

# F&C Studien

## Beziehungsentwicklung in Franchisesystemen

Dr. Tobias Heußler

Dr. Martin Ahlert

Inga vom Rath, M.A.

Ein empirischer Beitrag  
zur Entwicklung der  
Franchisegeber-Franchise-  
nehmer-Beziehung

Hrsg.: Martin Ahlert

## Geleitwort

*Kooperative Unternehmensnetzwerke* verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business to Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hier insbesondere Vertragshändler-, Shop-in-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen Systemdienstleistungs- und Service-Netzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z.B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten Virtuellen Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein *professionelles Netzwerkmanagement* verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebots für die Nachfrager. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: *Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf* verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Managementzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind *räumlich verteilte Aktivitäten*: Die geographisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren 'vor Ort' sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind *sachlich verteilte Aktivitäten* arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z.B. aus differenten Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammen gesetzte Prob-

lemlösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind *parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten*, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die **Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements** erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

### **(1) Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken**

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen hin zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

### **(2) Benchmarking von Unternehmensnetzwerken**

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarking sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk- (Teil-) Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netzwerk-Praktiken sollen potenzielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

### **(3) Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken**

Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarking (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.

### **(4) Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken**

In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z.B. in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die Reihe „Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement“ wurde durch das Team in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum 'vor Ort') mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güter- und Dienstleistungsdistri-  
bution gehört.

Die vorliegende Studie von Tobias Heußler, Martin Ahlert und Inga vom Rath befasst sich mit der für die Funktionsfähigkeit eines kooperativen Unternehmensnetzwerks wesentlichsten der vielfältigen Beziehungskonstellationen in kooperativen Unternehmensnetzwerken, nämlich der Beziehung zwischen den Netzwerkpartnern und ihrer Zentrale. Die Relevanz dieser Beziehung ergibt sich daraus, dass das Netzwerk aufgrund der Autonomie der Netzwerkpartner nur bei qualitativ hochwertigen Beziehungen langfristig schlagkräftig am Markt agieren und im Verdrängungswettbewerb bestehen kann.

Die Studie ist damit der dritten Forschungslinie zuzuordnen. Sie widmet sich insbesondere der zeitlichen Entwicklung von Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern und ihrer Zentrale. Am Beispiel der Beziehungskonstellation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer greifen die Autoren ein Themenfeld auf, welches sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch aus der Perspektive der Praxis des Netzwerkmanagements von zentraler Bedeutung ist. So weisen namhafte Franchising-Forscher immer wieder auf den zeitlichen Wandel von Franchise-Beziehungen hin, ohne jedoch den Wandel näher zu untersuchen bzw. empirisch zu überprüfen.

Vor dem Hintergrund der Relevanz des Untersuchungsfeldes und der Defizite bisheriger Ansätze in der Literatur zeigt die Arbeit, wie sich prototypische Entwicklungsverläufe konzeptualisieren und empirisch erfassen lassen. Hierbei zeigt sich, dass das Wissen um Entwicklungsverläufe die Entscheidungsgrundlage der Netzwerkzentrale im Umgang mit den Netzwerkpartnern maßgeblich verbessert.

Die Ausarbeitung des Begriffsverständnisses der „zeitlichen Entwicklung dyadisch angelegter Netzwerkbeziehungen“ sowie die Erweiterung eines konzeptionellen Phasenmodells zur Abbildung des Entwicklungsverlaufs der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung bilden den zentralen wissenschaftlichen Beitrag der Arbeit. Erstmals kann für Netzwerkbeziehungen der in verwandten Wissenschaftsdisziplinen rezipierte „Honeymoon“ nachgewiesen werden. Dieser ergibt sich dadurch, dass Franchisenehmer unmittelbar nach Beginn der Zusammenarbeit kognitive Dissonanzen verarbeiten, indem sie Informationen und Erfahrungen in einer Weise bewerten, die Disharmonien und negative Einstellungen gegenüber dem Franchisegeber zunächst nicht zulässt.

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen leiten die Autoren wertvolle Gestaltungsempfehlungen für das Netzwerkmanagement ab.

## Inhaltsverzeichnis

<b>GELEITWORT .....</b>	<b>II</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
<b>2 EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>3 BEGRIFFLICHE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer: Definition und konzeptionelle Einordnung.....</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Zeitliche Entwicklung in Franchise-Netzwerken .....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Entwicklungsmodell zur Analyse der Beziehungsqualität.....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Erweiterung des Entwicklungsmodells .....</b>	<b>16</b>
<b>4 EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ZUR ENTWICKLUNG DER FRANCHISEGEBER-FRANCHISENEHMER-BEZIEHUNG .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Untersuchungsdesign .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Empirische Befunde .....</b>	<b>20</b>

<b>5</b>	<b>WIE KANN DEM HONEYMOON-EFFEKT ENTGEGENGEWIRKT WERDEN?</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>Mehrebenenmodelle</b> .....	<b>25</b>
<b>5.2</b>	<b>Analyse moderierender Einflussfaktoren der Netzwerkebene</b> .....	<b>28</b>
5.2.1	Autonomie- und Partizipationsklima innerhalb des Systems .....	30
5.2.2	Quote der zuvor Selbständigen und Branchenerfahrenen .....	32
5.2.3	Investitionen und Gebühren .....	33
5.2.4	Wissenstransfer.....	35
5.2.5	Aufgabenkomplexität.....	38
5.2.6	Lösungsorientierung.....	39
<b>5.3</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b> .....	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>IMPLIKATIONEN FÜR DIE FRANCHISING-PRAXIS: STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN UND OPERATIVE UMSETZUNG</b> .....	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>Strategische Neuausrichtung des Partner Value Managements</b> .....	<b>43</b>
6.1.1	Was bedeuten die Ergebnisse für die Führung von Franchise-Netzwerken? .....	43
6.1.2	Lohnt sich das phasenspezifische Partner Value Managements? .....	45
<b>6.2</b>	<b>Gestaltungsempfehlungen für das Partner Value Management in Franchise-Netzwerken</b> .....	<b>50</b>
6.2.1	Gestaltungsbedingungen: Analyse des Franchisenehmer-Portfolios .....	54
6.2.2	Gestaltungsziele und operative Gestaltung von Managementmaßnahmen	56
6.2.2.1	Ausgestaltung der Franchisenehmer-Selektion.....	56
6.2.2.2	Erwartungsmanagement.....	60

Beziehungsentwicklung in Franchisesystemen	III
6.2.2.3 Steuerung des Autonomie- und Partizipationsgrads .....	65
6.2.2.4 Zeitliche Ausgestaltung der Franchisegeber-Leistung.....	70
6.2.2.5 Gebührenpolitische Maßnahmen.....	75
<b>7 SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>80</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>83</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 3-1:	Phasenmodell für die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung .....	12
Abb. 3-2:	Gegenüberstellung alternativer Entwicklungsverläufe der Beziehungsqualität in der Franchisegeber-Franchisenehmer- Kooperation.....	14
Abb. 4-1:	Empirische Überprüfung der Entwicklung der Beziehungsqualität..	21
Abb. 4-2:	Empirische Überprüfung der Entwicklung der Autonomie- und Partizipationspräferenz .....	22
Abb. 4-3:	Empirische Überprüfung der Entwicklung der Interdependenz und der FG-Leistung .....	23
Abb. 4-4:	Empirische Überprüfung der Entwicklung des Erfolgs .....	24
Abb. 5-1:	Zerlegung der Gesamtvarianz in Netzwerk- und Partnerkomponente .....	27
Abb. 5-2:	Netzwerkindividuelle Regressionsfunktionen (n=20) der Beziehungsqualität innerhalb der Einstiegs- und der Stabilisierungsphase.....	28
Abb. 5-3:	Maßnahmeneinsatz zur Eindämmung des Honeymoon-Effekts .....	29
Abb. 6-1:	Der optimale Anpassungsgrad des Partner Value Managements...	48
Abb. 6-2:	Systemindividuelle Anpassung des Basismodells.....	50
Abb. 6-3:	Erweiterter Managementprozess des Partner Value Managements	52
Abb. 6-4:	Differenzierung der Franchisegeber-Leitungen.....	70

## Tabellenverzeichnis

Tab. 4-1:	Statistiken der untersuchten Franchise-Netzwerke .....	19
Tab. 5-1:	Einflussfaktoren des Honeymoon-Effekts .....	30
Tab. 5-2:	Ergebnisse der Random-Slope-Modelle für Netzwerkcharakteristika .....	42
Tab. 6-1:	Zentrale Implikationen zur Franchisenehmer-Selektion .....	59
Tab. 6-2:	Zentrale Implikationen zum Erwartungsmanagement .....	65
Tab. 6-3:	Zentrale Implikationen zum Autonomie- und Partizipationsklima ....	69
Tab. 6-4:	Zentrale Implikationen zur Differenzierung der Franchisenehmer- Leistung .....	75
Tab. 6-5:	Zentrale Implikationen zu gebührenpolitischen Maßnahmen .....	79

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
a. M.	am Main
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
B	Business
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
Aufl.	Auflage
et al.	et alii
f.	folgende
F&C	Franchising & Cooperation
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
Hrsg.	Herausgeber
insbes.	insbesondere
m. E.	meines Erachtens
No.	Number
o. V.	ohne Verfasserangabe
S.	Seite
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

## 1 Management Summary

In der internationalen Handelslandschaft gehören Kooperationsbeziehungen längst zur betriebswirtschaftlichen Normalität. Die Maximierung der langfristig mit den Netzwerkpartnern zu erzielenden Erlöse rücken daher zunehmend in den Fokus der akademischen und anwendungsorientierten Managementdiskussion. Auch in Franchise-Netzwerken führt der Bedeutungszuwachs einzelner Kooperationsbeziehungen dazu, dass Franchisegeber hohe finanzielle Ressourcen in die Partnerbetreuung und -bindung investieren. Die Fragestellung, inwiefern der Maßnahmeneinsatz an den zeitlichen Wandel der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung geknüpft sein sollte, wird aber zumeist ausgeklammert. Diesen Umstand aufgreifend, besteht die in dieser Studie formulierte Ausgangsthese darin, dass die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer Entwicklungsverläufe aufweist, die die Zeitdimension als Beurteilungskriterium der Beziehung sowie eine zeitlich ausdifferenzierte Managementmaßnahmen rechtfertigen. Lebenszyklusmodelle erleben in diesem Zusammenhang eine wahre Renaissance. Grund hierfür ist ihr empirischer Nachweis in der aktuellen Literatur zu Geschäftsbeziehungen (vgl. bspw. Jap, S. D./Anderson, E., 2007; Palmatier, R. W. et al., 2009). Ob derartige Entwicklungslogiken, die ein Gesamtbild des Entwicklungsverlaufs von Netzwerkbeziehungen wiedergeben, auf die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer übertragen werden können, bleibt aber bis dato unbeantwortet. Letzteres stellt folgerichtig den empirischen Kern dieser Studie dar. Dabei zeigt sich innerhalb des 4 Phasen umfassenden Entwicklungsmodells, dass während der Lebensdauer der Franchise-Beziehung charakteristische Phasen zu identifizieren sind, die jeweils einen anderen Beziehungsstatus repräsentieren und spezielle Anforderungen an das Netzwerkmanagement stellen.

Die Ergebnisse sind überraschend: Während die einschlägige Literatur klassischen Geschäftsbeziehungen durchweg lebenszyklusnahe Entwicklungslogiken attestiert, ist die Situation in Franchise-Netzwerken differenzierter zu betrachten. So stellt sich heraus, dass Franchisenehmer ihren Erfolg mit anwachsender Verweildauer im System deutlich positiver einschätzen. Die optimale Ertragssituation in der Franchise-Kooperation kann erst in späteren Phasen realisiert werden. Obwohl derartig lebenszyklusnahe Entwicklungspfade auch für Einstellungs- und Verhaltensgrößen

vorzufinden sind, d. h. das Vertrauen, das Commitment, die Zufriedenheit und die Loyalität mit der Beziehungsdauer ansteigen, zeigen sich zu Anfang der Kooperation diametrale Entwicklungstendenzen, die kurzfristig den Fortbestand der Beziehung in Frage stellen. Während Franchise-Kooperationen unmittelbar nach dem Systemeinstieg noch von Euphorie und Zuversicht geprägt sind, zeichnet sich die darauffolgende Phase durch einen starken Rückgang der Beziehungsqualität aus. Dieser von der Literatur als „Honeymoon“ bezeichnete Effekt wird in dieser Arbeit erstmals für die Franchise-Beziehung nachgewiesen.

Im weiteren Vorgehen wird mittels eines Mehrebenen-Modells untersucht, inwieweit sich die Ausprägung des Honeymoon innerhalb der 57 untersuchten Netzwerke unterscheidet. Es zeigt sich, dass partnerschaftlich geführte Franchise-Netzwerke weit aus seltener von den negativen Auswirkungen der Honeymoon-Phase betroffen sind. Solche Netzwerke zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass ihre Partner frühzeitig in die Systempolitik eingebunden werden. Zum anderen verstehen es die Franchisegeber, ihre Franchisenehmer mit bedarfsorientierten Freiheiten auszustatten. Hierarchisch ausgelegte Führungsstrukturen führen hingegen dazu, dass sich die Netzwerkführung innerhalb der ersten drei Jahre der Systemmitgliedschaft (Stabilisierungsphase) mit schweren Vertrauensverlusten bei Franchisenehmern konfrontiert sieht.

## 2 Einleitung

Franchise-Netzwerke gehören in der internationalen Handelslandschaft längst zur betriebswirtschaftlichen Normalität. Speziell im tertiären Sektor westlicher Industrienationen entwickelte sich Franchising zu einer der bedeutendsten Formen der Absatzkanalgestaltung. Der Erfolg des Franchising erklärt sich durch die Prinzipienkombination der unternehmerischen Verantwortung eigenständiger Akteure mit den Vorteilen der effizienten Führung einer Managementzentrale (vgl. Ahlert, D./Evan-schitzky, H., 2003 S. 409 ff.)

Der Paradigmenwechsel zum kooperativen Absatzkanalmanagement rückt folgerichtig die Maximierung der langfristig mit den Franchisepartnern zu erzielenden Erlöse in das Zentrum des Managementinteresses. In Franchise-Netzwerken führt der Bedeutungszuwachs einzelner Kooperationsbeziehungen vielfach dazu, dass Franchisegeber intensiv in die Partnerbetreuung und -bindung investieren, um den langfristigen Erfolg des Netzwerks zu sichern. Wie effizient der Ressourceneinsatz tatsächlich ist, bleibt jedoch häufig unklar, da Netzwerkbeziehungen im Allgemeinen eher dynamischer als statischer Natur sind und die Anspruchsniveaus der Partner erwiesenermaßen einem zeitlichen Wandel unterliegen (vgl. Nebel, J., 2008). Auch herrscht bei namhaften Franchising-Forschern schon seit langer Zeit Einigkeit darüber, dass die Leistungsbereitschaft der Franchisenehmer nach den ersten Jahren merklich nachlässt und die Amortisation geleisteter Beziehungsinvestitionen gefährdet (vgl. Sydow, J. et al., 2003, S. 45; Bates, T., 1995, S. 30 ff.). Die Absicht, die Vorteile der Kooperation dauerhaft auszuschöpfen und negative Auswüchse aus Disharmonien und Beziehungsabbrüchen einzuschränken, erfordert es daher, ein Bewusstsein für die zeitliche Entwicklung von Netzwerkbeziehungen zu schaffen.

Der Aufbau kooperativer Kompetenzen, also die Fähigkeit, Beziehungen einzugehen, gekonnt zu stabilisieren und fortzuentwickeln, aber auch eine Sensibilität dafür zu entwickeln, welchen Wandel Netzwerkpartner im Verlauf der Systemzugehörigkeit durchleben, trägt eminent zur Besserstellung des Franchisegebers bei. Umso mehr überrascht die Feststellung, dass die Entwicklung von Netzwerkbeziehungen erst in jüngster Zeit zum Diskussionsgegenstand der Wissenschaft und der Franchising-Praxis avanciert ist. Nur langsam setzt sich in der Franchising-Forschung die Auffassung durch, dass der Faktor Zeit eine Erklärungs- und Gestaltungsvariable

von Beziehungen repräsentiert, dessen Wertschätzung dazu beiträgt, die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer zu verbessern. An diesem Perspektivenwechsel anknüpfend, liegt die Zielsetzung dieser Studie darin, die Beziehungsentwicklung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer näher zu beleuchten, um in einem zweiten Schritt notwendige Maßnahmen zur Vermeidung negativer Entwicklungen abzuleiten. Die Beantwortung zweier zentraler Fragen trägt dabei zum besseren Verständnis der Beziehungsentwicklung in Franchise-Netzwerken bei:

- Lässt sich zeigen, dass während der Lebensdauer einer Franchise-Beziehung charakteristische Phasen zu identifizieren sind, die jeweils eine spezifische Beziehungsphase repräsentieren und entsprechende Anforderungen an das Management stellen?
- Wenn ja, welche Gestalt nehmen diese Entwicklungsverläufe an?

Ihre Existenz vorausgesetzt, versetzt das Wissen um Entwicklungsverläufe Franchisegeber in die Lage, angemessen auf die statustypischen Einstellungen und die daraus resultierenden Verhaltensweisen ihrer Partner zu reagieren sowie die Konsequenzen des eigenen Handelns besser vorherzusehen. Resultat dieser F&C-Studie soll letztlich ein Wirkungsmodell für die Franchise-Kooperation sein, das die Voraussetzung schafft, die zeitbedingte Veränderung der Beziehungskonfiguration anhand der Partnereinstellung, den Verhaltensabsichten und des Beziehungserfolgs zu konzeptualisieren.

Ausgehend von der Notwendigkeit, Entwicklungsverläufe von Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen zu erfassen, gilt es darüber hinaus, diese für den erfolgreichen Umgang mit Franchisenehmern zu nutzen. Besonderes Interesse ist dabei den ersten drei Beziehungsjahren entgegenzubringen, die erfahrungsgemäß von einer überdurchschnittlich hohen Austrittsquote und opportunistischen Verhaltensweisen der Franchisenehmer bedroht sind. Es liegt dabei nahe, zu untersuchen, ob zwischen den Netzwerken unterschiedliche Entwicklungsverläufe vorzufinden sind. Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse können konkrete Hinweise gegeben werden, wie mit kritischen Entwicklungsphase erfolgreich umzugehen ist. Kurzum sollen folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

- Wie stark hängt der Beziehungsverlauf von der Netzwerkzugehörigkeit ab?
- Welche Ansatzpunkte zur effizienten Einflussnahme auf den Verlauf sind erkennbar, um kritische Entwicklungen zu verstärken oder zu entkräften?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen findet eine Gliederung der F&C-Studie in fünf Teile Anwendung. An dieses einleitende Kapitel schließt sich **Kapitel 3** mit einer Präzisierung des begrifflichen und konzeptionellen Verständnisses der zeitlichen Entwicklung an. Um für den Begriff der Netzwerkentwicklung eine terminologische Ausgangsbasis im Kontext von Franchise-Netzwerken zu schaffen, ist es in gebotener Kürze notwendig, die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer aufzuarbeiten. Zudem werden in der Literatur bestehende Entwicklungsmodelle gegenübergestellt. Gegenstand des **Kapitels 4** ist die empirische Überprüfung der Entwicklungsmodelle. Die Auswertung mittels multivariater Analysemethoden stellt die erwarteten Wirkungszusammenhänge auf ein breites empirisches Fundament. Schließlich werden im **fünften Kapitel** mögliche Herausforderungen der Implementierung eines aktiv betriebenen entwicklungsorientierten Partnermanagements erarbeitet. Die Studie schließt mit **Kapitel 6**, das die wesentlichen Ergebnisse zusammenfasst und einen Ausblick hinsichtlich des zukünftigen Forschungsbedarfs liefert.



### 3 Begriffliche und theoretische Grundlagen

#### 3.1 Die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer: Definition und konzeptionelle Einordnung

Die Gestalt von Franchise-Netzwerken konstituiert sich grundlegend aus drei Beziehungsformen: der zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer, der zwischen den Franchisenehmern untereinander und der zwischen den Netzwerkakteuren und netzwerkexternen Akteuren (vgl. Wunderlich, M., 2005, S. 25 ff.). Aus einer praxisorientierten Perspektive steht außer Frage, dass sich der Erfolg des gesamten Franchise-Netzwerks in besonderem Maße aus den bilateralen Beziehungen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer ableitet. Die vorliegende Untersuchung fokussiert daher auf diese Beziehung, von den anderen Beziehungstypen wird weitestgehend abstrahiert.

Bereits bei einer ersten Annäherung an die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung ist zu erkennen, dass der Bindungsgrad zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber den traditioneller Netzwerkbeziehungen im Absatzkanal deutlich übersteigt. Die hierfür anzuführenden Gründe sind vielfältig. Zum ersten obliegt der Beziehung das Merkmal eines dauerhaft bindenden, schriftlichen, individualrechtlichen Vertrags. Die engen vertraglichen Bindungen resultieren aus dem Interesse einer jeden Partei, die zu tätigen Investitionen ausreichend abzusichern. Darüber hinaus benötigt die langfristige, nicht nur fallweise Perspektive der Zusammenarbeit im Gegensatz zu herkömmlichen Geschäftskundenbeziehungen den Umgang mit nicht absehbaren Eventualitäten (vgl. Meurer, J., 1997, S. 10).

Zum zweiten bringt der Abschluss eines Franchisevertrags hohe spezifische Investitionen mit sich, die sowohl von Seiten des Franchisenehmers als auch von Seiten des Franchisegebers zu tätigen sind. Diese **investitionsökonomische Ebene** der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung erstreckt sich neben der Entrichtung einer Franchisegebühr auf den Einsatz eigenen Kapitals (vgl. Ahlert, D./Ahlert, M., 2004, S. 242 ff.). Schwerwiegende Investitionen ergeben sich beim Aufbau des eigenen Betriebs, dem Kauf bzw. der Anmietung des Ladenlokals und der Erstedung einer Erstausrüstung. Die monetären Pflichten setzen sich im Regelfall aus der Zahlung einer einmaligen Gebühr und einer laufenden Gebühr zusammen. Gleichzeitig geht die einseitige Festlegung auf einen Franchisegeber mit erhöhtem unternehme-

rischem Risiko einher, das in gewöhnlichen Geschäftsbeziehungen durch ein ausgeglichenes Geschäftspartnerportfolio diversifiziert werden kann (vgl. Blair, R. D./Lafontaine, F., 2005, S. 56-61).

Darüber hinaus besitzt die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen eine vertikale Organisationsstruktur: Franchisenehmer sind auf einer marktnahen Stufe angesiedelt, wohingegen Franchisegeber die Position des Systemführers bzw. des Systemkopfs einnehmen (vgl. Ahlert, D., 2001, S. 18). Mit dieser Kompetenzteilung geht eine Zuordnung von Zuständigkeitsbereichen einher, die für alternative Absatzkanalbeziehungen eher ungewöhnlich ist. Sie manifestiert sich in der zeitweisen Unterordnung der Franchisenehmer unter den Franchisegeber. Trotz der rechtlichen und finanziellen Selbstständigkeit der Franchisenehmer, verfügt der Franchisegeber über Weisungs- und Kontrollrechte und zentralisiert die Entscheidungsmacht bei sich (vgl. Meurer, J., 1997, S. 9 f.). Zwar ist dies im Hinblick auf die Einhaltung eines einheitlichen Marktauftritts, der Gewährleistung systemkonformen Verhaltens der Netzwerkmitglieder und der Realisierung von Synergieeffekten zu begrüßen, gleichermaßen ist aber das Verhältnis von Franchisegebern und Franchisenehmern durch eine asymmetrische Machtverteilung zu Ungunsten der Franchisenehmer geprägt. Immer häufiger sind aber auch „moderne“ Franchise-Netzwerke zu beobachten, in denen sich eine gegenläufige Tendenz abzeichnet (vgl. Backhaus, C., 2009, S. 30). Franchisenehmern werden in diesem Typus des Franchise-Netzwerks relativ große Entscheidungsfreiräume bei der kundenorientierten Ausrichtung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten zugestanden. Ziel dieses kooperativen Führungsstils ist es, das idiosynkratische Wissen (lokale Know-how) der Franchisenehmer zu nutzen und idealerweise zu monetarisieren (vgl. Ahlert, D. et al., 2006, S. 33 f.). Gegenüber der Referenzsituation des angestellten Filialleiters ergibt sich somit eine höhere unternehmerische Freiheit. Im Vergleich zur marktlichen Alternative, der systemunabhängigen Gründung, besteht aber nach wie vor der zeitnahe Zugriff auf zielführende Systemressourcen (vgl. Dormann, J./Ehrmann, T., 2007, S. 647).

Die zunehmende Überlegenheit von Franchise-Netzwerken im Systemwettbewerb des Dienstleistungssektors lässt sich auch dadurch erklären, dass moderne Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen eminent von einem wechselseitigen Lernprozess innerhalb ihres Systems profitieren (vgl. Blaich, G., 2004, S. 185 f.; Ah-

lert, M./Blaich, G./Spelsiek, J., 2006, S. 132 f.). Franchisegeber sind in der Lage, die Aufnahme, Speicherung und Verarbeitung dezentral entstehender Informationen effizient zu organisieren, um diese in geeigneter Form in die Beziehung mit dem Franchisenehmer einzubringen.

Neben den bisherigen Ausführungen, die primär auf eine ökonomisch-rationelle Beziehungsebene fokussieren, ist noch auf die **personelle Beziehungsebene** hinzuweisen, die Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse der Beziehung näher beschreibt. Gerade infolge der laufenden Unterstützung, der persönlichen Betreuung und des netzwerkinternen Austausches stellt eine hohe Interaktionsintensität eher die Regel als die Ausnahme dar. Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen verlassen dadurch regelmäßig die rein geschäftliche Basis und bringen persönliche Beziehungen hervor. Franchise-Netzwerke sind unumstößlich als Verhaltenssysteme oder soziale Systeme zu verstehen, die in besonderem Maße durch das Vorhandensein von Vertrauen, Zufriedenheit und gegenseitiger Loyalität geprägt sind (vgl. Ahlert, D., 1996, S. 88 f.).

