Netzwerk zu, als im umgekehrten Fall. Dies rührt daher, dass Kooperationen meistens mit einem Know-how-

Transfer verbunden sind und so eine fortwährende “Wissens-Multiplikation“ in einem Franchisenetzwerk bewirken. Das Know-how der einzelnen Netzwerkmitglieder ergänzt sich situativ und sinnvoll und es können dabei Kompetenzinseln entstehen, die zeitweilig sogar den Franchisegeber in seiner Führungsfunktion ablösen. Exogener Orientierung der Franchisenehmer wohnt daher eine beträchtliche Innovationskraft inne.



Das Umfeld und die Komplexität der Leistungserstellung sind massgebend, in welcher Tragweite Kooperationen zwischen Franchisenehmern wünschbar sind und welche Rolle dabei der Franchisegeber einnehmen soll. Kooperationen zwischen Franchisenehmern sind eher unnötig, wenn die Abläufe zur Leistungserstellung standardisierbar sind und es sich somit um wenig beratungsintensive Endleistungen handelt. Auf der anderen Seite ist der Franchisegeber interessiert daran, die interne Komplexität der Franchiseorganisation zu erhöhen, wenn es sich um arbeitsintensive Abläufe sowie Endprodukte von beträchtlichem Erklärungsbedarf handelt. Der Franchisegeber versucht dabei Freiräume für Kooperationen zu schaffen, um solche Kooperationen zwischen den Franchisenehmern zu initiieren. Durch die ermöglichte Zusammenarbeit werden die Bereitstellung entsprechender Kapazitätsgrößen und Synergieeffekte ermöglicht.



In oben aufgeführter Matrix sind die Achsen der Transaktionskostentheorie, Hierarchie und Markt, in Koordination und Autonomie umbenannt worden. Entlang abgebildeter Winkelhalbierender geht nun eine gleichmässige Erhöhung, bzw. Reduktion der internen Komplexität aus Sicht der Interaktions-, bzw. Transaktionskostentheorie einher. Der Pfeil deutet somit wünschenswerte Positionen von Franchiseorganisationen an. Innerhalb der markierten Fläche entstehen keine unnötigen Antagonien zwischen struktur- und interaktionsinduzierten Komplexitätswerten; ausserhalb der benannten Fläche ergeben sich allerdings Ungleichgewichte, die ein hohes Konfliktpotential oder mangelnde Effizienz in sich bergen und die Lebensfähigkeit jeder Franchiseorganisation gefährden. Netzwerke, die sich entlang der Winkelhalbierenden positionieren, werden idealtypisch effiziente, bzw. evolutionäre Franchisenetzwerke genannt.

Auf der Kenntnis der *externen Komplexität* beruht die Nutzung einer Netzwerkmatrix. Der Franchisegeber orientiert sich bei der Positionierung seiner Unternehmung an der externen Komplexität. Der Franchisegeber ist mit den intimen Verhältnissen seiner Branche bestens vertraut und in der Lage, die externe Komplexität einzuschätzen, und eine Gewichtung der einzelnen Faktoren vorzunehmen. Ist er der Auffassung, dass er sich aufgrund seiner Leistungserstellung und der Branchenumwelt in einem Umfeld mit hoher externer Komplexität befindet, positioniert er seine Franchiseorganisation als *evolutionäres* Netzwerk. Ist der Franchisegeber hingegen der Ansicht, dass seine externe Komplexität von eher geringer Natur ist, wird er seine Franchiseorganisation als *effizientes* Netzwerk einschätzen und entsprechend konzipieren.