Diese Ausführungen zu konstitutiven Beziehungsmerkmalen der Franchise-Beziehung vergegenwärtigen, dass diese F&C-Studie die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung als eine besondere Form interorganisationaler Geschäftskundenbeziehungen anzusehen ist. Sie verfügt angesichts der investitionsökonomischen und personellen Ebene über einen überdurchschnittlich hohen Bindungsgrad und weist einen hohen Level an Kooperationsbereitschaft aus. Zugleich bietet der geschilderte Variantenreichtum innerhalb des Netzwerktyps empirischen Untersuchungen ein ausreichendes Maß an statistischer Varianz und ein hohes daraus resultierendes Verallgemeinerungspotenzial (vgl. Tikoo, S., 2002, S. 183).

### **3.2 Zeitliche Entwicklung in Franchise-Netzwerken**

Zeitliche Entwicklung in Franchise-Netzwerken kann auf zwei zentralen Ebenen ablaufen: der Systemebene und der Beziehungsebene. Während die Systemebene die Franchisegeber sowie die von ihnen vorgegebene Netzwerkstruktur („Spielregeln im Netzwerk“) umfasst, schließt die Beziehungsebene die Franchisenehmer sowie deren Einzelbeziehungen zum Franchisegeber ein.

Die **Systemebene** stellt die oberste Ebene dar und folgt dem Prinzip „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Wie sich dieses „Mehr“ im Zeitverlauf verhält, stellt dabei den zentralen Erkenntnisbeitrag der Ebene dar. Im Zentrum des Untersuchungsinteresses steht somit vor allem die zeitliche Entwicklung von Wesensmerkmalen des Netzwerks, respektive der netzwerkweiten formalen Regelungen (z. B. Strukturen, Strategien), manifesten Verhaltensweisen (z. B. Führungsverhalten, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse) und implizit im Netzwerk verankerten Normen- und Wertesysteme (z. B. Prädispositionen, Identitäten). In der Franchising-Forschung entstehen erste Studien, die sich mit der zeitlichen Veränderung der Netzwerkstrukturen auseinandersetzen, bereits in den 1970er Jahren. LILIES ET AL., HUNT, OXENFELDT und KELLY sowie THOMSON, um nur die wichtigsten Vertreter des Forschungsgebiets zu nennen, widmen sich jedoch durchweg dem dynamischen Verhältnis von firmeneigenen Betrieben zu Franchise-Betrieben im Zeitverlauf. Alle Autoren(-gruppen) schlussfolgern, dass Franchisegeber mit fortschreitendem Alter des Systems beabsichtigen, den Anteil firmeneigener Filialen auszubauen. Weiterführende Fragestellungen zum zeitlichen Wandel der Systemebene bleiben in der Franchise-Forschung allerdings eine Seltenheit.

Als zweites dynamisches Moment sind die einzelnen **Netzwerkbeziehungen** per se heranzuziehen. Diese bilden in der vorliegenden Studie den zentralen Untersuchungsgegenstand, da sie die zentralen Anknüpfungspunkte potenzieller Managementmaßnahmen der Systemführung darstellen. Die hierzu bestehenden Arbeiten, die nicht ohne Weiteres auf die Beziehungskonstellation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer übertragen werden können, ziehen vor allem verhaltenswissenschaftlich geprägte Aspekte von Netzwerkakteuren (z. B. Fähigkeiten, Perzeptionen, Präferenzen, Motivation, Einstellungen und Verhaltensweisen) sowie stellenbezogene Aspekte (z. B. Arbeitsinhalte, Entscheidungsdelegation, Positionsstatus) als Untersuchungsgegenstand ihrer Analyse der Beziehungsentwicklung heran (vgl. Ring, P. S./Van de Ven, A. H., 1994, S. 90 ff.; Das, T. K./Teng, B. S., 1997, S. 49 ff.). Gemeinsamer Konsens der Autoren besteht dahingehend, dass die Einstellungen und Verhaltensabsichten der an sich autonomen Netzwerkakteure im Zeitverlauf inkrementellen Veränderungen unterliegen. Die Aussagekraft der Arbeiten ist allerdings für die in dieser Studie anvisierte Forschungsfrage, Entwicklungsverläufe der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung zu identifizieren, gering, da entweder

nur stark begrenzte Zeitfenster der Kooperation als Untersuchungsgegenstand umrissen werden oder der konkrete Beziehungsverlauf nur unzureichend operationalisieren ist.

Auch in der Franchising-Forschung ignorieren die Forschungsbemühungen bis dato die Aufarbeitung einzelner Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen im Zeitverlauf. Nur OXENFELDT und KELLY entwickeln als erste Autoren einen Ansatz, in welchem explizit zwischen dem Zyklus der Systemstruktur und dem der Partner unterschieden wird. Die Arbeit liefert erste Hinweise dafür, dass sich die Ziele, die Einsatzbereitschaft und die wahrgenommenen Zukunftsperspektiven der Franchisenehmer während des Einstiegs in das System („New“), der Phase des Wachstums („Rapidly growing“), einer Phase, die durch den wachsenden Einfluss einzelner Netzwerkpartner gekennzeichnet ist („Established and prosperous“), und schließlich dem möglichen Systemausstieg („Mature declining“) fortlaufend korrigieren. Die Ziele des Franchisegebers unterscheiden sich laut OXENFELDT und KELLY dahingegen kaum: Gewinngenerierung und nachhaltiges Wachstum nehmen phasenübergreifend den höchsten Stellenwert ein (vgl. Oxenfeldt, A. R./Kelly, A. O., 1968, S. 73 ff.). Auch MARTIN legt mit seiner Einschätzung, Franchising als ganzheitliche, langfristig zu implementierende Kooperationsform zur Senkung hoher Kontrollkosten zu interpretieren, erstmals den Schwerpunkt der Betrachtung auf einzelne bilaterale Franchise-Beziehungen als Untersuchungsgegenstand der Franchising-Forschung. Er macht deutlich, dass es nicht darauf ankommt, einzig den bestehenden Franchisenehmer mehr Aufmerksamkeit zu widmen, sondern die Beziehung als zeitlichen Wandelprozess zu verstehen (vgl. Martin, R. E., 1988, S. 958 f.). Erst in jüngeren Arbeiten rückt schließlich die Beziehung immer stärker in den Fokus dynamischer Denkmodelle. MORRISON sowie JUSTIS und JUDD übertragen erstmals bestehende disziplinverwandte Lebenszyklus-Modelle auf die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen und proklamieren die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen des Netzwerkmanagements in späteren Entwicklungsphasen. Sie zeigen wissenschaftlich fundiert auf, dass sich voneinander abweichende Entwicklungsphasen der Beziehung unterscheiden lassen, die durch spezifische psychische Zustände und Aktivitäten der Franchisenehmer gekennzeichnet sind (vgl. Justis, R. T./Judd, R. J., 1989; Morisson 2000). Auch im deutschsprachigen Schrifttum benennen einige wenige Autoren das Phänomen der zeitlichen Veränderung innerhalb von Franchise-

Beziehungen, begrenzen ihre Analysen aber durchweg auf einzelne Phasenabschnitte des Lebenszyklus, wie bspw. der Franchisenehmer-Selektion, dem Wissensmanagement in der Wachstumsphase oder dem Abbruch von Beziehungen in der Degenerationsphase (vgl. Skaupy, W., 1995, S. 118 f.; Tietz, B., 1991, S. 451 ff.). Als eine der wenigen Ausnahmen können AHLERT und REUSS gelten, die die Lebenszyklusidee auf die Vermarktungskonzeption („Makrosichtweise“) aber eben auch auf das Franchisenehmer-Verhalten („Mikrosichtweise“) projizieren (vgl. Ahlert, M., 2001, S. 201-208; Reuss, H., 1993, S. 56-62). Dieserart wird der Franchising-Forschung ein neuer Weg aufgewiesen, mit Bedürfnissen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Franchisenehmer in Abhängigkeit der Dauer der Systemzugehörigkeit umzugehen.

### **3.3 Entwicklungsmodell zur Analyse der Beziehungsqualität**

Das Forschungsdefizit für die Entwicklung dyadischer Franchise-Beziehungen soll nicht darüber hinweg täuschen, dass in den Sozialwissenschaften und anderen netzwerkverwandten Forschungsdisziplinen vielversprechende Ansatzpunkte für eine ausgiebige Fundierung der Beziehungsentwicklung vorliegen, die sich sowohl auf die Entwicklung der Beziehungsebene als auch der Systemebene übertragen lassen. Den populärsten Ansatzpunkt bieten Phasenmodelle, die aktuell eine Renaissance erfahren. Grund hierfür ist ihr in jüngsten Forschungsarbeiten dokumentierter empirischer Nachweis, der im Zuge modernster Datenanalysemethoden möglich wird (vgl. Jap, S. D./Anderson, E., 2007; Palmatier, R. W. et al., 2009; Palmatier, R. W., 2008). Phasenmodelle stellen seit jeher den Versuch dar, komplexe Abhandlungen in einfachen, meist linearen Entwicklungsmodellen abzubilden. Sie gehen von der Annahme aus, dass Entwicklungen während des Bestehens eines Netzwerks „Gesetzmäßigkeiten“ folgen. Bestimmte Symptommatiken werden meist in lockerer Analogie zu biologischen Lebensphasen abgeleitet; in diesem speziellen Fall wird von Lebenszyklusmodellen gesprochen (vgl. Hite, J. M./Hesterly, W. S., 2001, S. 276).

Grundsätzlich kann der Kooperationsverlauf der hier untersuchten Phasenmodelle auf vier aufeinander aufbauenden Phasen verdichtet werden: von der Entstehungs- bzw. Gründungsphase über eine Orientierungs- und Expansionsphase bis hin zur Degenerationsphase, wobei letztere gelegentlich mit der Auflösung der Beziehung

gleichzusetzen ist. Auch in der Franchising-Forschung werden meist vier Entwicklungsphasen als ausreichend anerkannt (vgl. Oxenfeldt, A. R./Kelly, A. O., 1968, S.79 f.; Morrison, K. A., 2000, S. 40 f.). Danach lassen sich Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen grundsätzlich durch die folgenden vier aneinandergereihten Phasen charakterisieren: **Einstiegsphase, Stabilisierungsphase, Aufbauphase und Reifephase** (vgl. . Die gewählte Anzahl an Phasen orientiert sich an der überwiegenden Mehrzahl der Phasenmodelle, denen mit vier Phasen der notwendige Balanceakt zwischen Praktikabilität und Komplexität gelingt. Ein Mehr an Phasen bietet zwar ein höheres Maß an Exaktheit, ist aber gleichbedeutend mit einer starken Verkomplizierung des Modells. Vier Phasen bieten erwiesenermaßen einen zielführenden Kompromiss.

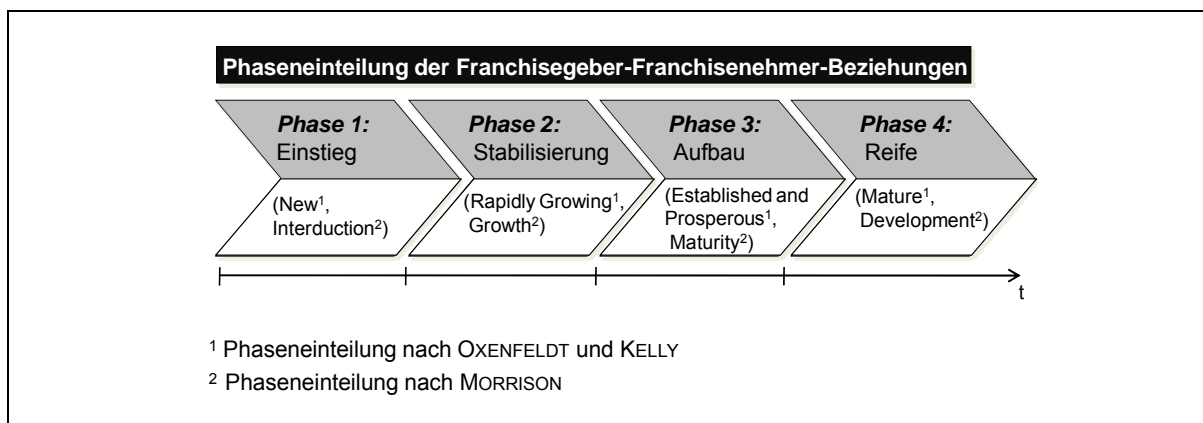


Abb. 3-1: Phasenmodell für die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung

Quelle: Eigene Darstellung.

Entwicklungsmodelle beabsichtigen in der Regel, die Qualität einer Netzwerkbeziehung im Zeitverlauf zu analysieren. Wie auch in statischen Untersuchungsumfeldern herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die **Beziehungsqualität** den schwerwiegendsten Erklärungsbeitrag des Partnerverhaltens sowie des Netzwerkerfolgs bereitstellt (vgl. Palmatier et al. 2008, Backhaus, C., 2009). Die multidimensionale Beziehungsqualität besteht ihrerseits aus eigenständigen, aber eng miteinander verwandten Einstellungskonstrukten. Zwar ist eine finale Entscheidung, um welche Bestandteile es sich dabei handelt, noch nicht abgeschlossen, mehrheitlich scheint sich aber der Konsens durchzusetzen, dass das Vertrauen gegenüber und die Zufriedenheit mit anderen Netzwerkpartnern sowie die Bindungsstärke untereinander (Commitment) die konstituierenden Konstrukte bilden. Eine nähere Charakterisie-

rung zeitlich bedingter Verhaltensweisen in Netzwerkbeziehung kann somit über eine Bestandsaufnahme von Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment erfolgen.

Im Folgenden werden diese auch im vorliegenden Anwendungskontext als relevant erachteten Komponenten der Beziehungsqualität sowie erste Erkenntnisse zu deren Entwicklungsverläufen näher ausgeführt. **Vertrauen** in Netzwerkbeziehungen ist vor diesem Hintergrund als eine auf den Partner bezogene Einstellung zu definieren, die sich im Grad der subjektiv wahrgenommenen Sicherheit der Erwartung äußert, dass sich dieser zukünftig systemkonform verhalten wird (vgl. Doney, P. M./Cannon, J. P., 1997). Die Zuversicht in ein Ereignis und in Erwartung eines Zugewinns bewusst ein Risiko einzugehen, reduziert dabei die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Während Vertrauen auf das zukünftige Potenzial einer Beziehung abstellt, bildet **Zufriedenheit** das Resultat eines Beurteilungsprozesses hinsichtlich des vergangenen und/oder aktuellen Beziehungsverlaufs. AHLERT zeigt in seinen Ausführungen, dass ein zentraler Erfolgsfaktor der wertorientierten Steuerung von Unternehmensnetzwerken im gezielten Management der Partnerzufriedenheit besteht (vgl. Ahlert, D., 2001, S. 56). Das Zufriedenheitsurteil als solches vollzieht sich anhand eines Vergleichs zwischen den Erwartungen oder Anforderungen des Netzwerkpartners an ein Beurteilungsobjekt und den realisierten Erfahrungen (Soll-Ist-Vergleich). Prinzipiell ist davon auszugehen, dass das Übertreffen der Erwartungen Zufriedenheit, die Unterschreitung der Erwartungen Unzufriedenheit hervorrufen. Als drittes und letztes verhaltenswissenschaftliches Konstrukt, das einen Beitrag zur zeitlichen Entwicklung auf der Beziehungsebene liefert, ist das **Commitment** zu nennen. Commitment soll im interorganisationalen Zusammenhang als „desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship, and a confidence in the stability of the relationship“ verstanden werden (Anderson, E./Weitz, B., 1992, S. 19). Als Gefühl einer inneren Verpflichtung gegenüber der Netzwerkbeziehung reduziert es den Einfluss vorhandener Determinanten wie der Interdependenz oder ungleichen Machtverhältnissen.

Im Hinblick auf die **Entwicklung der Beziehungsqualität** finden sich in der Literatur zu Entwicklungsmodellen jedoch **zwei rivalisierende Auffassung** über den tatsächlichen Entwicklungsverlauf. In schon gewohnter Weise unterstellt die Mehrheit der Autoren eine Entwicklung im Zeitverlauf, die sich dem klassischen Ideal eines **Le-**



**benszyklus** annähert. Dabei fungieren vornehmlich klassische Geschäfts- oder Privatkundenbeziehungen als Analysegegenstand. Im Untersuchungskontext von Netzwerkbeziehungen liegen jedoch völlig andersgeartete Anwendungsprämissen vor, die diametrale Mutmaßungen rechtfertigen (vgl. Kap. 3.1). Das Hauptaugenmerk der Gegenposition liegt auf der Existenz konstitutiver Beziehungsmerkmale wie dem Abschluss eines Dauerschuldverhältnisses und spezifischen Finanz- und Sachinvestitionen, die mit der Netzwerkmitgliedschaft einhergehen. Auch darf bei der Franchise-Kooperation keinesfalls unbeachtet bleiben, dass Franchisenehmer in den ersten Phasen erfahrungsgemäß nicht angemessen verdienen und in Relation zu einer aufreibenden und risikobehafteten Tätigkeit ggf. ein Missverhältnis von aufgebrauchten und erhaltenen Ressourcen zu verzeichnen ist. Nicht wenige Autoren vertreten vor diesem Hintergrund eine zweite, höchst konträre Auffassung bei der Entwicklung der Beziehungsqualität und sprechen gar von der „dark side of long-term relationships“ (Grayson, K./Ambler, T., 1999, S. 132). Entgegen der Einschätzungen der Lebenszyklusanhänger zeichnen sich Entwicklungsverlauf der Beziehungsqualität in überdurchschnittlich engen Beziehungen durch ihre u-förmige Gestalt aus (vgl. Abb. 3-2).

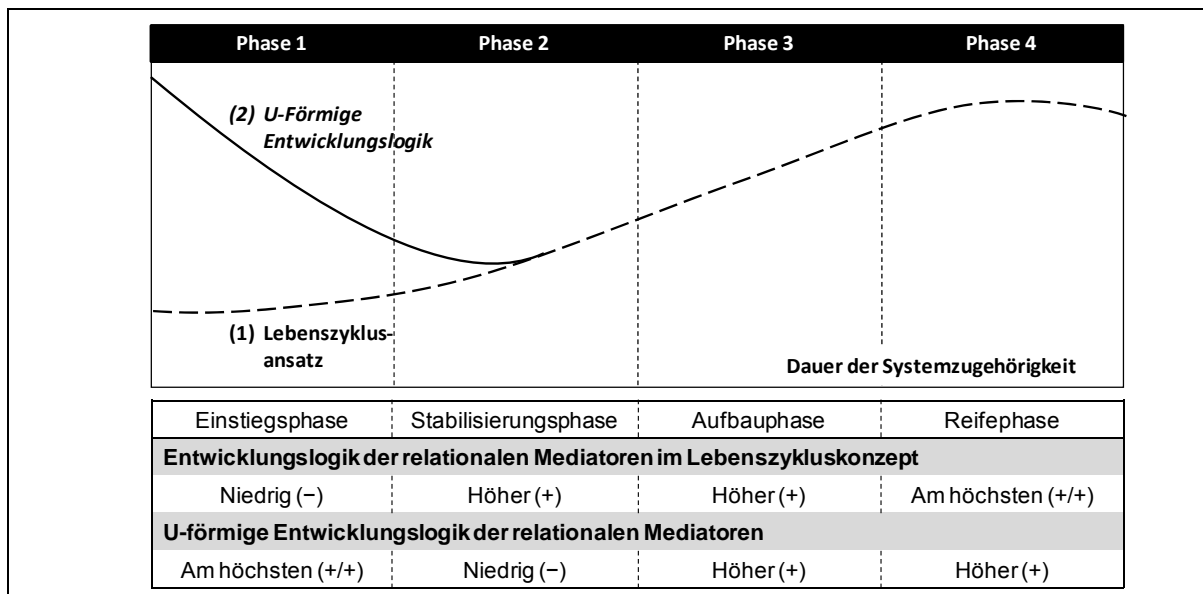


Abb. 3-2: Gegenüberstellung alternativer Entwicklungsverläufe der Beziehungsqualität in der Franchisegeber-Franchisenehmer-Kooperation

Quelle: Eigene Darstellung.

Für einen u-förmigen Entwicklungsverlauf der Beziehungsqualität sprechen auch die Ergebnisse zahlreicher Forschungsarbeiten sozialwissenschaftlich geprägter Strö-

mungen des Beziehungsmarketings. Tragende Beiträge dieser Wissenschaftsdisziplin, wie die für eine Vielzahl von Untersuchungen stellvertretend genannte Meta-Analyse von BLACK UND MENDENHALL, befassen sich mit der Erforschung von „Kulturschocks“, die Individuen (z. B. Studenten, Manager, Unternehmer) beim Eintritt in neue Kulturen erfahren, sowie den daraus resultierenden Anpassungsprozessen (vgl. Ward, C. et al., 1998, S. 283 f.; Black, J. S./Mendenhall, M., 1991, S. 236). Die sozialpsychologisch geprägte Forschungsrichtung rekurriert dabei regelmäßig Untersuchungen langfristiger und interpersonaler Partnerbeziehungen, wie Freundschaften und Ehen (vgl. Vaillant, C. O./Vaillant, G. E., 1993, S. 237).

Wie die überwiegende Mehrzahl der Lebenszykluskonzepte wird auch hier zwischen vier Entwicklungsphasen unterschieden, die die Anpassungsprozesse („adjustment“) während und nach dem Beitritt eines Individuums (z. B. Unternehmen, Manager, Franchisenehmer) in eine neue soziale Umgebung (z. B. Unternehmen, Beziehungen, Kulturen) präzisieren. Die Gestalt der Entwicklungspfade weist indes gravierende Unterschiede zu denen der Lebenszyklusanhänger auf. Innerhalb des U-Kurven-Ansatzes ist die erste Phase durch Faszination, Aufgeregtheit, positive Emotionen, hohe Erwartungen und zugleich hohe Ausprägungswerte relationaler Mediatoren gekennzeichnet. In dem darauffolgenden Phasenabschnitt ist demgegenüber eine ausgeprägte Ernüchterung („disillusionment“ und „shock stage“) festzustellen. Erst in einer dritten Phase setzt eine Annäherung an den Lebenszyklusverlauf ein; Individuen erlernen den Umgang mit neuen Kulturen oder Personen, so dass sich eine Erholungsphase abzeichnet („adjustment stage“).

Individuen, denen die Möglichkeit geboten wird, neue Beziehungen einzugehen, zunächst ausnahmslos vertrauten Beziehungselementen Beachtung schenken. Die selektive Wahrnehmung führt zu einer Betonung der Gemeinsamkeiten; negative Informationen und Erfahrungen werden anfangs ausgeblendet oder in einer Weise interpretiert, in welcher das kognitive Gleichgewicht nicht gestört wird. Überträgt man die Verarbeitung kognitiver Dissonanzen auf den Franchisenehmer, der sich in der Einstiegsphase befindet, bedeutet dies kurzum, dass relationale Mediatoren durchaus hohe Ausprägungswerte annehmen können. Die Existenz von Lernmitteln wie Schulungen und Handbüchern sowie die persönliche Obhut von Franchisenehmer-Betreuern vermittelt Zuversicht. Diese für soziale Beziehungen typische „Honey-

moon“-Phase konnte durch FICHMAN und LEVINTHAL bereits bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie deren Mandantenbeziehungen nachgewiesen werden (Fichman, M./Levinthal, D. A., 1991, S. 449 ff.). In der Stabilisierungsphase ist es hingegen einsichtig anzunehmen, dass Franchisenehmer aufgrund ihrer oftmals geringen Erfahrung bewährte, zielführende Verhaltensweisen erst erlernen müssen. Erst in späteren Entwicklungsphasen eignen sich Franchisenehmer die Fähigkeit an, zwischen positiven und negativen Verhaltensweisen zu differenzieren. Je häufiger Franchisenehmer anhand von Modellen und Erfahrungen lernen, desto seltener leiten sich negative Konsequenzen aus ihrem Verhalten ab. In der Aufbauphase, spätestens aber in der Reifephase, schlägt sich dieser Effekt in einem Anstieg Beziehungsqualität nieder.

Für die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer bleibt zunächst unklar, welche der beiden Entwicklungsverläufe einen höheren Erklärungsbeitrag leistet. Ziel der empirische Untersuchung ist es folgerichtig diese zentrale Forschungsfrage näher zu beleuchten.

### 3.4 Erweiterung des Entwicklungsmodells

Neben der Beziehungsqualität sollen für das bessere Verständnis von Franchise-Beziehungen **weitere Untersuchungsvariablen** in ihrer zeitlichen Entwicklung untersucht werden.

Aufgrund ihrer häufigen Erwähnungen in Entwicklungsmodellen, die sich mit klassischen transaktionsbezogenen Geschäftskundenbeziehungen auseinandersetzen, sollen zuallererst die **Interdependenz** und die **Leistung des Franchisegebers** (FN-Nutzen) in das Modell aufgenommen werden. Interdependenz meint die wechselseitige Abhängigkeit von Netzwerkakteuren, die eine Aussage darüber erlaubt, inwiefern beide Partner von einer gemeinsamen Kooperation profitieren (vgl. Lusch, R. F./Brown, J. R., 1996, S. 19 ff.). Darüber hinaus darf auf die Entwicklungsanalyse der **Partizipationspräferenz** von Franchisenehmer nicht verzichtet werden. Zusammen mit der **Autonomie** der Franchisenehmer vereinen diese Analysevariablen die essenziellen Größen der Netzwerkstrukturkonfiguration, die in der Theorie zu Franchise-Netzwerke rege diskutiert werden. Partizipation soll als die Institutionalisierung und/oder die fallweise Beteiligung an systemrelevanten Entscheidungen durch die

Bewilligung von Mitspracherechten oder gar Entscheidungskompetenzen definiert werden (vgl. Meurer, J., 1997, S. 71 f.). Dahingegen ist unter Autonomie „[das vom Franchisenehmer wahrgenommene] Ausmaß [definiert], in dem die Arbeit dem Beschäftigten Unabhängigkeit und einen zeitlichen und sachlichen Spielraum bei der Arbeitsausführung lässt“ zu verstehen (Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J., 2005, S. 433)

Zentral für die Entwicklung einer Beziehung ist der Erfolg, der aus dieser hervorgeht. Um einen möglichst umfassenden Eindruck der Erfolgsentwicklung zu gewinnen, soll in dieser Studie sowohl der **Markterfolg** (Umsatz und Marktanteil) als auch der **finanzielle Erfolg** (Franchisenehmer-Gewinn) der Beziehung gemessen werden. Zu guter Letzt ist der Erfolg des Netzwerks maßgeblich von der **Loyalität der Franchisenehmer gegenüber dem Franchisegeber** (Partnerbindung) abhängig, so dass die zeitliche Begutachtung dieser für den Beziehungsfortbestand richtungsweisenden Variable die Leistungsfähigkeit des Modellierungsansatzes erheblich verbessert. Dies gilt insbesondere aufgrund des Umstands, dass Beziehungsaufösungen mit der Entwertung spezifischer Investition einhergehen.

Es steht außer Frage, dass das Wissen um die zeitliche Entwicklung dieser Variablen eminent zum besseren Verständnis der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung beitragen. Die Effizienz des Ressourceneinsatzes im Partnermanagement kann erheblich gesteigert werden. Zunächst werden im nachstehenden Kapitel die Entwicklungsverläufe der Beziehungsqualität und der zusätzlichen Untersuchungsvariablen theoretisch erörtert, um sie schließlich mit den empirischen Ergebnissen der Untersuchung zu konfrontieren.

## 4 Empirische Erkenntnisse zur Entwicklung der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung

### 4.1 Untersuchungsdesign

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretische Herleitung des Beziehungsverlaufs erfolgte, soll in diesem Abschnitt überprüft werden, welche der postulierten Entwicklungsverläufe von Franchise-Beziehungen die realen Gegebenheiten in einer angemessenen Art und Weise wiedergeben. Hierzu dient eine Varianzanalyse ((M)A(C)NOVA), die zum Ziel hat, die statistische Stärke von Zustandsänderungen in unterschiedlichen Phasen nachzuweisen.<sup>1</sup>

Das Datenmaterial der Studie stützt sich auf voneinander unabhängigen schriftlichen Befragungen von Franchisenehmern (Partnerebene) und Franchisegebern (Systemebene). Die **Befragung der Franchisenehmer** führte das Internationale Centrum für Franchising & Cooperation (F&C, Münster) mit Unterstützung der Franchisegeber zwischen Dezember 2008 und Januar 2010 durch und umfasste 53 Systeme des Dienstleistungsfranchising in Deutschland. In allen Systemen wurden dabei Vollerhebungen angestrebt. Der Fragebogenversand erfolgte mit beigelegtem Anschreiben und frankiertem Rückumschlag. Insgesamt konnte auf diese Weise ein Rücklauf von  $n=3036$  in der Untersuchung Berücksichtigung finden. Die Rücklaufquoten aller Systeme beliefen sich im Durchschnitt auf rund 65 %. Generell ist diese überdurchschnittlich hohe Beteiligung auf das rege Interesse

---

<sup>1</sup> Der Kern der Analyse lässt sich in der gebotenen Kürze wie folgt beschreiben: Aus dem Verhältnis der durch das Modell erklärten Varianz (systematische Varianz) und der nicht erklärten Varianz (Fehlervarianz) lassen sich etwaige Abweichungen von Gruppenmittelwerten identifizieren. Die im Rahmen der Untersuchung angewandte Prüflöge besagt, dass die aufgestellte Nullhypothese zu verwerfen ist, sollte der empirische F-Wert, der sich seinerseits als Quotient aus den Mittelwertabweichungen zwischen und innerhalb der Gruppen bildet, größer sein als der theoretische F-Wert. Die Bestimmung des theoretischen F-Werts erfolgt über die für das gewählte Signifikanzniveau relevante F-Verteilung. Üblicherweise werden die theoretischen F-Werte in Abhängigkeit der Vertrauenswahrscheinlichkeiten von 90 %, 95 % oder 99 % bestimmt (vgl. Backhaus, K. et al. (2008), S. 72 f.) Der Quotient aus erklärter Varianz und Fehlervarianz folgt dabei einer F-Verteilung, sofern die abhängige Variable gruppenintern normalverteilt ist und gruppenübergreifend das identische Varianzmaß aufweist. Auf eine ausführliche Darstellung der Grundlagen und Funktionsweisen der Analyseverfahren wird an dieser Stelle mit dem Verweis auf die einschlägige Literatur verzichtet (vgl. Backhaus, K. et al. 2008, S. 152 ff.).

des Franchising-Sektors an derlei Befragungen und die Brisanz der zur Verfügung gestellten Auswertungen zurückzuführen. Ferner wurden den befragten Franchisenehmern strengste Vertraulichkeit und Anonymität durch den Franchisegeber und das Münsteraner Institut zugesichert. Die **Befragung der Zentralen** erfolgte im Zeitraum von November 2009 bis März 2010 und richtete sich an die Geschäftsführung bzw. die Verantwortlichen der Partnerbetreuung. Adressiert wurden alle Franchise-Netzwerke, deren Partner zuvor befragt wurden. Franchise-Netzwerke, deren Verantwortliche nicht unmittelbar antworteten, wurden mittels einer telefonischen Nachfassaktion zur Teilnahme bewegt. Aus der Datenerhebung resultierte für die angestrebte, dyadische angelegte Mehrebenenanalyse eine effektive Stichprobe von 32 bundesdeutschen Franchise-Netzwerken. Nur 12,5 % der Systemzentralen geben dabei an, ein lebenszyklusabhängiges Partnermanagement umzusetzen bzw. in Planung zu haben.

Tab. 4-1 gibt einen Überblick über die Branchenverteilungen und Partneranzahl der befragten Franchise-Netzwerke. Im direkten Vergleich mit den vom Deutschen Franchise Verband (DFV) veröffentlichten Marktkennzahlen zeigt sich, dass der vorliegende Datensatz den deutschen Franchise-Sektor zufriedenstellend abbildet. Insgesamt können rund 9,4 % des Gesamtumsatzes der Mitglieder des DFVs (47 Mrd. € in 2009) abgebildet werden. Da die teilnehmenden Netzwerke aus allen relevanten Teilbereichen des tertiären Sektors stammen, ist das Auftreten verzerrender Effekte, ausgelöst durch bestimmte Charakteristika einzelner Branchen, weitestgehend auszuschließen.

Branche	Anteil in Stichprobe (DFV 2009)	Anzahl Partner	Anteil in Stichprobe	Umsatz pro Jahr	Anteil in Stichprobe
Handel	40,3 % (22,5 %)	< 20	39,3 %	< 10 Mio. €	1,9 %
Gastronomie	15,7 % (13,5 %)	21-50	32,1 %	10-100 Mio. €	21,2 %
Handwerk	10,5 % (7,3 %)	51-100	19,6 %	100-500 Mio. €	24,6 %
Sonst. DL	33,5 % (41,2 %)	101-500	8,9 %	> 500 Mio. €	47,4 %
k. A.	0 %	k. A.	0 %	k. A.	4,9 %

Tab. 4-1: Statistiken der untersuchten Franchise-Netzwerke

Quelle: Eigene Darstellung.

Trotz dieser Prüfungen ist die Repräsentativität der Stichprobe nicht zwingend gegeben. Allerdings kann nun von der begründeten Annahme ausgegangen werden, dass die Daten der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich der betrachteten Kriterien ein repräsentatives Modell der Grundgesamtheit aller deutschen Franchise-Netzwerke abbilden. Darüber hinaus besitzt die Stichprobe ein ausreichendes Maß an Heterogenität, was darauf schließen lässt, dass keine Verzerrungen der Ergebnisse durch die Überrepräsentation demographischer bzw. situationsspezifischer Merkmale zu erwarten sind.

## **4.2 Empirische Befunde**

Die Kernergebnisse der F&C-Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

(1) Für alle hier untersuchten Variablen können signifikante Effekte nachgewiesen werden, d. h., die Phasenzugehörigkeit übt – wie vermutet – einen relevanten Einfluss auf die Beziehungsqualität sowie die weiteren untersuchten Variablen aus.

(2) Nichtsdestoweniger unterscheiden sich die resultierenden Entwicklungslogiken bei einigen Analysevariablen deutlich von den theoretisch zu erwarteten. Auf diesen Befund soll nachfolgend näher eingegangen werden.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse zur Überprüfung der Entwicklungsverläufe der Beziehungsqualität bestätigen grundsätzlich deren u-förmige Gestalt. Die theoretisch hergeleitete Annahme eines Honeymoon in der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung ist somit als erwiesen anzuerkennen. Während sich das Vertrauen und die Zufriedenheit bereits in der Aufbauphase regenerieren, steigt das Commitment erst in der Reifephase signifikant an. Diese Erkenntnis stimmt mit den Untersuchungsergebnissen von PALMATIER ET AL. überein, wonach sich die Kausalität zwischen Vertrauen und Commitment im Zeitverlauf deutlich abschwächt (vgl. Palmatier, R. W. et al., 2009, S. 24 f.). Spekulativ ist dies darauf zurückzuführen, dass sowohl die Herausbildung einer inneren Verbundenheit mit dem System als auch die Bereitschaft weitere Investitionen zu tätigen einen länge-

ren Zeitraum für sich beanspruchen. Für alle drei Entwicklungslogiken ist jedoch festzustellen, dass die Messwerte der Stabilisierungs- und der Aufbauphase keine hoch signifikanten Unterschiede aufweisen ( $0,1 > p > 0,05$ ).

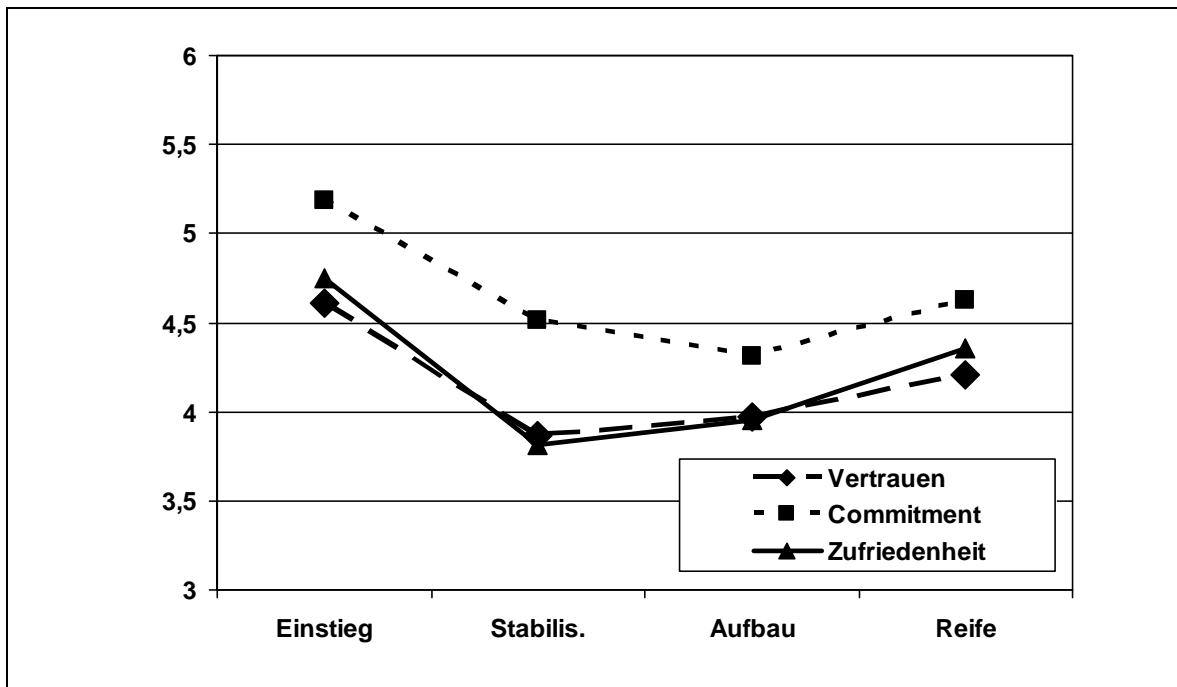


Abb. 4-1: Empirische Überprüfung der Entwicklung der Beziehungsqualität

Quelle: Eigene Darstellung.

Bemerkenswert ist zudem, dass sich das Phänomen der u-förmigen Entwicklungslogik, das annahmegemäß für die Beziehungsqualität gelten sollte, auf die Partizipations- und Autonomiepräferenz übertragen lässt, d. h., die ursprünglich als steigend erwarteten Verläufe in der Einstiegs- und Reifephase nahezu identische Niveaus besitzen (vgl. hier und im Folgenden Abb. 4-2). Eine anfänglich hohe Zuversicht, aktiv an der Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts mitzugestalten bzw. verstärkt eigene Handlungsfreiheit in Anspruch nehmen zu können, sinkt in der Stabilisierungsphase offensichtlich stark ab. Während jedoch das Streben nach Autonomie bereits in der Aufbauphase ansteigt, verbleibt das Verlangen nach aktiver Partizipation zunächst auf einem niedrigen Niveau. Erst mit dem Erreichen der Reifephase steigt letzteres signifikant an, erreicht sogar die hohen Niveaus der Einstiegsphase.



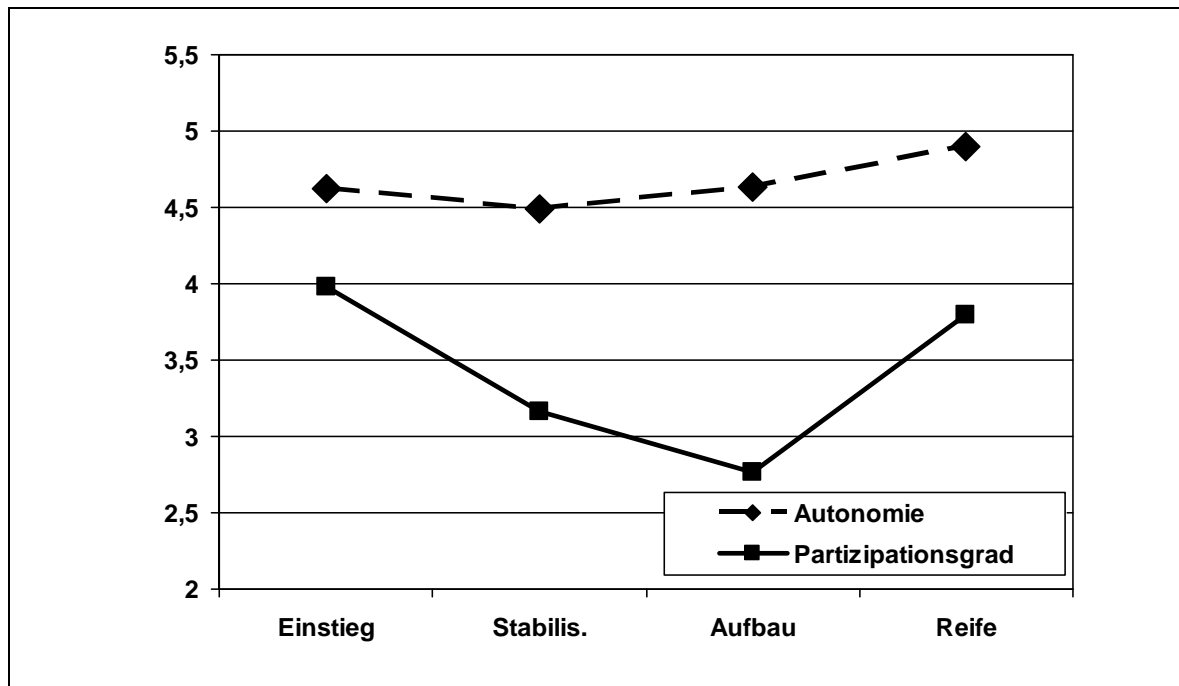


Abb. 4-2: Empirische Überprüfung der Entwicklung der Autonomie- und Partizipationspräferenz  
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein mit theoretischen Vorüberlegungen konsistentes Ergebnis bringt die Untersuchung der wahrgenommenen Dependenz hervor. Einhergehend mit den Erwartungen fällt diese im Zeitverlauf, so dass der vermutete Zusammenhang nicht zu falsifizieren ist. Der Aufbau idiosynkratischen Wissens nimmt offenbar keinen allzu hohen Stellenwert in der Dependenz-Bewertung ein, so dass sich die Einschätzung Tikoo's, wonach junge Franchisenehmer abhängiger seien als alte Franchisenehmer, auch in der Wahrnehmung der Franchisenehmer widerspiegelt (vgl. Tikoo, S., 2002, S. 186). Weitgehend Bestätigung findet außerdem die inhaltlich verwandte Zusammenhang, die die zunehmende Bedeutungslosigkeit der Franchisegeber-Leistungen aus der Franchisenehmerperspektive prognostiziert. Nicht zwingend vorherzusehen war jedoch, dass die Wertschätzung der Leistung bereits in der Stabilisierungsphase derart einbricht, um in den Folgephasen auf einem nahezu konstanten Niveau zu verweilen (vgl. Abb. 4-3). Da sich in der vorliegenden Studie auf die Analyse von „Leistungen“ im Allgemeinen beschränkt wird, bleibt zu hinterfragen, ob Franchisenehmer unterschiedlicher Phasen identische

Leistungen beurteilen. Möglicherweise gibt eine detaillierte Untersuchung dessen Aufschluss über den hier aufgezeigten Verlauf.

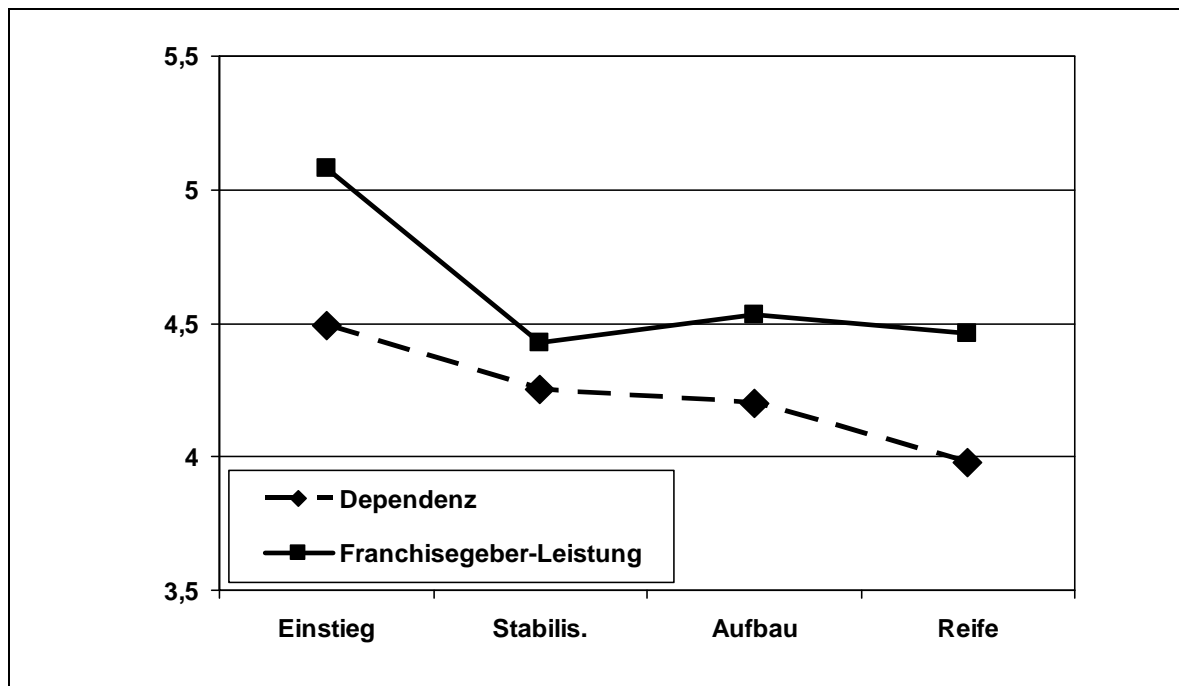


Abb. 4-3: Empirische Überprüfung der Entwicklung der Interdependenz und der FG-Leistung

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Entwicklungsverläufe, die sich für den Beziehungserfolg ergeben, sind Abb. 4-3 zu entnehmen. Die zeitraumübergreifende Messung des finanziellen Erfolgs erlaubt die Annahme der Hypothese, wonach der Erfolg im Zeitverlauf steigt. Ebenso stimmt die erwartete Entwicklungslogik des Markterfolgs mit den Messdaten überein. Zwar stagniert der Anstieg des Markterfolgs bereits in der Aufbauphase, insgesamt ergibt sich aber ein positiver Gesamtzusammenhang. Ein kaum überraschendes Urteil ist hingegen in Bezug auf die empirischen Erkenntnisse der Partnerloyalität zu treffen. Analog zu den Erkenntnissen der Beziehungsqualität zeigt sich auch hier eine von Euphorie geprägte Einstiegsphase, deren hohes Niveau in den darauffolgenden Phasen nicht gehalten werden kann. Somit bestätigt sich, dass die unterstellte Kausalität zwischen der Partnerbindung und den Komponenten der Beziehungsqualität auch im Zeitverlauf aufrechterhalten bleibt.

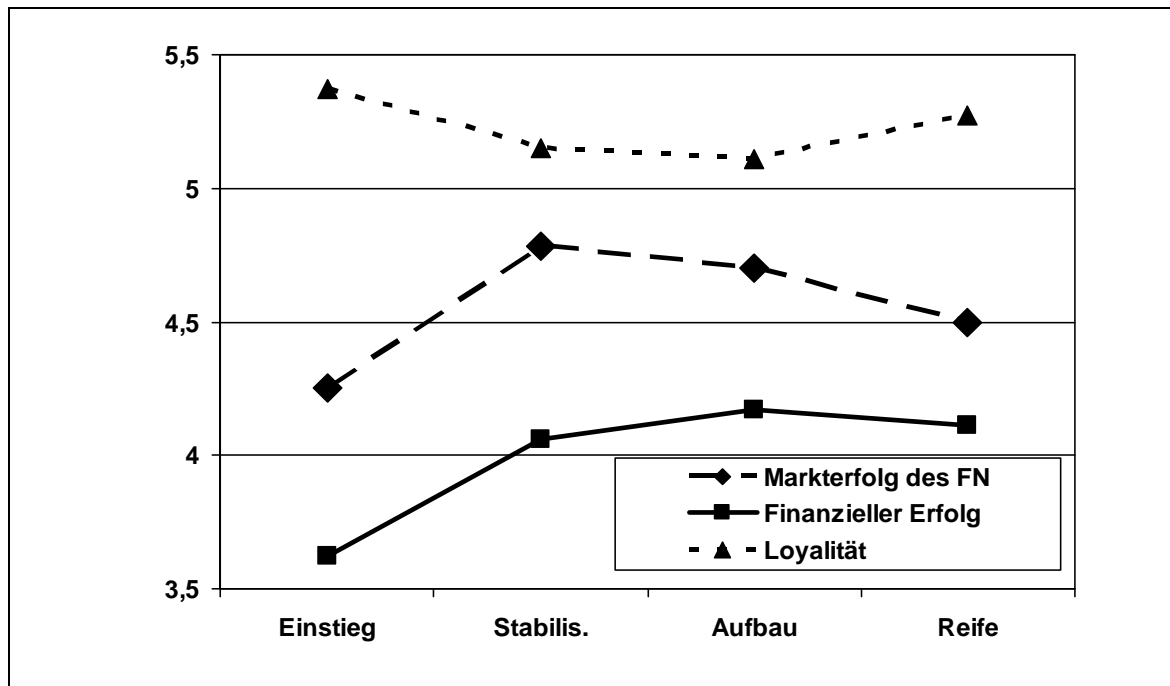


Abb. 4-4: Empirische Überprüfung der Entwicklung des Erfolgs

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die obigen Hinweise zur Durchführung der Varianzanalyse aufzeigen, ist zwar sichergestellt, dass der Netzwerkeinfluss in Form der Franchisenehmer-Anzahl pro Netzwerk ausgeschaltet bzw. kontrolliert wurde, dennoch ist nicht auszuschließen, dass Unterschiede in der Gestalt von Entwicklungslogiken zwischen den Netzwerken bestehen. Einen wesentlichen Erklärungsbeitrag dieser Unterschiede bieten möglicherweise Einflussfaktoren der Systemebene. Um eine derartige Beurteilung problemadäquat durchführen zu können, sind die identifizierten Wirkungszusammenhänge mittels Mehrebenenmodellen zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich dabei auf ein Teilmodell, das sich auf Entwicklung der Beziehungsqualität in der Einstiegs- und Stabilisierungsphase fokussiert. Diese Vorgehensweise begründet sich mit den soeben vorgestellten Ergebnissen, die die Existenz des Honeymoon als kritischen Entwicklungspfad zwischen den ersten beiden Phasen belegen. Im anschließenden Kapitel werden die entsprechenden Untersuchungsergebnisse des zwei Ebenen umfassenden Teilmodells vorgestellt.

## 5 Wie kann dem Honeymoon-Effekt entgegengewirkt werden?

### 5.1 Mehrebenenmodelle

Mit Blick auf in Kap. 2 aufgeworfenen Fragestellungen ist zunächst zu untersuchen, ob überhaupt ein signifikanter Unterschied im Entwicklungsverlauf der individuellen Beziehungsqualität zwischen den Netzwerken besteht. Wäre dies nicht der Fall, wären sämtliche Unterschiede der individuellen Beziehungsqualität auf individuelle Unterschiede zurückzuführen, die in der Person des jeweiligen Partners begründet liegen. Die **Netzwerkzugehörigkeit** hätte in diesem Fall **keinen Einfluss** darauf, wie sich die Beziehung zur Zentrale im Zeitverlauf entwickelt; Entwicklungsverläufe wären daher weniger die Folge des gezielten Managementeingriffs, sondern eher durch emergente Prozesse charakterisiert, die durch Pfadabhängigkeiten und Rigiditäten determiniert sind. Zur Bestimmung des Anteils der Varianz zwischen den Netzwerken an der Gesamtvarianz der Beziehungsqualität wird die Gesamtvarianz in die Komponenten „Partnerebene“ und „Netzwerkebene“ zerlegt.<sup>2</sup> Das entsprechende Ergebnis ist in Abb. 5-1 dargestellt: Rund 25 % (18 %, 11%) der Varianz des Vertrauens (Commitments, der Zufriedenheit) der Partner ist auf die Netzwerkzugehörigkeit zurückzuführen, knapp 75 % (72 %, 89 %) beruht auf individuellen Unterschieden in der individuellen Partnerwahrnehmung.

Für die Praxis des Netzwerksmanagements lassen sich hieraus zwei wesentliche Implikationen ableiten:

1. Der als verhältnismäßig hoch zu bewertende Anteil der Varianz zwischen den Netzwerken zeigt, dass die Entwicklung der Beziehungsqualität in ho-

---

<sup>2</sup> Dies erfolgt durch die Berechnung der Intra-Klassen-Varianz (ICC), die das Verhältnis der Varianz zwischen den Gruppen zur Gesamtvarianz abbildet (hier:  $ICC = 0,19 / (0,19 + 0,99)$ ); vgl. hierzu Raudenbush, S. W./Bryk, A. 2002; Maas, C. J./Hox, J. J. 2005, S. 87.

hem Maße von Größen abhängt, die auf Ebene des Gesamtnetzwerks über alle Partner vergleichbar wirken (Systemebene). Hierzu gehören zum einen die Steuerungsaktivitäten der Zentrale, aber auch die Marktsituation, in die das Netzwerk eingebettet ist. Die Netzwerkzentrale besitzt also einen Einfluss auf den Beziehungsverlauf. Sie ist somit ggf. in der Lage den immensen Einbruch der Beziehungsqualität in der Stabilisierungsphase umzukehren, zumindest aber abzufedern.

2. Auf der anderen Seite muss sich die Zentrale eines Netzwerks darüber bewusst sein, dass der **größere Teil der Gesamtvarianz** (über  $\frac{3}{4}$ ) durch die **individuelle Wahrnehmung** des jeweiligen Partners determiniert wird. In jedem der betrachteten Netzwerke sind unter den Partnern stark unterschiedliche Einschätzungen der Beziehungsqualität zu beobachten. Die Beziehungsentwicklung ist also zu einem beachtlichen Teil von emergenten und nicht gezielt steuerbaren Prozessen abhängig. Entwicklung ist in diesem Sinne eher von evolutionären Faktoren abhängig. Die Managementmaßnahmen beschränken sich in diesem Fall eher auf die Etablierung entsprechender Rahmenbedingungen innerhalb derer sich die Entwicklung vollzieht. Folgerichtig gilt es bereits im Rahmen der Partnerselektion frühzeitig solche Partner auszuwählen, denen entsprechend positiv verlaufende Entwicklungsverläufe bekannt sind. Weiterhin kann eine Segmentierung der bestehenden Partner helfen, die unterschiedlichen Bedürfnisse – in Abhängigkeit der Phasenzugehörigkeit – der Partner bestmöglich zu befriedigen – hierauf wird in Kap. 6 noch näher eingegangen.

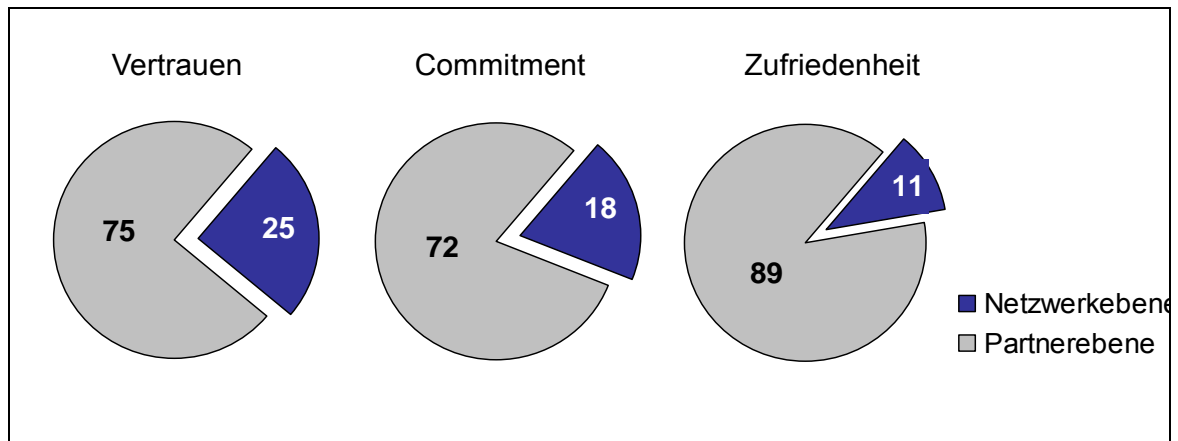


Abb. 5-1: Zerlegung der Gesamtvarianz in Netzwerk- und Partnerkomponente

Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Veranschaulichung der Varianzzerlegung ist diese in Abb. 5-2 anhand von zwanzig zufällig aus dem Datensatz ausgewählten Netzwerken dargestellt. Es wird ersichtlich, wie stark der Einfluss, den die Phasenzugehörigkeit auf die Beziehungsqualität ausübt, über die betrachteten Dienstleistungsnetzwerke hinweg variiert. Dabei stellt jede Funktionsgerade den Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variablen für jeweils ein Dienstleistungsnetzwerk dar. Insgesamt zeigt sich, dass die Varianz zwischen den Netzwerken hoch ist. Anhand unterschiedlicher Eigenschaften und Managementmaßnahmen der Netzwerke ist es daher ggf. möglich, potenzielle Managementimplikation zur Abwehr des Honeymoon-Effekts abzuleiten. Wie diese Maßnahmen aussehen könnten, wird im nachstehenden Kapitel untersucht.

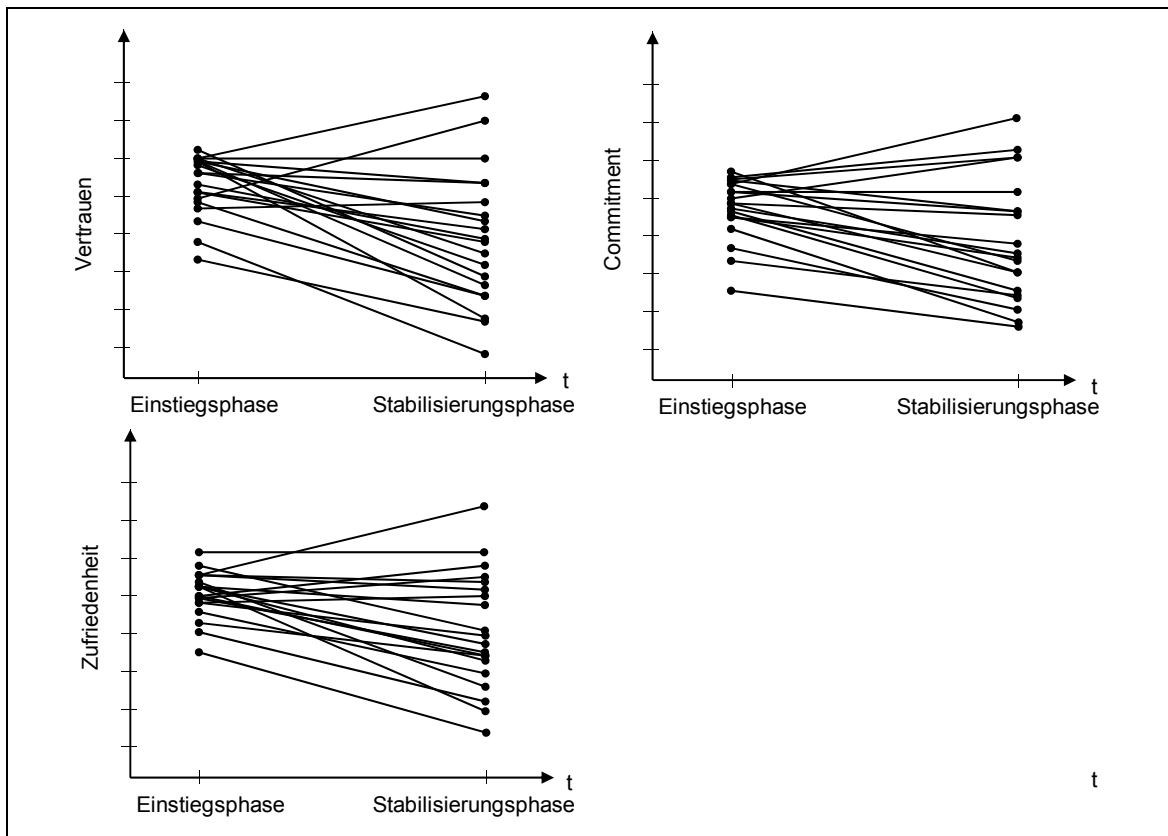


Abb. 5-2: Netzwerkindividuelle Regressionsfunktionen (n=20) der Beziehungsqualität innerhalb der Einstiegs- und der Stabilisierungsphase

Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.2 Analyse moderierender Einflussfaktoren der Netzwerkebene

Um kritischen Entwicklungsverläufen bei ihren Partnern entgegenzuwirken, kann die Systemführung gezielt zur Verbesserung der Beziehungsqualität beitragen. Zentraler Bezugspunkt der Handlungsempfehlungen sollte die von der Stabilisierungsphase ausgehende Gefahr anfänglicher Beziehungskomplikationen sein (vgl. Abb. 5-3). Die hierzu in der einschlägigen Literatur vorgebrachten Anregungen sind freilich plausibel, erwecken aber meist den Eindruck, es käme einzig darauf an, die Art und Intensität des Instrumenteneinsatzes in unterschiedlichen Phasen anzupassen. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass der jeweilige Beziehungs-

status eine Neuausrichtung von Managementaufgaben und des die Netzwerkbeziehung einbettenden Regel- und Normengerüsts einfordert.

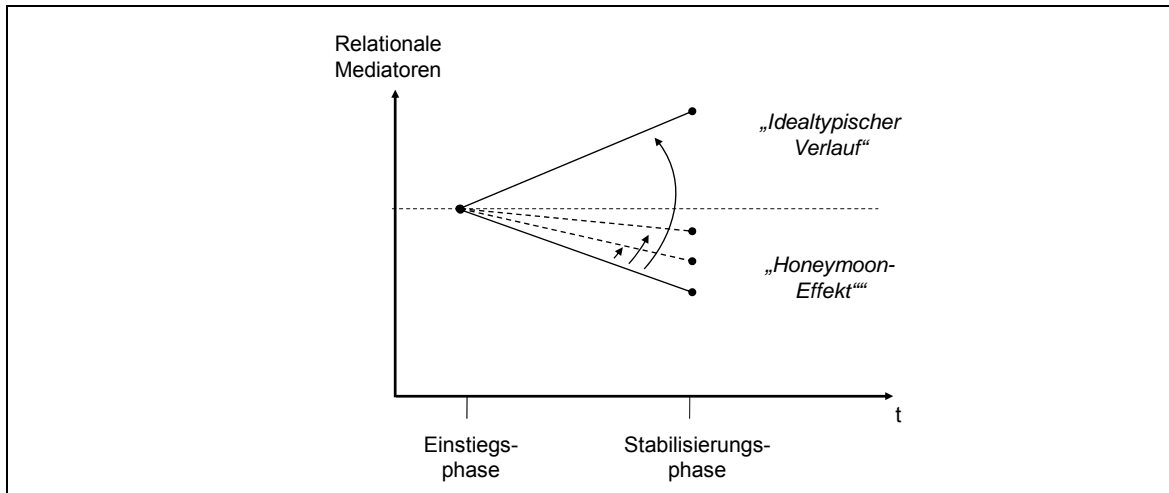


Abb. 5-3: Maßnahmeneinsatz zur Eindämmung des Honeymoon-Effekts

Quelle: Eigene Darstellung.

Um aufzudecken, welche Faktoren auf der Systemebene besonders bedeutend für die Unterschiede in der wahrgenommenen Beziehungsqualität sind, wurde ein hierarchisch-lineares Regressionsmodell formuliert, dessen Ergebnisse in diesem Kapitel vorgestellt werden. Im Wesentlichen stellt sich dabei die Frage, welche Einflussfaktoren den Entwicklungsverlauf der Beziehungsqualität, d. h. die Steigung der Regressionsgeraden, erklären können. Denn die Steigung der Regressionsgeraden beschreibt die Ausprägung des Honeymoon-Effekts, genauer den Rückgang der Beziehungsqualität in Phase 2 (Stabilisierungsphase). Potenzielle Einflussfaktoren, die in dieser F&C-Studie berücksichtigt werden, sind Tab. 5-1 zu entnehmen. Dabei fokussiert die Analyse einerseits auf Netzwerkstrukturkonfigurationen, die auf die aktive Parametergestaltung des Netzwerkmanagements zurückzuführen ist, und andererseits auf Marktbedingungen, die zwar einen Einfluss auf die Beziehungsentwicklung haben aber nur indirekt auf die Entscheidungskalküle der Netzwerkzentrale Einfluss nehmen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die Untersuchung potenzieller Abwehrmaßnahmen in sechs Teilabschnitte untergliedert.



Einflussfaktoren	
<b>Netzwerksteuerung</b>	Autonomieklima
	Partizipationsklima
	Anfangsinvestition
	Lauf. Gebühren
	Selbstständigkeit
<b>Marktbedingungen</b>	Wissensaustausch
	Lösungsorientierung
	Aufgabenkomplexität
	Marktdynamik

Tab. 5-1: Einflussfaktoren des Honeymoon-Effekts

Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.1 Autonomie- und Partizipationsklima innerhalb des Systems

Ein erstes Indiz zur Konzipierung möglicher Maßnahmen liefert die Ausgestaltung essenzieller Bestandteile des Führungsverhaltens. Als zentrale **innengerichtete Führungsdimensionen** sollen hierbei die gewährte Autonomie und Partizipation in das Modell eingehen (vgl. Meurer, J., 1997 S. 71 ff.). Andersartige, in der Organisationstheorie angebrachte Führungsdimensionen wie die Spezialisierung, die Koordination und die Zentralisation, werden ohnehin entweder durch die Grundsatzentscheidung für das Franchising als Kooperationsform so verankert, dass sie für die Führung indisponibel sind, oder kombinativ durch die hier ausgewählten Führungsdimensionen Autonomie und Partizipation erfasst.

Diesbezüglich ist zu vermuten, dass Franchisenehmer in der Stabilisierungsphase mit wachsendem Informationsstand beabsichtigen, den Betrieb zusehends eigenständig zu führen, um von dem eigenen Know-how profitieren zu können. Es ist zu erwarten, dass das Verlangen nach aktiver Beteiligung an geschäftsrelevanten Entscheidungstatbeständen im Zeitverlauf ansteigt. Wird diese Annahme zugrunde gelegt ist die Stabilisierungsphase bei konstantem Beteiligungsgrad durch ein Missverhältnis der Anspruchsniveaus von Franchisenehmer und Franchisegeber charakterisiert. Dies erfordert das grundsätzliche Zugeständnis eigener Hand-

lungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse durch den Franchisegeber. Andernfalls steigt die Gefahr netzwerkinkompatibler Zielvorstellungen des Franchisenehmers über Qualität und Verhaltensstandards. Im schlechtesten Fall führt eine solche Entwicklung zu einer abnehmenden Wertschätzung der Franchisenehmer gegenüber der Zentrale und geht mit einer schlechteren Wahrnehmung des Kooperationsnutzens einher. Ein geringes Autonomie- und Partizipationsklima ist in diesem Zusammenhang daher eher störend und kontraproduktiv. In Franchise-Netzwerken, die ihre Steuerungsabsichten mittels eines geringen Autonomiegrads durchzusetzen versuchen, wird folglich für den Übergang in die Stabilisierungsphase mit einer überdurchschnittlich starken Absenkung der Beziehungsqualität zu rechnen sein.

Erwartungsgemäß bestätigen die empirischen Ergebnisse dieser Studie die oben genannte Hypothese. Sowohl das **Autonomie-** als auch das **Partizipationsklima** innerhalb des Systems moderieren den Wirkungszusammenhang zwischen der Dauer der Systemzugehörigkeit und dem Vertrauen, dem Commitment und der Zufriedenheit. Die Aufnahme beider Variablen in das Mehrebenenmodell erklärt einen erheblichen Anteil der jeweiligen Regressionsteigung. Infolgedessen kann ein hohes Maß an operativer Mitbestimmung die Ausprägung des Honeymoon-Effekts eminent verringern. Eine empfindlich geringere Wirkung bei der Abwehr von kritischen Entwicklungspfaden zeichnet sich hinsichtlich der Autonomiegewährung ab. Je straffer das System geführt wird und sich die Rolle des Franchisenehmers auf die Vertriebsleistung beschränkt, desto negativer fällt die Steigung der Regressionsfunktionen aus. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass der Verfall der Beziehungsqualität bei Netzwerkgestaltungsformen mit niedrigem Mitbestimmungs- und Beteiligungsgraden der Verhaltensabstimmung geringer ist. Offensichtlich profitieren Franchise-Netzwerke stärker von gewährten Freiheiten an Franchisenehmer, als sie durch höhere Kontrollkosten und entgangene Synergien verlieren.

### 5.2.2 Quote der zuvor Selbständigen und Branchenerfahrenen

Als vorvertragliches Selektionskriterium soll ebenfalls die Selbstständigkeitserfahrung von Franchisenehmern als dynamikberuhigende Handlungsoption Eingang in die Untersuchung finden. Die Erfahrung mit Dienstleistungsnetzwerken zeigt, dass Systemzentralen bei der Selektion neuer Netzwerkpartner die vorangegangene Selbstständigkeit als probat einzuschätzendes Selektionskriterium heranziehen (vgl. Peterson, A./Dant, R. P., 1990, S. 49). Die Netzwerkführung verspricht sich von diesem Vorgehen, dass neue Franchisenehmer zweckdienliches Know-how in das System einbringen. Wie sich diese Maßnahme aus einer wissenschaftlichen Sicht auf den Beziehungsverlauf auswirkt, ist aber keinesfalls eindeutig zu beantworten. Oft wird die Auffassung vertreten, dass vormals selbstständigen Franchisenehmern die Geschäftspraktiken und Gepflogenheiten des Marktes nicht fremd sind und nur in geringerem Maße auf die Unterstützung der Zentrale angewiesen sind (vgl. Michaelis, M., 2009, S. 201 ff.). Franchisenehmer können besser abschätzen, welche Konsequenzen sich aus den Handlungen der Franchisegeber bei ihnen ergeben. Die hohe Unsicherheit sinkt. Im hier vorliegenden Anwendungskontext bedeutet dies, dass die Ausprägung des Honeymoon-Effekts deutlich geringer ausfällt; eine Annahme, die sich auch in der empirischen Untersuchung bestätigt.

Die Analyse der empirisch nachgewiesenen Beta-Koeffizienten der Mehrebenenanalyse deutet zugleich darauf hin, dass die positive Beeinflussung der Entwicklungspfade durch das Selektionskriterium der vorangegangenen **Selbstständigkeit** vor dem Systembeitritt von hoher Relevanz ist. Somit wird die zuvor postulierte Annahme bestätigt, wonach Franchisenehmer durch ihre Selbstständigkeitserfahrungen beim Einfinden in ein System profitieren. Die Stärke des Zusammenhangs signalisiert, dass Anpassungsmaßnahmen hinsichtlich der Selektionsmechanismen eine prioritäre Managementaufmerksamkeit entgegenzubringen ist. Weitere Unterstützung finden diese Ergebnisse in der ergänzend durchgeführten

Analyse zur Branchenerfahrung, die ebenfalls die Modellgüte erhöhen könnte.<sup>3</sup> Auch für die Branchenerfahrung gilt: Je geringer diese ausfällt, desto höher ist die Gefahr des Honeymoon-Effekts

### 5.2.3 Investitionen und Gebühren

Vereinbarungen über die Struktur und die Höhe von Investitionen und Franchisegebühren zählen zu den konstitutiven Bestandteilen von Franchisesystemen, die sich in anderen Beziehungsformen nur in abgewandelter Form wiederfinden (vgl. Ahlert, D./Ahlert, M., 2004, S. 237 ff.; Coughlan, A. T. et al., 2001, S. 547). Dieser Feststellung ist allerdings entgegenzuhalten, dass die Varianz bei Franchise-Netzwerken realiter sehr hoch sein kann. Diese Gegebenheit ausnutzend kann geprüft werden, inwieweit die netzwerkspezifische Investitionsart und -höhe die u-förmige Entwicklungslogik der Beziehungsqualität vorzeichnet.

Neben den Anfangsinvestitionen sollen in der vorliegenden Mehrebenenanalyse insbesondere die laufenden Gebühren Berücksichtigung finden. Der Sachverhalt, dass in zweiteiligen Gebührenmodellen (fixe und variable Gebührenbestandteile) zukünftigen Kosten, die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses absehbar sind, in Relation zu den aktuell fälligen Investitionen weniger Beachtung beigemessen wird, ist ein in der einschlägigen Preisliteratur oft beobachtetes Phänomen. Während sich der sog. Sunk Cost-Effekt im Zeitverlauf verringert, d. h. die bereits getätigten Anfangszahlungen weitgehend abgeschrieben sind und einen immer kleineren Einfluss auf die aktuelle Befindlichkeit nehmen<sup>4</sup>, kommt erst jetzt die Wirkung

---

<sup>3</sup> Die Überprüfung des von der Branchenerfahrung ausgehenden Slope-Effekts erbringt folgende Messwerte: t-Wert=4,275; p<.001. Die Überprüfung erfolgte allerdings anhand eines durch den Verfasser durchgeführten Abgleichs der ausgewiesenen Berufsausbildung des Befragten und der Branche des Systems. Daher wird die erklärende Variable nicht in das Gesamtmodell aufgenommen.

<sup>4</sup> Der Sunk-Cost-Effekt repräsentiert ein Phänomen, wonach sich bereits getätigte, nicht revidierbare Ausgaben auf weitere, mit dieser Ausgabe verbundene Entscheidungen auswirken. Sobald materielle oder immaterielle Investitionen getätigt wurden, neigen Individuen dazu, Aufgaben, die mit diesen Aufgaben verbunden sind, verstärkt anzugehen bzw. fortzusetzen (vgl.

variabler Komponenten des nicht-linearen Entgeltmodells zur Geltung. Nach den Vorstellungen einiger Autoren vollzieht sich die Verbindung vom empfundenen Nutzen und Gebührenaufwand durch eine mentale Kontoführungsregel, nach der zukünftige Zahlungen voll berücksichtigt, in der Vergangenheit geleistete dahingegen weitestgehend ausgeblendet werden. Bei denjenigen Zahlungsströmungen, die über eine Periode hinausgehen, werden die zukünftig zu zahlenden Gebührenkomponenten dem entsprechenden Restnutzen der verbleibenden Vertragslaufzeit gegenübergestellt. Wie bereits in Kap. 4.2 erörtert, nimmt der Kooperationsnutzen für Franchisenehmer mit dem Aufbau eigener Kompetenzen im Zeitverlauf immer weniger Gewicht ein (vgl. Dant et al. 1990, S. 48 ff.). Die Balance zwischen Kosten und Nutzen verschiebt sich zu Ungunsten des Franchisegebers und ist gleichbedeutend mit der geringeren Bereitschaft, Gebühren zu zahlen. Diese beschriebenen Effekte bestätigen sich auch in der Überprüfung der empirischen Daten.

Es zeigen sich für (anfänglich) fixe sowie für laufende Zahlungsströme entgegengerichtete Wirkungszusammenhänge. Wie erwartet, bestätigt sich der moderierende Effekt der laufenden Gebühren auf den Wirkungszusammenhang zwischen der Dauer der Systemzugehörigkeit und des Vertrauens, der Zufriedenheit sowie des Commitments. Je höher die laufende Gebührenkomponente ausfällt, desto geringer fallen die Regressionssteigungen der Entwicklungspfade im Durchschnitt aus, d.h. die Ausprägungsstärke des Honeymoon erhöht sich. Im Gegensatz zu den laufenden Gebühren zeigt sich für die Anfangsinvestitionen, dass letztere den Verlauf der Regressionsfunktion nur im Hinblick auf die Beziehungsqualität in der Einstiegsphase erklären.<sup>5</sup> Ein signifikanter Einfluss auf die Effektstärke zwischen

---

Thaler, R. 1980, S. 47-50). GOURVILLE und SOMAN weisen darüber hinaus nach, dass dieser Effekt im Laufe der Zeit beachtlich nachlässt (vgl. Gourville, J. T./Soman, D. 1998, S. 160 ff.).

<sup>5</sup> Die Überprüfung des Intercept-Effekts führt zu einem hoch signifikanten Einfluss der Anfangsgebühren der Beziehungsqualität. In der Einstiegsphase wird die Beziehungsqualität daher zu einem beachtlichen Anteil durch die Höhe der Einstiegsgebühr bestimmt. Je höher die Einstiegsgebühr ist, desto höher ist auch die Beziehungsqualität. Dies gilt für alle Komponenten der Beziehungsqualität.

der Beziehungsdauer und der Beziehungsqualität findet keinen empirischen Rückhalt. Lediglich für Vertrauen kann ein minimaler Einfluss ausgewiesen werden. Zusammenfassend ergibt sich somit das folgende Gesamtbild: Während die spezifischen Anfangsinvestitionen primär die Beziehungsqualität in der Einstiegsphase erklären, ist die Steigung der Regressionsgeraden vorwiegend auf die Ausgestaltung der laufenden Gebührenkomponenten zurückzuführen. Eine solche Tendenz erscheint für die Gebührengestaltung der Franchisegeber aufgrund des kontrovers diskutierten Verhältnisses von Anfangsinvestitionen und laufenden Gebühren von eminenter Wichtigkeit. Um die negativen Auswirkungen laufender Gebühren abzuwenden, empfiehlt es sich ggf., auf nutzungsabhängige Entgeltstrategien auszuweichen. So ergibt eine nachträglich durchgeführte Untersuchung der Gebühren für Trainings, Schulungen und sonstige Leistungen sowie der Transaktionspreise keine signifikanten Erklärungsbeiträge für die Regressionsfunktionssteigungen der unterschiedlichen Netzwerke.<sup>6</sup>

#### **5.2.4 Wissenstransfer**

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten Erklärungsvariablen untersucht wurden, die auf die Netzwerkkonfiguration durch die Systemzentrale zurückzuführen sind, rücken in den folgenden Abschnitten Variablen in den Mittelpunkt, die vornehmlich auf die bestehenden Marktbedingungen zurückzuführen sind.

Es ist auffällig, dass sich Franchisesysteme gegenüber anderen Organisationsformen wie Filialsystemen oder Solitären im Systemwettbewerb immer häufiger durchsetzen (vgl. Combs, J. G./Michael, S. C./Castrogiovanni, G. J., 2004, S. 907

---

<sup>6</sup> Für die Messung dieser Variablen wurden folgende Skalen herangezogen: „Die Gebühren für Schulungen/Trainings (sonstige Leistungen; Einkaufspreise der Waren) beurteile ich als 1=sehr niedrig (bzw. 7=sehr hoch).“ Alle hier berücksichtigten alternativen Moderatorvariablen sind für das Ausmaß der Regressionssteigung bedeutungslos. Die entsprechenden Signifikanzniveaus liegen zwischen 0,233 und 0,879. Diesbezüglich kann jedoch spekuliert werden, dass die Erhöhung alternativer Gebührenbestandteile, die zur Kompensation des Einkommensverlustes durch die laufenden Gebühr dient, die Effektstärke alternativer Gebühren auf den Entwicklungsverlauf erhöht.

f.; Ahlert, D., 2001, S. 20). Franchise-Netzwerke profitieren dabei von der in der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur diagnostizierten Dynamisierung der Unternehmensumfelder im Handel (vgl. bspw. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G., 2007, S. 1; Beckett-Camarata, E. J./Camarata, M. R./Barker, R. T., 1998, S. 71 f.). Sofern Franchisenehmer – mit hohen Freiheitsgraden – versehen die gebotene Kundennähe aufrechterhalten können, erlangen Franchise-Organisationen den größten Bedeutungsgewinn in den Märkten, die durch eine hohe Marktdynamik und komplexe Angebotsformen gekennzeichnet sind (vgl. Kawohl, J. M., 2010, S. 226 f.; Kubitschek, C., 2001, S. 671). Eine in der Literatur häufig vertretene Überzeugung bringt diesbezüglich zum Ausdruck, dass der Netzwerkerfolg entscheidend davon abhängt, inwieweit es in Netzwerkbeziehungen gelingt, sich an die herrschenden Umweltbedingungen und die Dynamik derer anzupassen.

Als Reaktion auf eine hohe Marktdynamik stellen sich Anforderungen, denen Franchisegeber mit geeigneten Maßnahmen entgentreten müssen. Wie im Anschluss näher ausgeführt wird, wurde in der vorliegenden Mehrebenenanalyse analysiert, wie sich (1) die durch die Interaktion generierten Lerneffekte (Wissens-transfer), (2) die Komplexität der vom Franchisenehmer zu erbringenden Leistungen und (3) die Lösungsorientierung auf die Diversität der Niveaus relationaler Mediatoren in der Einstiegs- und der Stabilisierungsphase (Honeymoon-Phase) auswirken.

Mit dem Ziel, bestehende Marktgegebenheiten besser zu antizipieren oder bislang unbekannte Lösungsansätze hervorzubringen, können in Franchise-Netzwerken Managementkonzepte zum Einsatz kommen, die das in der Netzwerkzentrale vorhandene Wissen mit dem dezentral gewonnenen Wissen permanent intelligent verknüpfen und erweitern. Annahmegemäß ist der Franchisenehmer-Erfolg in den ersten Beziehungsphasen auf den Wissensaustausch, verstanden als Lernprozess eines Franchisenehmers in der Beziehung zum Franchisenehmer, angewiesen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Nutzenzuwachs durch den Wissenstransfer stetig abnimmt; die Attraktivität der Systemmitgliedschaft zurückgeht.

Solange das Lernen also auf eine individuelle Ebene begrenzt bleibt, wird das wesentliche Potenzial, das sich aus dem netzwerkweiten Wissensaufbau ergibt, nicht ausgeschöpft (vgl. Inkpen, A. C./Beamish, P. W., 1997, S. 188-192; Prange, C., 2006, S. 153 f.).

Wichtiger als das individuelle Lernen scheint daher die Lernperspektive aus einer systemweiten Perspektive zu sein (vgl. Knight, L., 2002, S. 485; Knight, L./Pye, A., 2005, S. 384). Der Kern dieser Perspektive liegt weniger in der einfachen Wissensmultiplikation als vielmehr in der Wissens(re-)kombination (Kieser, A./Koch, U., 2002, S. 247; Nonaka, I./Takeuchi, H., 1995, S. 124 ff.). Letzteres ist gerade dann der Fall, wenn Franchisegeber und Franchisenehmer nicht nur voneinander, sondern miteinander lernen.<sup>7</sup> Im Rahmen dieses Argumentationsschemas können auch und gerade Franchise-Beziehungen zur „Steigerung von Potentialen durch Zusammenführung bestehenden Wissens oder zwecks besserer Chancen zur Gewinnung neuen Wissens von Vorteil sein“ (Mildenberger, U., 1998, S. 87). In Franchise-Netzwerken, in denen sich zentrale Instanzen proaktiv um einen wechselseitigen Informationsfluss bemühen, indem bspw. eine interorganisationale Wissenskultur etabliert wird, beziehen Franchisenehmer langfristig kapitalisierbares Wissen. Die durch die Systemebene getriebene Realisierung netzwerkweiter Lerneffekte trägt somit dazu bei, dass systeminkonformes Partnerverhalten, wie bspw. der Weg in die Selbstständigkeit, nicht ernsthaft debattiert wird.

Wie erwartet zeigt sich auch in der empirischen Überprüfung der vorangegangenen Ausführungen, dass Franchise-Netzwerke, innerhalb derer es gelingt, einen für den Franchisenehmer wahrnehmbaren interorganisationalen **Wissenstransfer** zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Partnerkompetenzen und des System-

---

<sup>7</sup> KNIGHT und PYE sprechen vor dem Hintergrund des kooperativen, gemeinsamen Lernens („learning by a group of organizations as a group“) eher vom Netzwerklernen als vom interorganisationalen Lernen (vgl. Knight, L./Pye, A. 2004, S. 427; Knight, L. 2002; Knight, L./Pye, A. 2005). In ähnlicher Weise sprechen AHLERT und BLAICH im Rahmen ihres Wissensmanagementprozesses von Wissensentwicklung bzw. Wissensgenerierung in Unternehmensnetzwerken (vgl. Ahlert, M./Blaich, G. 2004, S. 284).



paktes zu generieren, weit weniger vom Rückgang des Vertrauens, des Commitments und der Zufriedenheit in der Stabilisierungsphase betroffen sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Marktdynamik, die im variablen Anspruchsverhalten der Endkunden, der Rivalität unter Anbietern und der wechselnden Technologieanforderungen einer Branche zum Ausdruck kommt, hoch ist.

### 5.2.5 Aufgabenkomplexität

Es steht außer Frage, dass die Kooperationsinhalte und die daraus resultierenden Anforderungen, die Franchisegeber an ihre Franchisenehmer stellen, höchst unterschiedlich sind. Während die Aufgabenbereiche in einigen Systemen auf monotone operative Tätigkeiten beschränkt bleiben, ist die Aufgabenkomplexität in anderen Systemen deutlich höher. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass sich der Grad der Aufgabenkomplexität, der sich im Kern durch das Verhältnis operativer Aufgaben zu Managementaufgaben definieren lässt<sup>8</sup>, auf den Entwicklungspfad von der Einstiegs- zur Aufbauphase auswirkt. Über die konkrete Richtung des Einflusses bestehen aber rivalisierende Annahmen. Einerseits kann argumentiert werden, dass eine höhere Aufgabenkomplexität infolge erhöhter Unsicherheit und Überforderung zu steigenden (Unsicherheits-)kosten innerhalb der Netzwerkbeziehung führt. Die positive Entwicklung der Beziehungsqualität ist folgerichtig in Frage zu stellen. In einer zeitlich dynamischen Betrachtung sollten jedoch die sich einstellenden Lerneffekte Berücksichtigung finden. Letztere sorgen dafür, die anfänglich hohe Komplexität immer besser beherrschen zu können, so dass von komplexeren Aufgabenbereichen im Sinne eines job enrichments durchaus positive Wirkungen ausgehen können (vgl. Wagner, J. A./Gooding, R. Z., 1987, S. 527).

Ein positiver Einfluss der Aufgabenkomplexität lässt sich aus einer Vielzahl an Erklärungsansätzen theoretisch erschließen. Als prädestiniert kann aber das Self-

---

<sup>8</sup> Die Aufgabenkomplexität stellt grundsätzlich eine Eigenschaft einer Aufgabe dar, die sich über das Ausmaß der zum Einsatz kommenden verschiedenartigen Inputfaktoren bzw. Fähigkeiten und Wissenskomponenten bei der Aufgabenbewältigung definiert (vgl. in ähnlicher Weise Backhaus, C. 2009, S. 137 und die hier angegebene Literatur).

Expansion-Modell von ARON gelten (vgl. Aron, A., 2003). Zentraler Beweggrund des Systembeitritts sei es demzufolge, Zugang zu sozialen und materiellen Ressourcen, Perspektiven und Identitäten zu erlangen, deren Erhalt wiederum eigene Zielerreichungsprozesse vereinfacht (vgl. hier und im folgenden Aron, A., 2003, S. 454). Je komplexer sich die Aufgaben der Franchisenehmer gestalten, indem bspw. Managementaufgaben operative Aufgaben ablösen oder die Übernahme weiterer Betriebe in Aussicht gestellt wird (Multi- bzw. auch Master-Franchising), sehen sich Franchisenehmer motivierenden und perspektivischen Herausforderungen gegenüber. Vorausgesetzt, dass eine hohe Aufgabenkomplexität den Franchisenehmer nicht überfordert, steigern Systeme, die ihre Franchisenehmer anhaltend vor neue Aufgabenbereiche stellen und die an Franchisenehmer gestellten Leistungsanforderungen variieren, den Wert, den Franchisenehmer der Systemverbundenheit beimessen. Die Gefahr des Verfalls der Beziehungsqualität reduziert sich erheblich (vgl. Ring, P. S./Van de Ven, A. H., 1994, S. 106 f.). Die Mehrebenenanalyse bestätigt diese Einschätzungen. Aus ihr geht hervor, dass sich eine hohe Aufgabenkomplexität positiv auf den Beziehungsverlauf auswirkt. Die Effektstärke des Honeymoon-Effekts ist deutlich geringer.

### **5.2.6 Lösungsorientierung**

Die wachsende Marktdynamik in der Handelslandschaft, ein stärker werdender Verdrängungswettbewerb und eine zunehmende Funktions- und Qualitätsangleichung von Leistungen bei zugleich wachsenden Kundenanforderungen veranlasst eine Vielzahl von Anbieter, Anpassungen ihrer Dienst- und Sachleistungen vorzunehmen (vgl. Sawhney, M., 2006, S. 366). Erwiesenermaßen orientiert sich eine Vielzahl von Anbietern im Handel an den immer komplexer werdenden Konsumproblemen und beabsichtigt, durch die integrative Gestaltung von Sach- und Dienstleistungsbündeln an den neu entdeckten Marktpotenzialen zu partizipieren (vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H., 2003, S. 35; Kawohl, J. M., 2010, S. 1 ff.). Während die Netzwerkbildung bei einfachen, homogenen Leistungen, die an sich leicht zu substituieren sind, primär auf die Realisierung von Größenvorteilen und der Senkung von Transaktionskosten abstellt (vgl. Jacquemin, A./Nambu, T./Dewez,

I., 1981, S. 686), gründet die Netzwerkformierung bei heterogenen Leistungen tendenziell stärker auf der Ressourcenkombination der Netzwerkpartner. Heterogene Leistungen umfassen dabei ganz im Sinne der von TULI ET AL. propagierten Lösungsorientierung des Marketings die intensive Interaktion mit dem Endkonsumenten, die kundenindividuelle Bearbeitung komplexer Kundennachfragen und die integrative, kombinatorische Bereitstellung materieller und immaterieller Leistungen (vgl. Vgl. Kawohl, J. M., 2010, S. 26 ff.). Komplexe Leistungsangebote sind dabei prädestiniert, im Systemverbund angeboten zu werden, da durch die Installation eines Systemkopfes effiziente standardisierte Hintergrundprozesse mit dem gebotenen „lokalen Unternehmertum vor Ort“ effizient kombiniert werden können (Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H., 2003, S. 273.).

Es ist daher denkbar, dass von lösungsorientierten Marktbearbeitungsstrategien ein positiver Einfluss auf die Entwicklung von Netzwerkbeziehungen ausgeht. Tatsächlich führt der empirische Test dieser Vermutung zu einem interessanten Ergebnis: Umfassen die Aufgabenbereiche der Franchisenehmer Leistungen, die nur in geringem oder mittlerem Umfang zu standardisieren sind, sehen sie sich der Herausforderung gegenüber, viele Entscheidungen selbst zu treffen sowie ihre Entscheidungssituation zur optimalen Problemlösung fortwährend zu verbessern. Sind Franchisenehmer dahingegen mit der Erbringung einfacher Systemleistungen konfrontiert, d. h. operative Aufgaben verdrängen Managementaufgaben weitestgehend, verringert sich die gemessene Beziehungsqualität in der Stabilisierungsphase deutlicher als im Fall einer höheren Aufgabenkomplexität. Angelehnt an die von AHLERT und EVANSCHITZKY geführte Diskussion einfacher und komplexer Konsumprobleme (vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H., 2003, S. 35) kann hier der Nachweis erbracht werden, dass die strategische Entscheidung zu einer **lösungsorientierten Marktbearbeitungsstrategie** Entwicklungspfade junger Franchise-Beziehungen vorzeichnen kann. Der Einschätzung KUBITSCHESKS, wonach Franchise-Netzwerke im Vergleich zu Filialsystemen für die Vermarktung von Know-how-intensiven Lösungen für hoch spezifische Kundenprobleme prädestiniert sind (vgl. Kubitschek, C., 2001, S. 680 f.), wird insofern Nachdruck verliehen,

als dass diese Franchise-Netzwerke im Besonderen durch die positive Entwicklung verhaltenswissenschaftlich geprägter Aspekte profitieren.

Der positive Einfluss der Lösungsorientierung von Franchise-Netzwerken verstärkt sich, wenn sich die Netzwerke in Märkten befinden, die sich durch ihre hohe Marktdynamik auszeichnen. Die Einschätzung KAWOHLs, wonach Marktteilnehmer mit lösungsorientierten Marktbearbeitungsstrategien in dynamischen Märkten überdurchschnittlich erfolgreicher sind, kann in dieser Studie Bestätigung finden (vgl. Kawohl, J. M., 2010, S. 136). Je lösungsorientierter die Endkundenleistungen sind, desto stärker profitieren Franchisenehmer davon, in dynamischen Marktumfeldern zu agieren. Die eingangs erwähnte Vorziehenswürdigkeit dyadischer Dienstleistungsnetzwerke bei der Vermarktung komplexer Angebote kann sich vollends entfalten und schlägt sich positiv in der Entwicklung der Beziehungsqualität nieder.

### **5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die empirischen Ergebnisse der Zwei-Ebenen-Analyse zur Überprüfung der Steigung der Regressionsgeraden sind Tab. 5-2 zu entnehmen. Die Ergebnisse bilden wertvolle Indikatoren bei der Gestaltung probater Vorbeugemaßnahmen, die zur Abwehr des Honeymoon-Effekts dienlich sein können. Der Vergleich der Effektstärken zeigt, dass insbesondere vom Autonomie- und Partizipationsklima, der Selbständigkeit sowie der Etablierung eines nachhaltigen Wissensmanagement bedeutende Effekte ausgehen. Anhand dieser Ergebnisse werden im sich anschließenden Kapitel zentrale Implikationen für das dynamische Partnermanagement und insbesondere den Umgang mit dem Honeymoon-Effekt abgeleitet.

	<b>Einflussfaktoren</b>	<b>Effektstärke auf die BZQ</b>	<b>Vertrauen (T-Wert)</b>	<b>Zufriedenheit (T-Wert)</b>	<b>Commitment (T-Wert)</b>
<b>Beziehungsqualität (BZQ)</b>	Autonomieklima	<b>+ +</b>	3,171**	4,219***	3,945***
	Partizipationsklima	<b>+ + +</b>	5,970***	5,681***	2,869**
	Anfangsinvestition	<b>-</b>	-2,352*	-0,138	-1,115
	Lauf. Gebühren	<b>- - -</b>	-3,859**	-2,140*	-3,248***
	Selbstständigkeit	<b>+ +</b>	2,551**	2,903***	4,352***
	Wissensaustausch	<b>+ +</b>	4,095***	2,192**	2,192*
	Lösungsorientierung	<b>+ +</b>	3,449**	3,707***	2,126*
	Leistungs-komplexität	<b>+</b>	2,476*	1,995**	2,539*
	Moderator: Wissensaustausch x Marktdynamik	<b>+ + +</b>	3,757***	2,913**	6,780***
	Moderator Lösungsorientierung x Marktdynamik	<b>+ +</b>	2,756***	3,193**	3,458**

\* =  $p < 0,1$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Tab. 5-2: Ergebnisse der Random-Slope-Modelle für Netzwerkcharakteristika

Quelle: Eigene Darstellung.

## **6 Implikationen für die Franchising-Praxis: Strategische Überlegungen und operative Umsetzung**

### **6.1 Strategische Neuausrichtung des Partner Value Managements**

#### **6.1.1 Was bedeuten die Ergebnisse für die Führung von Franchise-Netzwerken?**

Nahezu jede einfache Unternehmung besitzt nach betriebswirtschaftlichem Dafürhalten das Ziel der maximalen Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Zur konfliktfreien Übertragung dieser Maxime auf die zweifelsohne komplexere Kooperationsform des Franchise-Netzwerks entwickelte AHLERT den Strategic System Value (SSV), der als zentrale Steuerungsgröße des wertorientierten Managements von Franchise-Netzwerken fungiert (hier und im Folgenden Ahlert, D., 2001, S. 30 ff.; Ahlert, D./Gust, E., 2006, S. 657 ff.). Rechnerisch ergibt sich der SSV aus der Summe der diskontierten Zahlungsüberschüsse, die sich aus den bilateralen Beziehungen zum Franchisenehmer erschließen, den sog. Partner Values. Partner Values bemessen sich ihrerseits – ganz im Sinne dieser Arbeit – als Summe aller diskontierten Zahlungsüberschüsse, die über den Entwicklungszyklus hinweg mit einem bestimmten Franchisenehmer zu erzielen sind (vgl. auch Evanschitzky, H./Gouthier, M. H., 2005, S. 107). Die Managementempfehlungen der vorliegenden Studie setzen daher konsequent daran an, die Effektivität des zeitraumübergreifenden Partnermanagements durch die von der Netzwerkführung steuerbaren Gestaltungsvariablen positiv zu beeinflussen. Nicht gewünschte Entwicklungen von Franchisenehmern respektive der Partner Values können ggf. frühzeitiger erkannt oder durch den gezielten Maßnahmeneinsatz, im Extremfall auch durch die Kündigung des Franchisevertrags, eingeschränkt werden. Auf diese Weise kann letzten Endes ein Beitrag zur Steigerung der Partner Values sowie der nachhaltigen Erfolg des Netzwerks geleistet werden.

Zur Nutzung derartiger Erfolgspotenziale muss das Netzwerkmanagement zunächst die strategische Ausrichtung des Partner Value Managements unter Einbezug der zeitlich-dynamischen Verhaltensvariabilität ihrer Kooperationspartner reflektieren, um abschließend einen klaren Handlungsrahmen festzulegen. Letzterer beinhaltet Grundsatzentscheidungen zur phasenbezogenen Steuerung von Beziehungen und ist in mittel- bis langfristigen Leitbildern der Zusammenarbeit mit den Franchisenehmer zu verankern (vgl. Ahlert, D., 2001, S: 41 ff.). Um sich der Strategieentscheidung anzunähern, ob eine phasendifferenzierte Ausgestaltung des Partner Value Managements zweckmäßig ist, liefert diese Arbeit wichtige Hinweise:

(1) Grundsätzlich zeigt sich, dass die Phasenzugehörigkeit einen hohen Erklärungsbeitrag in Bezug auf partnerspezifische Verhaltensweisen und Einstellungen gegenüber der Franchise-Beziehung leistet. Wie aus den Untersuchungsergebnissen hervorgeht, liegt der Erklärungsbeitrag der Phasenzugehörigkeit für einige Variablen bei über 30 %.

(2) Die Einschätzung namhafter Franchising-Experten, wonach die Einstiegsphase als kritischer Beziehungszeitraum zu identifizieren sind (vgl. Azoulay, P./Shane, S., 2001, S. 349 ff.; Bates, T., 1998, S. 114 f.; Nebel, J., 2008, S. 347), findet auf Grundlage des repräsentativen Datensatzes für die deutsche Franchise-Wirtschaft breite Unterstützung. Die Gefahr von Beziehungsabbrüchen oder opportunistischen Verhaltensweisen ist ungleich höher als bei Franchisenehmern, die dem Netzwerk bereits längere Zeit verbunden sind. Ein Großteil der Franchisenehmer zeigt sich offenbar nicht in der Lage, mit der Situation des Unternehmer-Seins umzugehen oder den anfänglichen Finanzbedarf richtig einzuschätzen. Auf die anfängliche Euphorie des Systembeitritts folgt in der Mehrzahl der untersuchten Systeme eine Phase der Ernüchterung (Stabilisierungsphase: 3-5 Jahre). Der akuten Gefahr, dass sich Franchisenehmer zwecks kurzfristiger Vorteile opportunistisch verhalten, muss konsequent entgegengewirkt werden.

(3) Gleichzeitig zeigt sich, dass die Phasenzugehörigkeit respektive die Beziehungsdauer eine zentrale Determinante des Franchisenehmer-Erfolgs darstellt. Die Tatsache, dass sowohl der finanzielle Erfolg als auch der Markterfolg im Netzwerkdurchschnitt einen positiven Verlauf annehmen, spricht für eine langfristige Ausrichtung einzelner Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen. Kurzfristige, einzig auf die schnelle Expansion ausgelegte Franchise-Strategien leiden ungleich stärker unter dem anfänglichen Schock, den die Franchisenehmer nach dem Systembeitritt erfahren. Insgesamt geht aus der Analyse hervor, dass Franchisenehmer von langfristig erfolgreichen Partnern nur profitieren können, wenn zuvor adäquate Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, die die Reduzierung der von der Stabilisierungsphase ausgehenden negativen Verhaltensimpulse zum Ziel haben. Potenzielle Maßnahmen, wie die Steigerung des Autonomiegrads oder die Anpassung der Selektionskriterien (z. B. die Erhöhung der Selbständigenquote) sind in dieser Studie mittels der Mehrebenenanalyse identifiziert und in ihrer positiven Wirkungsrichtung bestätigt worden.

(4) Die Mehrebenenanalyse bestätigt neben der Existenz von prototypischen Beziehungsverläufen darüber hinaus, dass selbige in Abhängigkeit der Netzwerkkonfiguration und der Marktgegebenheiten variieren. Dies stärkt die Zuversicht, dass von der Systemzentrale initiierte Managementmaßnahmen, wie die zeitliche Adjustierung des Partizipationsgrads, Entwicklungslogiken zielführend beeinflussen können.

### **6.1.2 Lohnt sich das phasenspezifische Partner Value Managements?**

Wie die Ergebnisse der branchenübergreifenden empirischen Studie dokumentieren, sind Netzwerkzentralen gut beraten, wenn sie der phasenorientierten Führung ihrer Partner ein hohes Maß an Aufmerksamkeit schenken. Ob funktionale Schwerpunkte der Netzwerksteuerung in den Entwicklungsphasen des Systems auch erfolgreich sind, bedarf jedoch einer dezidierten Überprüfung. Ein solches Vorgehen ist sinnlos, wenn davon auszugehen ist, dass die Beziehungsdauer als



Indikator zur Steigerung der Steuerungseffektivität irrelevant ist oder die Kosten entsprechender Maßnahmen nicht durch die generierten Mehreinnahmen zu kompensieren sind.<sup>9</sup> Zwar zeigen die Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit, dass eine phasenbasierte Abgrenzung, Beschreibung und Bearbeitung der Franchisenehmer grundsätzlich sinnvoll erscheint, eine Verallgemeinerung auf Spezialfälle bleibt aber zu prüfen.

Um letztlich eine für das Franchise-Management angemessene Bewertung notwendiger Managementanpassungen vorzunehmen, sind klassische betriebswirtschaftliche Maßstäbe anzulegen: Die Grenzerträge etwaiger Strukturanpassungen und Gestaltungsmaßnahmen sind deren Grenzkosten gegenüberzustellen. Die trennscharfe Abgrenzung von Erträgen und Kosten gestaltet sich jedoch schwierig, da insbesondere die zukünftig zu erwartenden Erträge in Franchise-Netzwerken (z. B. durch eine kollektive Nutzengenerierung) nur schwer quantifizierbar sind. Zudem kann die Anzahl trennscharfer Phasen mit dem Alter und der Größe des Systems variieren, d. h. die zielführende Phasenanzahl, anhand derer sich das Partner Value Management orientiert, ist fortwährend anzupassen (vgl. Freter, H./Naskrent, J., 2008, S. 274 ff.). Dies bestätigen die Ergebnisse der Empirie, wonach sich junge Franchisenehmer in älteren Systemen schneller etablieren als dies in jüngeren Systemen der Fall ist. Indem regelmäßige Franchisenehmeranalysen durchgeführt werden, ist zu prüfen, ob die Voraussetzungen, die dem gewählten Phasenmodell zugrunde liegen, auch in der Zukunft Bestand haben.

Um eine Bewertung des phasenspezifischen Partner Value Management zu vollziehen, ist weiterhin zwischen der Phasenanzahl und dem daraus resultierenden Anpassungsgrad des Partner Value Managements zu unterscheiden. Der Anpassungsgrad stellt ein Maß für die individualisierte Betreuung der Franchisenehmer

---

<sup>9</sup> Es ist darüber hinaus zu prüfen, ob die Segmentierung über die Beziehungsdauer nicht durch alternative Segmentierungskriterien dominiert wird. Die einschlägige Marketingliteratur bietet eine Vielzahl potenzieller Segmentierungskriterien. Segmentierungskriterien müssen laut HOMBURG und KROHMER (1) verhaltensrelevant, (2) manipulierbar, (3) operationalisierbar, (4) wirtschaftlich und (5) zeitlich stabil sein (vgl. Homburg, C./Krohmer, H. 2003, S. 314).

dar. Ein hohe Phasenanzahl muss aber nicht zwingenderweise mit einem hohen Anpassungsgrad einhergehen. Franchisegeber besitzen die Möglichkeit Franchisenehmer in solche Segmente einzuteilen, die in sich homogen sind, die vergleichbare Entwicklungslogiken erwarten lassen. Diese Segmente können ihrerseits mit identischen Maßnahmen bearbeitet werden, so dass der Anpassungsgrad an einzelne Franchisenehmer nicht stark ausgeprägt sein muss. Im Extremfall besteht ein Franchise-Netzwerk aus mehreren Franchisenehmern, die nahezu identischen Merkmale aufweisen, da sie in einer Kohorte in das System eingegliedert wurden.

Prinzipiell lautet das Ziel der Phaseneinteilung: Unter der Nebenbedingung der Kostendeckung soll die Systemzentrale dem Franchisenehmer ein den phasenspezifischen Bedürfnissen angepasstes Leistungsspektrum anbieten, das eine gewinnmaximale Potenzialabschöpfung erzielt. Im Regelfall führt die Ausweitung der Franchisenehmer-Betreuung dabei zu einer überproportionalen Steigerung der Anpassungskosten; die Kostenkurve verläuft in Abhängigkeit des Anpassungsgrades grundsätzlich konvex.<sup>10</sup> Andererseits resultiert die zeitpunktbezogene Ansprache in der Steigerung der Umsatzpotenziale. Da die Differenzierungsmerkmale einzelner Phasen mit zunehmender Anzahl abnehmen, steigen die zusätzlichen Umsatzpotenziale aber nur geringer an (sinkende Grenzumsätze), so dass ein konkaver Verlauf zu unterstellen ist. In Abb. 6-1 erfolgt unter der ceteris paribus-Bedingung die Ableitung des optimalen Grads der Anpassung.

---

<sup>10</sup> Diese Annahme kann in enger Anlehnung an klassische Segmentierungsmodelle getroffen werden. Auch in Franchise-Netzwerken steigen die Ausgaben für Marktforschung, komplexere Planungen und phasenspezifische Leistungserweiterungen

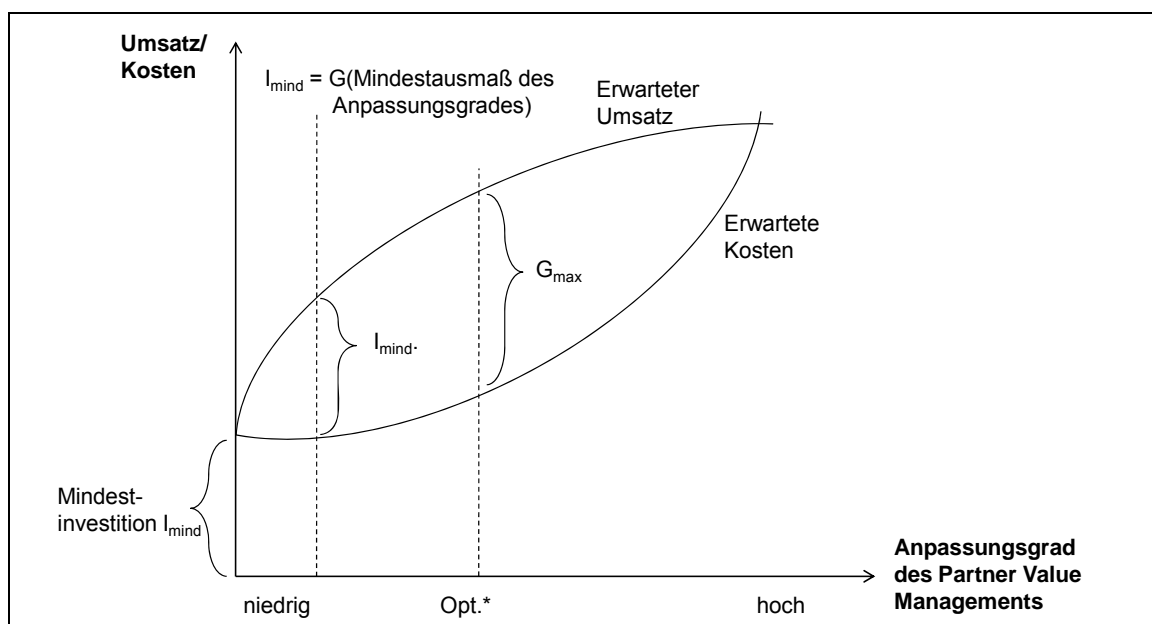


Abb. 6-1: Der optimale Anpassungsgrad des Partner Value Managements

Quelle: Eigene Darstellung.

Bevor es dem Netzwerkmanagement möglich ist, operative Maßnahmen zu ergreifen, bedarf es auf Basis einer zuvor durchgeführten Partneranalyse der Identifikation trennscharfer Phasen, die ein Urteil über den gewinnoptimalen Anpassungsgrad gestatten. Dies umfasst neben der Anzahl insbesondere die Dauer der Phasen sowie eine möglichst exakte Vorgabe der zu untersuchenden, phasenspezifischen Partnermerkmale (Partnerprofile). Das im Rahmen dieser Arbeit identifizierte Phasenschema bietet diesbezüglich eine repräsentative Ausgangsbasis. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass in Anbetracht von Phasenzusammenfassungen oder -teilungen die Bearbeitungseffizienz weiter gesteigert werden kann. Um Anpassungsmaßnahmen zu identifizieren, bietet sich die Durchführung eines iterativen Verfahrens an. In einem ersten Schritt ist das gesamte Franchisenehmer-Portfolio anhand der Beziehungsdauer einem denkbaren Phasenmodell zuzuordnen. In Anlehnung an die einschlägige Literatur erfolgt die Entwicklung eines Phasenmodells durch Median-Splits (vgl. bspw. Grayson, K./Ambler, T., 1999, S. 135; Bordonaba-Juste, V./Polo-Redondo, Y., 2008, S. 337). Paarweise t-Tests geben Aufschluss darüber, inwieweit die Einteilung hinsichtlich der untersuchten Variable signifikant ist. Je mehr Variablen hierbei untersucht werden, desto komplexer wird

die Analyse. Es empfiehlt sich daher, auf die relevanten Variablen zu fokussieren. Die in dieser Arbeit angebrachten Struktur-, Verhaltens- und Erfolgsvariablen bilden diesbezüglich einen ersten Anhaltspunkt. Die Anpassung der Phasenzeiträume ist schließlich in Abhängigkeit der Veränderung der t-Wert-Tests vorzunehmen. Sind nur noch marginale Steigerungen der t-Wert-Tests bei der Einführung weiterer Phasen zu verzeichnen, ist die Phaseneinteilung als final zu betrachten. In Abb. 6-2 wird das Vorgehen anhand eines konkreten Fall und der Untersuchungsvariable Partnerloyalität verdeutlicht. In einem ersten Schritt wird der Datensatz ( $n = 90$ ) anhand der Konfigurationen des Basismodells analysiert. Es zeigt sich der typische u-förmige Zusammenhang. Eine detaillierte Analyse bringt jedoch hervor, dass der starke Einbruch in Phase 2 nur kurz anhält. Anhand eines weiteren t-wert-Test zwischen den neuen Phase 2 und 3 ( $t = 3,455$ ,  $p < 0,001$ ) ist nachzuweisen, dass die Stabilisierungsphase bei den Franchisenehmern dieses Systems im Durchschnitt ein Jahr früher einsetzt (vgl. Systemspezifisches Modell (1) in Abb. 6-2). Darüber hinaus zeigt sich, dass die Segmentierung nach „vor dem Systembeitritt selbständigen“ Partnern ( $n = 44$ ) und „nicht selbständigen“ Partner ( $n = 36$ ) eine leicht angepasste Entwicklungslogik hervorbringt (vgl. Systemspezifisches Modell (2) in Abb. 6-2). Auf Basis dieses Selektionskriterium kann die netzwerkinterne Varianz weiter reduziert werden. Der Einsatz von Managementmaßnahmen ist dementsprechend zwischen zuvor selbständigen und zuvor nicht selbständigen Partnern differenzieren.

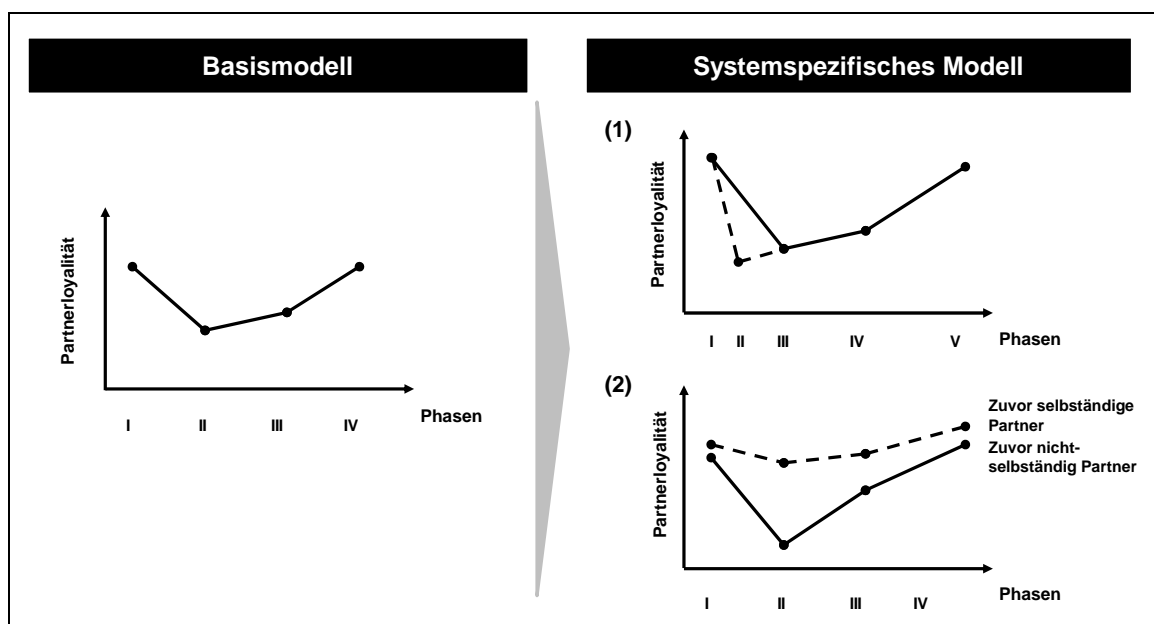


Abb. 6-2: Systemindividuelle Anpassung des Basismodells

Quelle: Eigene Darstellung.

Das resultierende Phasenmodell muss abschließend den Anpassungskosten des Partner Value Managements gegenübergestellt werden. Stellt sich heraus, dass die Grenzkosten einer zusätzlichen Maßnahme die Grenzgewinne übersteigen, lohnt sich der erhöhte Anpassungsgrad (z. B. in Form der individuellen Bearbeitung von Franchisenehmern innerhalb einer zusätzlichen Phase) nicht.

## 6.2 Gestaltungsempfehlungen für das Partner Value Management in Franchise-Netzwerken

Entscheidet sich die Systemzentrale aufgrund stark abweichender Verhaltensweisen der Partner im Zeitverlauf für die Neuausrichtung des Partner Value Managements, gilt es diese strategische Vorgabe operativ umzusetzen und eine phasenbezogene Betonung und Ausgestaltung einzelner Elemente des Leistungs- und Gegenleistungsgefüges vorzunehmen. Um kritischen Entwicklungsverläufen bei ihren Partnern entgegenzuwirken, kann die Systemführung gezielt zur verbesserten Gestaltung der Beziehungskonstellation beitragen. Zentraler Bezugspunkt der Handlungsempfehlungen sollte die von der Stabilisierungsphase ausgehende Gefahr anfänglicher Beziehungskomplikationen sein. Die hierzu in der einschlägigen

Literatur vorgebrachten Anregungen sind freilich plausibel, erwecken aber meist den Eindruck, es käme einzig darauf an, die Art und Intensität des Instrumenteneinsatzes anzupassen. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass der jeweilige Beziehungsstatus eine Neuausrichtung von Managementaufgaben und des die Netzwerkbeziehung einbettenden Regel- und Normengerüsts einfordert.

Zur strukturierten Durchführung der Managementaufgaben wird im Folgenden ein Managementprozess vorgestellt, anhand dessen konkrete Maßnahmen abzuleiten sind, die die Erreichung von vorab definierten Zielen unter Berücksichtigung der Ausgangsbedingungen ermöglichen. Die Bausteine des Prozesses beziehen mehrere netzwerkspezifische Charakteristika ein, deren Verallgemeinerungspotenzial die Übertragung der Gestaltungsempfehlungen für Franchise-Netzwerke auf andere Kooperationsformen (z. B. Verbundgruppen) gestattet. Zudem beschränkt sich der Prozess nicht alleine auf die Einbettung dynamischer Gestaltungselemente, sondern bietet auch der Umsetzung anderweitiger Gestaltungsmaßnahmen einen adäquaten Anwendungsrahmen (vgl. Wunderlich, M., 2005, S. 175). Unter Berücksichtigung dieser Eigenschaften lässt sich die Spezifikation von (1) Status-quo-Analyse der Gestaltungsbedingungen, (2) Gestaltungszielen und (3) Gestaltungsinstrumenten eines Managementprozesses vornehmen. Die im Rahmen der Status-quo-Analyse zeigen unmittelbar auf, ob relevanter Handlungsbedarf innerhalb einzelner Franchise-Beziehungen besteht. Im Falle eines stark ausgeprägten Honeymoon sollte versucht werden, potenziell negativen Konsequenzen niedriger Beziehungsqualität durch die Implementierung geeigneter Maßnahmen entgegenzuwirken. Wie in Abb. 6-3 dargestellt, handelt es sich dabei um einen dynamisches und langfristiges Vorgehen, d. h. die einzelnen Prozessbestandteile unterliegen einer Rückkopplung, werden ständig durchlaufen und auf ihre Gültigkeit überprüft. Erst diese Vorgehensweise beugt einem Management der Momentaufnahmen vor, das auf die kurzfristige Nutzenoptimierung abstellt, indem zukünftige Entwicklungen ausgeblendet werden. Dies würde schlussendlich zur Nichtnutzung erheblicher kollektiver Nutzenpotenziale im Beziehungsgeflecht zwischen Franchisenehmern und Franchisegebern führen.

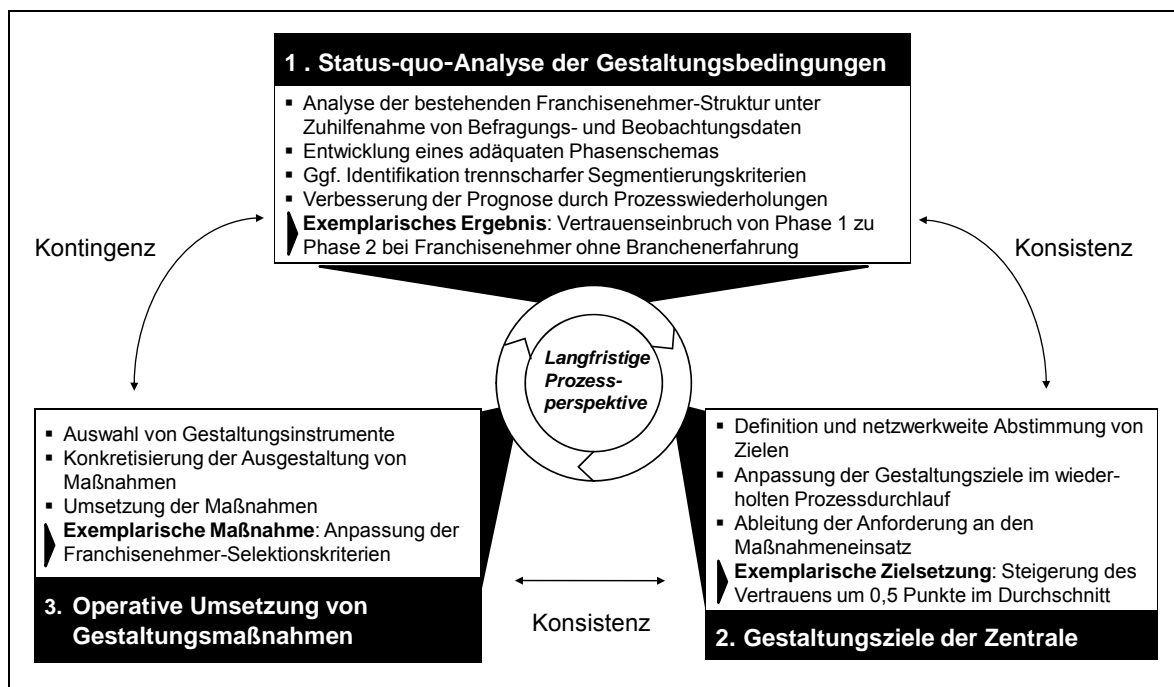


Abb. 6-3: Erweiterter Managementprozess des Partner Value Managements

Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Präzisierung des Managementprozesses soll auf die einzelnen Bausteinen kurz eingegangen werden:

- **Analyse der Gestaltungsbedingungen:** Den Startpunkt des Prozesses bildet die Aufnahme der Ausgangskonfiguration des Netzwerks bzw. einzelner Netzwerkbeziehungen. Um Möglichkeiten der Gestaltung und potenzieller Anpassungsvorschläge zu erörtern, gilt es, eine umfangreiche Franchisenehmer-Analyse durchzuführen, die im Kern die Einstellungen sowie die Fähigkeiten und Ressourcen der Franchisenehmer in Abhängigkeit der Beziehungsdauer umfasst. Auch ist die Relevanz der im vorangegangenen Kapitel aufgegriffenen Segmentierung bestehender Franchisenehmer-Kohorten zu testen.
- **Gestaltungsziele:** Ziel der Gestaltung des Partner Value Managements ist die effizienz- und effektivitätsorientierte Adjustierung der Netzwerkkonfiguration mit der Absicht, einen Beitrag zur Verbesserung des Franchisenehmer- und Franchisegeber-Erfolgs (SSV) zu leisten. Im vorliegenden Anwendungskontext zeichnet sich ab, dass die Partnereinstellung durch die aktive Gestaltung zu einem gewissen Maße gesteuert werden kann. Gestaltungsziele fokussieren

somit vorwiegend auf die nachhaltige Verbesserung der Einstellungs- und Verhaltensgrößen von Franchisenehmern. Nichtsdestotrotz ist darauf hinzuweisen, dass die Zielsetzung der Maßnahmen unter Effizienzgesichtspunkten nicht in der Maximierung der verhaltenswissenschaftlichen Konstrukte zu suchen ist (vgl. Schlüter, H., 2001, S. 192). Zwar wird allenthalben ihre Erfolgsrelevanz nachgewiesen, dennoch ist von einem abnehmenden Grenznutzen auszugehen. Zusätzliche Investitionen in den Aufbau relationaler Mediatoren erscheinen ab Erreichen eines gewissen Niveaus nicht mehr effizient. Vielmehr ist die Erreichung bzw. Sicherstellung eines angemessenen Niveaus der Einstellungs- und Verhaltensgrößen zu priorisieren, die vorab als Zielgrößen zu definieren sind (vgl. Backhaus, C., 2009, S. 231 f.).

- **Gestaltungsinstrumente:** Grundsätzlich können Gestaltungsinstrumente der Beziehungsentwicklung als geeignet gelten, wenn mit ihrem Einsatz die Verbesserung der Franchisenehmer-Einstellung und somit des Erfolgs einhergeht. Indem bedarfsorientierte Franchisenehmer-Programme und mit diesen in Einklang zu bringende Maßnahmenkataloge in das Netzwerkmanagement einfließen, können antizipierte Verhaltensweisen frühzeitig unterstützt oder entkräftet werden. Dabei handelt es sich in der Regel um indirekte Managementeingriffe, wie das Setzen von Rahmenbedingungen und die Bereitstellung spezieller Ressourcen, die dazu dienen, eigendynamische Prozesse in gewünschte Bahnen zu lenken. Wie durch die Resultate der Mehrebenenanalyse angedeutet, fördert dies in beachtlichem Maße die Ausschöpfung vorhandener Beziehungspotenziale in Netzwerken.

Die sich anschließenden Ausführungen reflektieren fünf Gestaltungsfelder des Netzwerkmanagements, deren Brisanz sich unmittelbar aus den Untersuchungsergebnissen ergibt. Durch die Einbettung in den obigen Managementprozess soll die zeitlich differenzierte Ausgestaltung der folgenden Teilbereiche exemplarisch vollzogen werden:

- Franchisenehmer-Selektion,
- Erwartungsmanagement,
- Steuerung des Autonomie- und Partizipationsgrads,



- Differenzierung der Franchisegeber-Leistung und
- gebührenpolitische Maßnahmen.

Zuvor soll jedoch auf die gesonderten Anforderungen bei der Aufnahme der Gestaltungsbedingungen in einem zeitlich dynamischen Anwendungsumfeld eingegangen werden.

### **6.2.1 Gestaltungsbedingungen: Analyse des Franchisenehmer-Portfolios**

Jeder Managementprozess ist nur so gut wie die Informationen, auf denen dieser beruht. Der Kapitalisierung des Wissens über Entwicklungslogiken geht daher eine zyklische Aufnahme der Gestaltungsbedingungen voraus. Im vorliegenden Anwendungskontext impliziert dies eine Dynamisierung der Partneranalyse.

Franchisegeber stehen vor der Herausforderung, die optimale Ausgestaltung ihrer Marktforschungsaktivitäten den dynamischen Netzwerkstrukturen anzupassen, um nicht der Gefahr lokaler Tangentialprognose der Verhaltens- und Einstellungsgrößen zu erliegen. Zur Stärkung der Entscheidungsgrundlage von Managern in Dienstleistungsnetzwerken empfiehlt es sich daher, eine systematische und repetitive Erhebung und Auswertung von Franchisenehmer-Daten durchzuführen, die in rhythmischen Erhebungsintervallen von acht bis 12 Monaten zu wiederholen ist.<sup>11</sup> Ziel dessen ist ein sukzessiver Marktforschungsprozess, der die Informationsgrundlage über die Realität durch die Ausweitung der Bezugsobjekte (Franchisenehmer, Kunden, Marktgegebenheiten etc.), das Wachstum von Datenquellen und die Zeitnähe permanent verbessert. Der Erkenntnisfortschritt der zeitversetzten Analysen ist explizit und intersubjektiv überprüfbar auszugestalten, so dass der Franchisegeber zeitliche Entwicklungsmuster in dokumentierter Form erfassen

---

<sup>11</sup> Die Ergebnisse zur Phasendauer lassen auf einen Zyklus von acht bis 12 Monaten zurück-schließen. Zu häufige Analysen können hingegen lästig werden, was nicht zur Steigerung der Franchisenehmer-Zufriedenheit beiträgt (vgl. für ähnliche Empfehlungen Schlüter, H. (2001), S. 190).

kann (vgl. Ahlert, D., 1990, S. 39 f.). Nebst der hierdurch entstehenden Komplexitätssteigerung bergen dynamische Franchisenehmer-Analysen mehrere Problemfelder in sich. Franchisegeber haben es oft mit einem sehr heterogenen Franchise-Portfolio zu tun, deren Anzahl repräsentativen Aussagen nicht genügt. Aus diesem Grund führen bei kleinen Grundgesamtheiten ausschließlich Vollerhebungen sowie qualitative Untersuchungsmethoden mit großer Detailtiefe (z. B. Expertengespräche, Fokus-Gruppen) zu validen Analyseergebnissen. Eine nicht selten vernachlässigte Aufgabe des Franchisegebers ist es ferner, Informationen des permanenten Dialogs mit dem Partner zu sammeln, zu systematisieren und den klassisch erhobenen Daten so gegenüberzustellen, dass sich Trends der zukünftigen Entwicklung ableiten lassen. Die Übertragung des in der Vergangenheit akkumulierten Wissens in die Zukunft, durch die das Netzwerkmanagement schließlich in die Lage versetzt wird, Prognosen auf Basis von Vergangenheitsdaten zu erstellen, setzt dabei eine gewisse Konstanz der Datenerhebung und -analyse voraus. Dies schließt eine zeitliche Modifikation der Messkonzepte, wie der Form der Datenerhebung oder der eingesetzten Messmodelle, an die im Beziehungsverlauf veränderten Gegebenheiten jedoch nicht aus (vgl. Georgi, D., 2000, S. 149 f.). So stellen die hier vorliegenden Untersuchungsergebnisse bspw. in Aussicht, dass in der Reifephase die gezielte Informationsaufnahme über Partizipationskanäle wichtige Hinweise für den Umgang mit erfahrenen Franchisenehmern geben.

Ohne an dieser Stelle auf allgemeine Marktforschungsprozesse detaillierter einzugehen, sei erwähnt, dass deren Durchführung maßgeblich von der Erfüllung dynamischer Anwendungsbedingungen abhängig ist:

- Auswahl adäquater Erhebungsmethoden (schriftliche Befragung, Einzelgespräche etc.),
- Kompetenz in dynamischen Analysemethoden (Tracking-Studien, Mehrebenenanalysen, longitudinale Zeitreihenanalysen etc.),
- Konstanz der Messinstrumente mit punktuellen Anpassungen,
- Bestimmung einer dauerhaft verantwortlichen und durchführenden Instanz und
- Aufbau eines dynamischen Datenbanksystems.

Zu guter Letzt sind die Analysen sowie deren Ergebnisse in ein Controllingkonzept einzubetten. Ist der Managementprozess erstmalig durchlaufen, stellt sich die Frage einer Kontrollmessung zur Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen. Die rekursive Iteration des Managementprozesses führt dazu, dass die Kontrollphase des ersten Durchlaufs zugleich die Analysephase des zweiten Durchlaufs ist (vgl. Abb. 6-3). So betrachtet, laufen in der Realität des Franchise-Netzwerks kontinuierlich Marktexperimente ab, die AHLERT als „natürliche Experimente“ beschreibt (vgl. Ahlert, D., 1990, S. 42). Die zweite Messung dient somit als Kontrollmessung und isoliert Kausalzusammenhänge zwischen den durchgeführten Maßnahmen und deren Auswirkungen. Sie umfasst eine systematische und ganzheitliche Überprüfung aller Prämissen, Ziele und Realisierungsschritte der Gestaltungsinstrumente. Die diagnostische Kraft einer Analyse des zeitlich dynamischen Variablenverlaufs kommt vollends zur Entfaltung, wenn die Veränderungsrichtung der Variable eindeutig auf eine bestimmte Maßnahme zurückzuführen ist. Das finale Ziel besteht letztlich darin, langfristige Prognosen über die Entwicklungspfade von Netzwerkbeziehungen – mit möglichst engem Bezug zu den in der Gegenwart getroffenen Managemententscheidungen – verifizieren zu können. Trotz ihres ex post-Charakters dient die Kontrollphase somit als Grundlage effizienzsteigernder Maßnahmenanpassungen der Netzwerksteuerung.

## **6.2.2 Gestaltungsziele und operative Gestaltung von Managementmaßnahmen**

### **6.2.2.1 Ausgestaltung der Franchisenehmer-Selektion**

Die Selektion geeigneter Partner für ein Dienstleistungsnetzwerk erweist sich infolge der mitunter hohen Partnerautonomie von eminenter Wichtigkeit für den Netzwerkerfolg. Nicht ohne Grund führt nahezu die Hälfte aller Unternehmen ihr Scheitern bei Kooperationen auf die fehlerhafte Bewertung und Auswahl ihrer Partner zurück (vgl. Fontanari, M., 1996, S. 230). Trotz allem scheint sich die Abkehr von dem in der Franchisegeber-Praxis weit verbreiteten Lotteriedeckelungscharakter im

Partnerselektionsprozess nur langsam durchzusetzen (vgl. Ahlert, M./Brock, C./Evanschitzky, H., 2006, S. 1; Jambulingam, T./Nevin, J. R., 1999, S. 363 f.). Obwohl die Franchisenehmer-Selektion lediglich in Form des populären Selektionskriteriums der vormaligen Selbständigkeit Eingang in die empirische Studie findet, leiten sich aus den Untersuchungsergebnissen überdies wertvolle Handlungsempfehlungen für Franchisegeber ab.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Partnerakquisition mittels geeigneter **Selektionskriterien** und der zukünftig zu erwartenden Entwicklung der Franchisenehmer besteht. Eine zentrale Empfehlung lautet infolgedessen, die sog. „hidden characteristics“ aufzudecken, nachzuhalten und um Charaktereigenschaften zu erweitern, die erst in späteren Entwicklungsphasen einen Bedeutungszuwachs erfahren. Fehlleitend ist dabei die einseitige Orientierung der Selektion am Finanzbedarf des Franchisegebers. Auf die Gewinnung aussagekräftiger Informationen über die Bonität potenzieller Mitgliedskandidaten ist zwar nicht vollends zu verzichten, sie sollte aber auf ein Mindestmaß reduziert werden. Währenddessen ist dafür zu plädieren, die Begutachtung persönlicher Qualifikationen der Beitrittskandidaten sowie deren unternehmerischen Potenzials im Vorfeld eines Systembeitritts auszuweiten. So belegt die vorliegende Arbeit bspw., dass Franchisenehmer in einer langfristig ausgelegten Partnerschaft ein gewisses Maß an Lern- und Veränderungsbereitschaft besitzen sollten. Auch die Fähigkeiten, sich in dynamischen Marktumfeldern zu behaupten, im Team zu agieren, externe Netzwerkkontakte (z. B. zu lokalen Lieferanten) zu pflegen und komplexe Aufgabenfelder abzuarbeiten, stellen nur eine Auswahl derjenigen Anforderungen dar, die stabile Entwicklungsverläufe prognostizieren. Zu ähnlichen Implikationen kommen bereits AHLERT ET AL. Demnach seien „Soft Skills“, aber auch moralische Einstellungen wie die Integrität und die soziale Verantwortung alternativen Selektionskriterien in ihrer Erklärung zukünftigen Partnerverhaltens deutlich überlegen.

In arge Bedrängnis bringen die Ergebnisse des Mehrebenenmodells den beliebten Selbstselektionsmechanismus hoher **Eintrittsgebühren** (vgl. Preissner, M., 2005,

S. 336). Sie könnten annahmegemäß nur amortisiert werden, indem sichergestellt ist, dass sich Franchisenehmer langfristig systemkonform verhalten. Dementgegen bestätigt sich in der vorliegenden Arbeit die konkurrierende Einschätzung von MCKNIGHT ET AL., wonach hohe spezifische Investitionen mit ausgeprägtem – wenn auch fragilen – Vertrauen und Erwartungen einhergehen (vgl. McKnight, D. H./Cummings, L. L./Chervany, N. L., 1998, S. 475 ff.). Die Gefahr, die Erwartungen zu verfehlen, steigt, so dass mit hoher Wahrscheinlichkeit ungünstige Entwicklungen zu erwarten sind. Hohe Einstiegsgebühren sind demgemäß nur eingeschränkt als Substitut ausführlicher Auswahlprozesse anzuwenden (vgl. Kap. 3.3).

Ferner bringt die empirische Untersuchung hervor, dass Systeme, deren Selektionskriterien die vorherige **Selbstständigkeit** und Branchenerfahrung des Franchisenehmers beinhalten, weitaus weniger unter den negativen Auswirkungen der Stabilisierungsphase leiden. Obwohl Franchisenehmern mit einschlägiger Selbstständigkeitserfahrung eine skeptische Haltung nachgesagt wird, wirkt sich dies auf die zukünftige Entwicklung der Einstellung gegenüber dem Franchisegeber positiv aus.<sup>12</sup>

Um mit dem Einsatz effektiver Auswahlkriterien den Partner Value langfristig zu maximieren, ist die systematische Nachhaltung der Entwicklungspfade von Franchisenehmern (Franchisenehmer-Tracking) zur Spezifizierung der Selektionskriterien unabdingbar (vgl. Jambulingam, T./Nevin, J. R., 1999, S. 389). Ein solcher Selektionsprozess besitzt einen evolutionären Charakter, der durch das rekursive Verhältnis von Anpassungen und Konsequenzen zu optimieren ist. Er fügt sich somit ideal in den eingangs vorgestellten Managementprozess ein. In Analogie zu dem Ansatz von JUNGMICHEL ET AL., der beispielhaft zwischen „Hin-zu-Motivierten“

---

<sup>12</sup> Zu ähnlichen Erkenntnissen gelangt auch Tietz, B. (1991), S. 436: „da[ss] die externen Bewerber vorher meist schon selbständig waren, während aus einem guten Angestellten eben noch lange [...] [kein] tüchtiger Unternehmer werden muss.“

und „Weg-von-Motivierten“ differenziert<sup>13</sup>, sind Franchisegeber angehalten, die Erarbeitung idealer Franchisenehmer-Profile durch die zu erwartenden Entwicklungspfade zu ergänzen. Die Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung der Franchisenehmer-Profile trägt letztlich dazu bei, den Selektionsprozess effizienter zu gestalten und den Glücksspielcharakter endgültig abzuschütteln.

<b>Zentrale Implikationen zur Franchisenehmer-Selektion</b>	
<b>Managementmaßnahme</b>	<b>Ausgewählte Ansatzpunkte zur Gestaltung</b>
Anpassung der Selektionskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung der Selbstständigen-Quote</li> <li>▪ Konzentration auf die Übernahme zuvor eigenständiger Betriebe</li> <li>▪ Integration weicher Faktoren bei der Franchisenehmer-Selektion (z. B. soziale Kompetenz)</li> <li>▪ Einführung psychologischer Personalauswahlverfahren</li> <li>▪ Einbeziehung etablierter Franchisenehmer in den Auswahlprozess</li> <li>▪ Einbezug der Anforderungsprofile in die Öffentlichkeitsarbeit (Internet, Messen etc.)</li> <li>▪ Abkehr von der Selektionsfunktion hoher fixer Einstiegsgebühren (Für Verantwortliche der Partnerakquise muss gelten: Qualifikation und unternehmerische Potenziale der Kandidaten sind wichtiger als deren Kapitaleinsatz.)</li> </ul>
Franchisenehmer-Tracking zur Verifizierung bestehender Selektionsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Durchführung von Franchisenehmer-Zufriedenheitsbefragungen</li> <li>▪ Aufbau einer longitudinalen Datenbank</li> <li>▪ Erstellung von Franchisenehmerprofilen</li> <li>▪ Experimentelle Aufnahme atypischer Franchisenehmer in das Netzwerk mit anschließender Ergebniskontrolle</li> <li>▪ Kausale Verknüpfung der Selektionskriterien mit Entwicklungspfaden überprüfen</li> </ul>

Tab. 6-1: Zentrale Implikationen zur Franchisenehmer-Selektion

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

---

<sup>13</sup> Bei der Gruppe der „Hin-zu-Motivierten“ handelt es sich um potenzielle Franchisenehmer, die nach Selbstverwirklichung streben, etwas erleben und bewegen wollen, wohingegen „Weg-von-Motivierten“ mit einer derzeitigen beruflichen Situation unzufrieden sind, aber die nötige Bereitschaft für die Selbstständigkeit fehlt (vgl. Jungmichel, G./Gosslar, H. L. 2008, S. 226 f.).

### **6.2.2.2 Erwartungsmanagement**

Ein zentraler Erkenntnisgewinn dieser Arbeit liegt im empirischen Nachweis des Honeymoon-Effekts. Da die Effektstärke analog zu den austauschtheoretischen Überlegungen in der Erwartungshaltung der Franchisenehmer zu vermuten ist, lohnt es sich, sich einem Themenkomplex in Franchise-Netzwerken zu widmen, dem bis dato nicht die notwendige Aufmerksamkeit zu Teil wurde: dem Erwartungsmanagement vor und unmittelbar nach dem Systembeitritt. Als Soll-Komponente bilden Erwartungen dabei einen individuellen Vergleichsstandard, anhand dessen die Einordnung der realisierten Erfahrungen beim Vertrauens- und Zufriedenheitsurteil erfolgt (vgl. Kap. 3.2). Erwartungen projizieren derart eine individuelle Wirklichkeit im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, d. h. in Umkehrschluss, Franchisenehmer neigen dazu, erwartungskonträre Gegebenheiten kritisch zu beurteilen, erwartungskonforme dagegen vergleichsweise leicht zu akzeptieren (vgl. Schmitz, G., 2001, S. 21). Die selektive Wahrnehmung, die ein „Träumen und Hoffen“ der Franchisenehmer hinsichtlich bestimmter Zukunftsziele verstärkt, blendet Gefahren und Risiken häufig aus. So zeichnet sich diese insbesondere durch den Fokus auf Gemeinsamkeiten aus, was infolge euphorischer Verhaltensweisen den Blick auf operative und kulturelle Divergenzen verschleiert (vgl. Liebhart, U. E., 2002, S. 202). Dieserart erklärt sich möglicherweise der rapide Vertrauens- und Zufriedenheitsverlust in der Stabilisierungsphase. Gleichzeitig bestätigt sich, dass eine positive Reputation mit hohen Niveaus relationaler Mediatoren einhergeht. Es gestaltet sich infolgedessen deutlich schwieriger, die hohen Erwartungen der Franchisenehmer zu befriedigen. Kritisch zu prüfen ist, ob die eigenen Ressourcen die in Aussicht gestellten Unterstützungsleistungen nach dem Beitritt zulassen, denn nicht eingehaltene Aussagen lassen das fragile Vertrauen offensichtlich unmittelbar zerbrechen (vgl. Ring, P. S., 1996, S. 148 ff.; Schmitz, G., 2001, S. 22).

Neben der eigentlichen Systemleistungsoptimierung avanciert der systematische Umgang mit Partnererwartungen folgerichtig zu einem sensiblen Teilaspekt des Netzwerkmanagements, den es zu beherrschen gilt (vgl. hier und im Folgenden

Grünhagen, M./Dorsch, M. J., 2003, S. 380). Da langfristig erfolgreiche Expansionsstrategien nicht auf Übertreibungen oder kurzfristig justierten Anreizstrukturen der Franchise-Vergabe aufzubauen sind, beugt die realistische Einschätzung von Erwartungen Fehlentwicklungen der FG-FN-Beziehung vor. Ziel ist es zu gewährleisten, dass sich Erwartungen und realisierte Erfahrungen in einem realistischen Korridor bewegen. Für Netzwerkzentralen ergibt sich das Dilemma, Franchisenehmern mit hohem Detaillierungsgrad versehene (Plan-)Zahlen darzubieten, obwohl der Franchisegeber diese nicht mit exakter Präzision voraussagen kann. Die Steuerung von Erwartungen verlangt somit nach einer konsequenten Erwartungsanalyse durch die Zentrale. Dazu zählen vor allem die Analyse netzwerkinterner und -externer Erwartungshaltungen sowie die zeitnahe Identifikation von Erwartungslücken, um Erwartungskorrekturen vorzunehmen. Zur professionellen Analyse von Erwartungen sind an dieser Stelle zwei Bemerkungen abzugeben: (1) Franchisegeber müssen zwischen normativen und prädiktiven Erwartungen differenzieren. Während erstere ein leistungsbezogenes Anspruchsniveau des Franchisenehmers definieren (vgl. Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L., 1985), besitzen prädiktive Erwartungen einen antizipierenden Charakter, indem zum Ausdruck gebracht wird, welches Leistungsniveau durch die Leistungsanspruchnahme in den Vorstellungen der Franchisenehmer für wahrscheinlich gehalten wird. Wie in dieser Arbeit aufgezeigt, bezieht das Erwartungsmanagement zusätzliche Komplexität aus der Gegebenheit, dass sich aus prädiktiven Erwartungen normative ergeben können. Nur so ist der starke Einbruch relationaler Mediatoren zu erklären (vgl. Walker, J./Baker, J., 2000, S. 425 f.). (2) Um Erwartungen zu benennen, zu priorisieren und für das Management handhabbar zu machen, erscheint es praktikabel, Leistungen von Franchisegebern in konzeptioneller Anlehnung an den KANO-Ansatz in folgende Kategorien einzuteilen (vgl. Kano, N., 1984):

- **Basisanforderungen:** Diese Kategorie weist hohe normative Erwartungen an die Existenz der Anforderungen auf. Ein Vorhandensein führt nicht zu positiv ausgeprägtem Partnerverhalten, ein Nicht-Vorhandensein löst dagegen nega-



tive Reaktionen aus (Muss-Anforderung). Eine zentrale Basisanforderung stellt bspw. die Existenz eines ausführlich getesteten Handbuchs dar.

- **Leistungsanforderungen:** Bei Anforderungen, die der Nachfrager ausdrücklich verlangt, wird von Leistungsanforderungen gesprochen. Je höher der Erfüllungsgrad ist, desto wahrscheinlicher ist es, positive Verhaltensweisen des Gegenübers zu erwarten (Soll-Anforderung). Klassische Soll-Anforderungen umfassen z.B. die Existenz eines Franchisenehmer-Betreuers.
- **Begeisterungsanforderungen:** Derartigen Anforderungen stehen keine normativen Erwartungen gegenüber, so dass es zu einer Übererfüllung der Erwartungen kommt. Es tritt Zufriedenheit ein (Kann-Anforderung). Begeisterungsanforderungen stellen keinen Pflichtbestandteil vertraglich zugesicherter Leistungen dar, stiften aber einen wahrnehmbaren Nutzen. Exemplarisch sind hier die frühzeitige Aufnahme des Franchisenehmers in Arbeitsgemeinschaften oder das Angebot zusätzlicher Weiterbildungsmaßnahmen zu nennen.

Die Kenntnis der Anforderungen sowie deren Zuordnung in die angeführten KANO-Kategorien ermöglichen einen gezielten Eingriff in die Erwartungsbildung in der Einstiegs- und Stabilisierungsphase. Zwar ist eine eindeutige Unterteilung der Systemleistungen in diese drei Anforderungskategorien allein wegen des im Zeitverlauf veränderten Anspruchsverhaltens nicht durchweg realisierbar. Dennoch kann ein möglichst exaktes Bild der Franchisenehmer-Erwartungen dazu genutzt werden, punktuelle Gestaltungsmaßnahmen im Managementprozess anzubringen.

Grundsätzlich verfügt der Franchisegeber über ein breites Spektrum an Maßnahmen. Durch den Franchisegeber beeinflussbare Erwartungsdeterminanten sind vor allem fakultative Maßnahmen, die über die gesetzlich vorgeschriebene Informationsversorgung hinausgehen. Als probates Mittel zur zielorientierten Steuerung von Erwartungen können die frühzeitige Kontaktaufnahme der neuen Franchisenehmer mit bestehenden Franchisenehmern (vgl. Schlüter, H., 2001, S. 149

ff.), die Einrichtung einer zentralen Beschwerdestelle (vgl. Schlüter, H., 2001, S. 191)<sup>14</sup>, die Etablierung eines Vorschlagswesens für Verbesserungen, die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen sowie eine ausführliche die gesetzlichen Bestimmungen übertreffende vorvertragliche Aufklärung dienen.

Konkret lassen sich aus den vorherigen Ausführungen folgende **Managementimplikationen** ableiten:

(1) Für Franchisegeber ist es von Vorteil, die normativen Erwartungen beim Systemeintritt zu senken. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Systemleistungen die Erwartung nicht mit hoher Wahrscheinlichkeit erfüllen. Gleichwohl sind prädiktive Erwartungen nicht zu stark zu reduzieren, da diese durchaus die Reputation des Unternehmens stärken. Beide Aspekte gilt es bei der Ausgestaltung von Systemleistungen zu berücksichtigen. So ist bspw. der Zeitraum bis zur Eröffnung eines Franchise-Betriebs länger als eigentlich vorgesehen, vom Franchisenehmer aber noch als vertretbarer Zeitraum, anzusetzen. Gelingt es, die Zeit bis zur Eröffnung zu unterschreiten, stellt sich Zufriedenheit ein. Wird der künstlich geschaffene Zeitpuffer aufgebraucht, sind demgegenüber keine Reaktanzen seitens des Franchisenehmers zu erwarten.

(2) Entsprechend dem KANO-Ansatz folgen auf die Übererfüllung normativer Erwartungen positive Verhaltensreaktionen. Zu beachten ist aber, dass Gewöhnungseffekte zu Verschiebungen der Erwartungen führen und aus Kann- letztlich Soll-Anforderungen werden. Gerade die intensive Betreuung in der Einstiegsphase führt bei späterem Nicht-Vorhandensein zu negativen Auswirkungen. Franchisegeber müssen daher glaubhaft vermitteln, dass es sich bei ausgeprägten anfänglichen Unterstützungsmaßnahmen nicht um dauerhafte Dienstleistungen

---

<sup>14</sup> Selbst wenn die Ursache des Unbehagens gegenwärtig nicht zu beheben ist, stellt die Beschwerde eine wichtige Informationsfunktion und bietet die Gelegenheit eines zweckorientierten Austauschs, um Sachzwänge zu erklären, drohende Reputationsverluste zu vermeiden und den Übergang in die darauffolgende Beziehungsphase einzuleiten (vgl. Brock, C. (2009), S. 184 ff. und die hier angegebene Literatur).

handelt. Der Erfolg dessen hängt davon ab, ob es gelingt, bei der Maßnahmenplanung abzugrenzen, welche Franchisenehmer-Erwartungen zu welchem Zeitpunkt und in welcher Art zu beeinflussen sind. Franchisegeber sind daher angehalten, ein sich am Phasenmodell orientiertes Maßnahmenprogramm zu erarbeiten, welches ohne Gewöhnungseffekte auskommt. Freiwillige Zusatzleistungen sind immerzu im Spannungsfeld zwischen der kurzfristigen Vertrauensintensivierung und der langfristigen Erwartungsanhebung mit einhergehender zukünftiger Unzufriedenheit zu sehen.

(3) Zu bemerken ist weiterhin, dass Franchisenehmer beim Systemeintritt ihre Erwartungen an Potenzialen ausrichten. So ist bei der Entscheidung des Systembeitritts verstärkt auf die Potenzialerwartung abzustellen (z. B. Steigerung prädiktiver Erwartungen durch die Durchführung von Einzelgesprächen), während nach dem Systembeitritt und der Inanspruchnahme von Systemleistungen Ergebnisse im Vordergrund stehen sollten (z. B. Reduktion normativer Erwartungen durch die Ankündigung begrenzter Gewinne im ersten Geschäftsjahr).

<b>Zentrale Implikationen zum Erwartungsmanagement</b>	
<b>Managementmaßnahme</b>	<b>Ausgewählte Ansatzpunkte zur Gestaltung</b>
Steuerung der Franchisenehmer-Erwartungen vor dem Systembeitritt (Anpassung der Erwartungen an das Leistungsniveau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erwartungserfüllung gewährleisten</li> <li>▪ „Erwartungskampf“ mit anderen Systemen vermeiden</li> <li>▪ Systematische Aufnahme der Erwartungen im Zeitverlauf (unter Zuhilfenahme des KANO-Ansatzes)</li> <li>▪ Fokus auf die Senkung normativer Erwartungen</li> <li>▪ Relativierung zu hoher Erwartungen durch tragfähige und belastbare Potenzialrechnungen</li> <li>▪ Proaktiv auf Risiken und risikoreduzierende Maßnahmen hinweisen</li> <li>▪ Offenlegung von Pilotprojekten</li> <li>▪ Ausführliche ex ante Dokumentation der Unterstützungsleistungen (Erstellung eines ausführlichen Prospekts)</li> <li>▪ Einblicke in den Arbeitsalltag gewähren (z. B. Tag der offenen Tür; Zusammentreffen mit bestehenden Franchisenehmern)</li> </ul>
Aktives Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Durchführung bilateraler Zielvereinbarungsgesprächen</li> <li>▪ Interne periodische Veröffentlichung von Erfahrungsberichten, Betriebsvergleichen, Branchen- und Marktinformationen</li> <li>▪ Franchisenehmerindividuelle Anfertigung von gemeinsam erarbeiteten Potenzialanalysen</li> <li>▪ Ausführliche Dokumentation von erhaltenen und zu erbringenden</li> </ul>

<b>Zentrale Implikationen zum Erwartungsmanagement</b>	
	Leistungsbestandteilen ▪ Erwartungsaustausch durch ERFA-Gruppen

Tab. 6-2: Zentrale Implikationen zum Erwartungsmanagement

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

### 6.2.2.3 Steuerung des Autonomie- und Partizipationsgrads

Die typische Reaktion der Netzwerkführung auf Symptome verstärkten Autonomiestrebens und nicht systemkonformer Verhaltensweisen der Partner stellt in Dienstleistungsnetzwerken erfahrungsgemäß eine verstärkte Reglementierung dar, die zur Rückgewinnung der ursprünglichen Situation beitragen soll (vgl. hier und im Folgenden Dant, R. P./Gundlach, G. T., 1999, S. 36 ff.). Auf eine solche, retrograde Ausrichtung des Führungsverhaltens werden die betroffenen Netzwerkpartner ihrerseits mit Reaktanzverhalten antworten, d. h. selbstorganisatorisch Wege zur Umgehung unerwünschter Regeln finden. Dies ruft wiederum Unstimmigkeiten hervor, die eine erneute Reglementierung auslösen. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, ist es hilfreich, die Ergebnisse dieser Studie zu reflektieren. Konkret geht aus den durchgeführten Untersuchungen hervor, dass Partizipations- und Autonomiepräferenzen nach einer anfänglichen Euphorie (Einstiegsphase) und Resignation (Stabilisierungsphase) im weiteren Entwicklungsverlauf ansteigen und durch die Zentrale nicht nur zu befriedigen, sondern für die Weiterentwicklung des Systempakets zu nutzen sind. Spätestens in der Reifephase und sehnen sich die Franchisenehmer nach einer neuen Form der Selbstständigkeit, die von der Zentrale in systemkonforme Bahnen zu lenken ist. Um etwaige Konfliktfelder zu umgehen, scheint es daher ratsam, autonome Verhaltensweisen zu gestatten sowie die Institutionalisierung der Franchisenehmer-Beteiligung an systemrelevanten Entscheidungen in Aussicht zu stellen (vgl. Skaupy, W., 1995, S. 123 f.). Wie die Mehrebenenanalyse aufzeigt, zeichnet sich die Erfolgswirksamkeit dahingehender Maßnahmen bereits in der Stabilisierungsphase ab.

Als möglicher Managementstellhebel der Netzwerkstrukturkonfiguration erklärt das **Partizipationsklima** einen erheblichen Varianzanteil der Partnerbefindlichkeit im Phasenübergang von der Einstiegs- in die Stabilisierungsphase. Daraus leitet sich eine prioritäre Umsetzung diesbezüglicher Maßnahmen bei der Abwehr negativer Verhaltensauswirkungen ab. Dies überrascht nicht, gehen doch von der Partizipation wesentliche Beiträge zur Sicherung der Integration des Gesamtsystems aus (vgl. Meurer, J., 1997, S. 71 f.). Partizipation vollzieht sich dabei nach gängiger Auffassung in demokratisch organisierten Gremien, Beiräten oder Projektgruppen. Auch wenn diesen institutionalisierten Arbeitsgruppen zumeist nur Vorschlags- und Mitspracherechte eingeräumt werden, zeigt die Erfahrung, dass konsens- und beschlussfähige Vorschläge aus der Zusammenarbeit hervorgehen.<sup>15</sup> Die Entscheidung der Teilnahme wird offenbar nicht als Übel empfunden, sondern als unternehmerische Herausforderung aufgefasst. Konkret bedeutet dies, dass Franchisegeber ein phasenübergreifendes Angebot an Partizipationsoptionen zur Verfügung stellen sollten. Obgleich sich Franchisegeber aus der Mitarbeit in frühen Phasen wenig Impulse versprechen, sorgt die aktive Einbindung für positive Auswirkungen auf die Entwicklungspfade der Netzwerkbeziehung. Durch die freigesetzten Selbstverwirklichungspotenziale entsteht ein emotionaler Mehrwert, der die interne Verbundenheit zum Netzwerk stärkt und sich als Schutzmechanismus gegenüber opportunistischem Handeln bewährt. Ein Franchisenehmer, der seine Aufgabe innerhalb des Franchise-Netzwerks als wichtigen Beitrag zur Gesamtentwicklung des Systems anerkennt, besitzt eine ungleich höhere Kooperations- und Leistungsbereitschaft. Auch der Tatsache, dass Franchisenehmer ihren Status und ihre Leistung durch die Beteiligung an systemweiten Entscheidungen gehuldigt sehen wollen, wird das Partner Value Management auf diese Weise gerecht (vgl. Reuss, H. (1993), S. 59 f.).

---

<sup>15</sup> Vgl. an einem Beispiel des Franchise-Netzwerks „TeeGschwender“ Nebel, J./Gajewski, K. 2008, S. 380-383.

Neben der Gremienarbeit dienen auch die Etablierung eines Vorschlagswesens für (System-)Verbesserungen und die Einrichtung einer Beschwerdestelle dazu, Franchisenehmer zur kooperativen Fortführung der Beziehung zu bewegen. Hat die Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung die Aufbau- und Reifephase noch nicht erreicht, bergen die als niedrig eingeschätzten Erfolgsaussichten die Gefahr opportunistischer und reputationsschädigender Verhaltensweisen. Deshalb gilt es, negative Entwicklung proaktiv anzugehen, indem das Partizipationsbestreben gezielt stimuliert wird. BROCK bemerkt in diesem Zusammenhang, dass gerade von denjenigen Franchisenehmern eine Gefahr ausgeht, die keine Unmutsäußerungen verlauten lassen, aber über die Dauer der Geschäftsbeziehung der Wunsch nach Abwechslung sowie eigener Ideenverwirklichung reift und die Eigenständigkeit an Attraktivität gewinnt (vgl. Brock, C., 2009, S. 56 ff.).

Neben dem Partizipationsklima zeigt sich ebenso für den wahrgenommenem **Autonomiegrad**, dass die Netzwerkführung diesen, aufgrund seines hohen Erklärungsbeitrags für die partnerindividuelle Befindlichkeit im Beziehungsverlauf, als prioritär einzusetzendes Steuerungsinstrument anerkennen sollte. Bei der phasenübergreifenden Optimierung des Autonomieklimas besteht für die Systemzentrale ein Abwägungsproblem zwischen notwendigen Autonomiebeschränkungen zur Erhaltung der Systemeffizienz und der Freigabe von Handlungsspielräumen zur Partnermotivation. Aus dieser Arbeit resultiert jedoch die empirische Erkenntnis, dass Franchisenehmer mit zunehmender Dauer der Systemzugehörigkeit denken, den Betrieb eigenständig und ohne die Betreuung der Zentrale führen zu können. Im Zuge dessen entwickeln sie eigene Interessen, die gehäuft im Widerspruch zu denen des Franchisegebers stehen. Autonomie einengenden Maßnahmen bringen Franchisenehmer infolgedessen großes Unverständnis entgegen. In Extremfällen wird dies sogar als Bevormundung empfunden (vgl. Dant, R. P./Gundlach, G. T., 1999, S. 35 ff.). Es ist daher dafür zu plädieren, Handlungsspielräume in der betriebswirtschaftlichen Führung und Organisation zu identifizieren bzw. zu schaffen, die weder den einheitlichen Marktauftritt noch das effiziente Hintergrundsystem des Netzwerks unmittelbar beeinträchtigen, gleichwohl aber

den Franchisenehmer in seiner Eigenwahrnehmung als selbstständigen Unternehmer stärken. In der Aufbau- und Reifephase ist ein solches Unterfangen u. U. mit der Verlagerung der Tätigkeitsbereiche von operativen Vertriebstätigkeiten zu Managementaufgaben zu bewerkstelligen. Die Netzwerkführung ist angehalten, die Anpassungen von Eigentumsverhältnissen, die Erhöhung der Anzahl geführter Betriebe oder die Übergabe von Master-Franchise-Rechten zu überdenken (vgl. Kaufmann, P. J./Dant, R. P., 1996, S. 346 f.). MEFFERT sieht zudem in der standortindividuellen Kundenorientierung Anknüpfungspunkte, die Anhebung des Autonomiegrads zu rechtfertigen (vgl. Meffert, H., 1994). Das Gelingen eines solchen Vorhabens hängt aber maßgeblich von den systemindividuellen Differenzierungspotenzialen ab und ist einzelfallbezogen zu bewerten.

Schwer zu beurteilen ist dahingegen der Umgang mit dem ausgeprägten Autonomiestreben in der Einstiegsphase. Eine Stimulierung dessen gefährdet ggf. die Effizienz der Hintergrundsysteme sowie den standardisierten Marktauftritt. Dementgegen besagen die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse, dass der Einbruch in der Stabilisierungsphase sich im Durchschnitt deutlich schwächer gestaltet, wenn der Autonomiegrad eines Systems höher ist. Das „Aussetzen“ einer derartigen Situation, d. h., die von der Stabilisierungsphase ausgehenden Gefahren mit der Aussicht auf „bessere Zeiten“ in Kauf zu nehmen, könnte zu hohen Koordinationskosten bzw. einer unzureichenden Senkung der Kontrollkosten führen, was die Effizienz der Kooperationsform in Frage stellt. Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis kann jedoch nicht die uneingeschränkte Bewilligung unternehmerischer Freiheiten sein. Stellen sich die Absichten autonomen Handels als untragbar heraus, ist es oftmals die beste Alternative, einen geordneten Ausstieg zu veranlassen oder die Forderungen durch eine neutrale Instanz (z. B. unter Mitwirkung des Franchisenehmer-Beirats) überprüfen zu lassen. In einem solchen Falle ist es nach allgemeiner Auffassung fatal, den Franchisenehmer „auszuhalten“. Dabei bleibt zu betonen, dass die Auflösung des Franchisevertrags ein vielschichtiges Thema ist, dass keinesfalls als Neben-Aspekt abzuhandeln ist.

Den Umgang mit Partizipation und Autonomie betreffend, bestätigen die Untersuchungsergebnisse insgesamt einen Trend, der sich vielfach in der Managementliteratur, aber auch in der Praxis moderner Franchise-Netzwerken abzeichnet (vgl. Ahlert, D. et al., 2006, S 34; Backhaus, C., 2009, S. 31). Im Mittelpunkt des Entwicklungstrends steht die Abkehr vom Bildnis des herrschenden Franchisegebers und des weisungsgebundenen Franchisenehmers. Dieses bewahrheitet sich traditionell in Situationen, in denen Franchising eindimensional zur schnellen Expansion und haftungsbefreiten Eigenkapitalbeschaffung genutzt wird, die wahren Potenziale aber übersehen werden. Auf einen zweiten Blick offenbart auch diese Analyse, dass partnerschaftliche Führungsstile hierarchische dominieren können, sofern die Potenziale genutzt werden, die sich mit Blick auf die positiven Entwicklungen der Verhaltensweisen und einer ausgeprägten Partnerbindung ergeben. Die Frage, wie lange sich Systeme im Systemwettbewerb behaupten, ist daher eng verbunden mit der Frage, inwieweit eigenverantwortliches Handeln gefördert und auf die Nutzung von Verhandlungsmacht verzichtet werden kann.

<b>Zentrale Implikationen zum Autonomie- und Partizipationsklima</b>	
<b>Managementmaßnahme</b>	<b>Ausgewählte Ansatzpunkte zur Gestaltung</b>
Partizipationsabsichten der Franchisenehmer stimulieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung eines Vorschlagswesens für Verbesserungen</li> <li>▪ Einrichtung von Ausschüssen, Gremien und Projektgruppen</li> <li>▪ Intensivierung des Franchisenehmer-Austausches mit Regionalbetreuern</li> <li>▪ Einsatz erfahrener Franchisenehmer als Mentoren junger Franchisenehmer</li> <li>▪ Gemeinsame Durchführung von Pilottests (z. B. Produkt- oder Prozessinnovationen)</li> </ul>
Punktuelle Ausbau der Franchisenehmer-Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation von möglichen Zuständigkeitsbereichen für Franchisenehmer (Abwägen von Chancen und Risiken)</li> <li>▪ Einführung eines Moderators zur Schlichtung in Konfliktfällen (bspw. durch externen Berater, Franchise-Verband)</li> <li>▪ Autonomie einschränkende Maßnahmen sind ausführlich zu erläutern, damit diese einem netzwerkweitem Konsens unterliegen.</li> <li>▪ Verschiebung operativer Aufgaben der Vertriebstätigkeit zu Managementaufgaben: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anpassung der Eigentumsverhältnisse</li> <li>▪ Vergabe von Master-Franchise-Rechten</li> <li>▪ Erhöhung der Anzahl der Betriebe pro FN</li> <li>▪ Standortindividuelle Kundenorientierung (Lokale Autonomie) ausbauen</li> </ul> </li> </ul>

Tab. 6-3: Zentrale Implikationen zum Autonomie- und Partizipationsklima

Quelle: Eigene Zusammenstellung.



### 6.2.2.4 Zeitliche Ausgestaltung der Franchisegeber-Leistung

Der Wert, den sich Netzwerkpartner gegenseitig entgegenbringen bemisst sich hauptsächlich durch ihre relative Austauschsituation zueinander (vgl. Dyer, J. H./Singh, H., 1998, S. 660 ff.). Dabei zeigt sich, dass das Wohlergehen erfahrener Franchisenehmer weitaus weniger vom Franchisegeber abhängt als dies bei jungen Franchisenehmern der Fall ist; die Dependenz sowie der Stellenwert der empfangenen Leistungen nehmen im Zeitverlauf ab. Dieser Effekt verstärkt sich, sofern transferiertes Know-how als dominierender Produktionsfaktor eingesetzt wird. Denn nach der Offenlegung des Know-hows ist der Franchisegeber außer Stande, den Zugang zu diesem rückwirkend zu verwehren („negativer Know-how-Effekt“) (vgl. Kubitschek, C. (2001), S. 677). Unter Zugrundelegung dieser ressourcenfokussierten Argumentation sollten Franchisegeber nicht ausschließlich den Ressourcenaustausch, sondern den effizienten Ressourcenaufbau (z. B. in Form von Netzwerklernerffekten) in den Mittelpunkt ihrer Philosophie stellen. Während also in der Einstiegsphase und der Stabilisierungsphase der einseitige Ressourcentransfer im Vordergrund stehen sollte, gilt es, in den darauffolgenden Phasen den netzwerkweiten Ressourcenaufbau sowie die Ressourcenrekombination zu akzentuieren. Durch die phasenabhängige Betonung der Leistungsbereitstellung kann es letztlich gelingen, dem wahrgenommenen Nutzenverlust der Franchisenehmer in der Aufbau- und Reifephase entgegenzuwirken (vgl. Abb. 6-4).

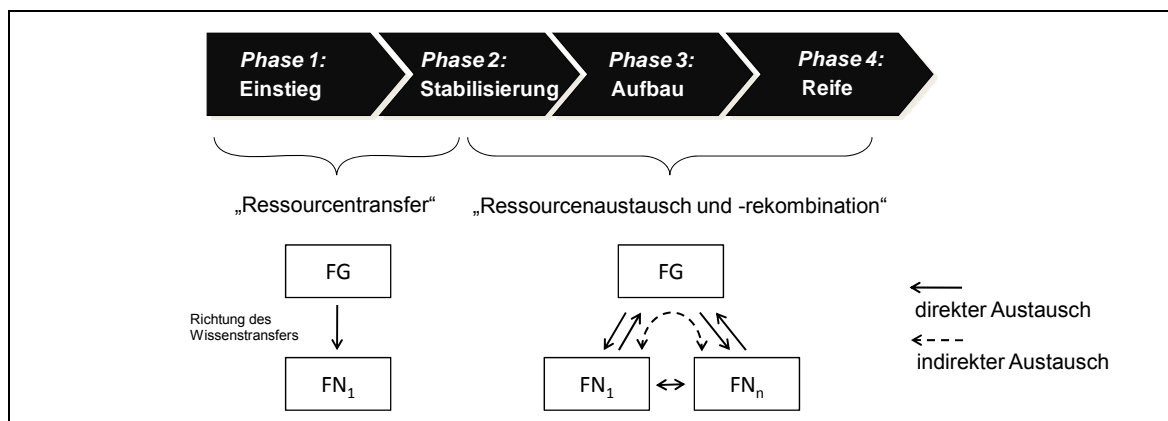


Abb. 6-4: Differenzierung der Franchisegeber-Leistungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blach, G. (2004), S. 18.

Unmittelbar nach dem Systembeitritt sollten sich Franchisegeber auf die Bereitstellung klassischer Aufbauleistungen konzentrieren und diese als zentralen Nutzenbestandteil hervorheben. Diese Leistungen umfassen alles, was der Franchisenehmer neben seinem eigenen Einsatz benötigt, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dazu zählen die Nutzungsrechte an der Marke sowie am Know-how, der Geschäftsausstattung im Systemdesign, der Handelsware und der Dienstleistungen, die sich über die Hilfestellung bei der Mitarbeitersuche, -auswahl und -führung bis hin zur Unterstützung beim Aufbau lokal verorteter Lieferanten- und Abnehmerstrukturen erstrecken. In irgendeiner Form ist sodann der aus den Einzelleistungen zu verdichtende Wettbewerbsvorteil, der sich gegenüber anderen Anbietern erschließt, als wesentlicher Bezugspunkt einer ausgewogenen Franchise-Kooperation herauszustellen.

Bereits in der Stabilisierungsphase ist aber dafür plädieren, den Fokus der Leistungsbereitstellung zu verschieben. Wettbewerbsvorteile, die Franchisenehmer gegenüber Solitären oder vollintegrierten Systemen beziehen, sind in dynamischen Marktumfeldern nicht mehr einzig mit der Systemreputation, der Markenstärke und dem wachsendem Marktanteil zu vergegenwärtigen. Eher schon beziehen Franchisenehmer einen essenziellen Nutzenbestandteil der Systemmitgliedschaft aus der netzwerkweiten Aktivierung von Wissensreserven und den daraus resultierenden Geschäftsinnovationen (vgl. Ahlert, D./Blut, M., 2006, S. 30 ff.; Kubitschek, C. (2001), S. 680). Eine damit übereinstimmende Implikation, die sich unmittelbar aus den Untersuchungsergebnissen der zwei Ebenen umfassenden Teilstudie ergibt, besagt, dass die systematische Adaption des im Netzwerk vorhandenen Wissens und die Absicht, daraus neues Wissen zur Systemweiterentwicklung zu generieren, dominierende Treiber von Veränderung sind, wichtiger aber noch, Entwicklungslogiken des Beziehungsverhaltens maßgeblich formen. Seine Geschäftsrelevanz vorausgesetzt, nimmt der Wissenstransfer bereits in der Stabilisierungsphase einen zentralen Bestandteil des Kooperationsnutzens ein. Je intensiver die vom Franchisegeber geförderte netzwerkweite Mitwirkung von Franchisenehmern beim Wissensaustausch, der Entdeckung und der Nutzung von

neuem Wissen ist, desto positiver gestaltet sich der Entwicklungspfad der Beziehung zwischen der Einstiegs- und der Stabilisierungsphase. Dieser Effekt verstärkt sich insbesondere dann, wenn die Aufgabenkomplexität der Franchisenehmer und die Marktdynamik überdurchschnittlich stark ausgeprägt sind und ein fortwährendes Lernen und Verändern im geschäftlichen sowie persönlichen Bereich erfordern. So zeigte sich bspw. bei der Übernahme eines als Franchise-Netzwerk organisierten Telekommunikationsanbieters, dass die anfangs als schwer umsetzbar eingeschätzten Umfirmierungsprozesse, verbunden mit der Erweiterung des Sortiments um komplexe Dienstleistungen einen durchaus positiven Einfluss auf die Beziehungsqualität der Franchisenehmer gegenüber der Netzwerkführung hatte. Die befürchtete Überforderung einzelner Franchisenehmer war nur in Einzelfällen festzustellen. Dementsprechend ist Franchisegebern für spätere Beziehungsphasen anzuraten, den durch den Wissensvorsprung geschaffenen Konkurrenzvorteil verstärkt in den Mittelpunkt ihrer Leistungsbereitstellung zu stellen. Indem Franchisenehmer gezielt mit der Herausforderung des aktiven Lernens und der permanenten Durchführung unablässiger Anpassungsmaßnahmen konfrontiert werden, kann hierzu der Kooperationsnutzen aus der Weiterentwicklung der Systemdienstleistungskonzeption greifbar gemacht werden.

Die Ausgestaltung ausgewählter Maßnahmen der Leistungsdifferenzierung muss konsequenter Weise dazu dienen, die Vorteile der Franchise-Beziehung gegenüber der Selbstständigkeit oder dem Verbund mit anderen Kooperationspartnern außerhalb des Systems hervorzuheben. Während dies in der Einstiegsphase vergleichsweise einfach umzusetzen ist, gestaltet sich die Suche nach geeigneten Maßnahmen bei erfahrenen Franchisenehmern ungleich schwieriger. Zum erfolgreichen Gelingen kann bspw. die Dokumentation der Systempaket-Entwicklung durch eine innovative Handbuchgestaltung beitragen (z.B. in Form phasendifferenzierter oder interaktiv gestalteter Handbücher). Mitunter finden sich auch Systeme, die im Verlag einer Franchisenehmer-Zeitung ein probates Mittel sehen, Franchisenehmer permanent mit den Vorzügen und den Opportunitätskosten der Netzwerkmitgliedschaft zu konfrontieren. Im tertiären Sektor ist ferner ein Füh-

rungsverhalten angemessen, das auf einen möglichst umfassenden Informationsfluss in der Netzwerkbeziehung ausgerichtet ist und auf Rückmeldungen an die Franchisenehmer achtet. Hierbei rücken nicht nur Lernkonzepte des von und miteinander Lernens, sondern ebenfalls die Entwicklung adäquater Lernstrategien über die Zeit in den Mittelpunkt (vgl. Nooteboom, B., 2000, S. 159 ff.). In der Unternehmenspraxis finden sich neben klassischen Folgeschulungen und Training on the Job-Angeboten bereits einige wenige Konzepte, wie die heute allgegenwärtigen Anwendungen des Web 2.0, die sich wegen ihrer dezentralen Strukturanforderungen ideal in Netzwerke einfügen und virtuelle mit klassischen Lernkonzepten integrieren (vgl. bspw. Wellinger, C., 2009). Zur weiterführenden Förderungen des netzwerkinternen Wissenstransfers erweist sich die Einbindung von Franchisenehmern in sog. „communities of practice“, virtueller Teams bzw. Netzwerkbeiräte als vielversprechend (vgl. Wenger, E., 2008, S. 95). Derartige projekt- und funktionsübergreifende Gruppen von Franchisenehmern und Franchisegebervertretern, die sich regelmäßig treffen und systemweite Problemstellungen bearbeiten, stärken persönliche Bindungen und damit eine Kultur des Wissenstransfers.<sup>16</sup> Der gezielte Einsatz von gemeinsamen Events, auch außerhalb des Arbeitsumfelds, fördert die spezifische Ausprägung der Kultur („Wir-Gefühl“) und die persönlichen Beziehungsnetzwerke. Bei aller Bereitschaft zur konstruktiv-kritischen Diskussion und zur Generierung einer umfassenden Informationsmenge für Franchisenehmer gilt es für die Netzwerkführung trotzallem, die erforderliche Effizienz organisatorischer Abläufe zu wahren.

---

<sup>16</sup> Zur Ableitung von exakteren, franchisenehmerspezifischen Implikationen ist es hilfreich, so AHLERT, Franchisenehmer innerhalb der Phase „Know-how-Entwicklung“ in Aufsteiger und Absteiger zu segmentieren (vgl. Ahlert, M. (2001), S. 207). In ähnlicher Weise unterscheidet AHLERT bei Franchisenehmern in REUSS's Phase der „Verselbstständigung“ zwischen „Könnern“ und „schwarzen Schafen“. Während sich erstere durch eine kooperative Verhaltensweise auszeichnen und eine Stabilisierung der bestehenden Geschäftsbeziehung realisiert wird, weisen die sog. „schwarzen Schafe“ die Eigenschaft auf, die Kernkompetenzen der Zentrale in Frage zu stellen, was schlussendlich in der Störung der erfolgreichen Weiterentwicklung des Gesamtsystems und der Degeneration einzelner Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehungen resultiert.

Damit Franchisenehmer die Vorzüge der Franchise-Organisation bei fortgeschrittener Systemzugehörigkeitsdauer wahrnehmen, sollte sich die Netzwerkführung um ausreichende Gelegenheiten bemühen, die Veränderungs- und Lernbereitschaft ihrer Systempartner zu stimulieren. Die Ergebnisse dieser Arbeit dokumentieren, dass die gezielte Einbindung der Franchisenehmer in lösungsorientierte Marktbearbeitungsstrategien eine beachtenswerte Gestaltungsoption bietet. So können sich Franchisegeber zu Nutze machen, dass Franchisenehmer im klassischen Einzelhandel immer komplexer werdenden Kundenanforderungen gegenüberstehen (vgl. Kawohl, J. M. (2010), S. 1 f.), zugleich aber als Anbieter zeit- und wissensintensiver Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen prädestiniert sind. Die anhaltende dynamische Variabilität von Kundenbedürfnissen, die bei komplexen Endkundenlösungen vergleichsweise hoch ist, und die nötige „Problemlöser“-Kompetenz sorgen dafür, dass Franchisenehmer umso stärker auf die Interaktion mit dem Franchisegeber angewiesen sind. Wie in dieser Arbeit folgerichtig gezeigt werden kann, leiden diejenigen Anbieter, deren Marktbearbeitungsstrategien lösungsorientierte Leistungsbündel umfassen, weit weniger unter den negativen Verhaltensabsichten ihrer Partner als Anbieter, deren Lösungsorientierung geringer ist. Eine strategische Sortimentsüberarbeitung bietet daher einen ersten Anhaltspunkt zukunftsweisender Anpassungsmaßnahmen.

<b>Zentrale Implikationen zur zeitlichen Differenzierung der Franchisenehmer-Leistung</b>	
<b>Managementmaßnahme</b>	<b>Ausgewählte Ansatzpunkte zur Gestaltung</b>
Fokus auf Aufbauleistungen in der Einstiegsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung phasendifferenzierter System-Handbücher</li> <li>▪ Nutzen einmaliger Aufbauleistungen in Form eines Leistungskatalogs herausstellen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortanalyse,</li> <li>▪ Hilfe bei behördlichen Genehmigungen,</li> <li>▪ Aufbau des Ladenlokals,</li> <li>▪ Auswahl und Abschluss von Versicherungen,</li> <li>▪ Personalsuche,</li> <li>▪ Verhandlung von Sonderkonditionen zur Eröffnung,</li> <li>▪ Erarbeitung lokaler Marketing- und Werbekonzepte</li> <li>▪ etc.</li> </ul> </li> </ul>
Fokus auf den Kooperationsnutzen ab der Stabili-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumentation des Kooperationsnutzens durch moderne Betriebshandbuchkonzepte (z. B. Intranet-Technologien)</li> <li>▪ Quantifizierung und Kommunikation des Nutzens (z. B. durch</li> </ul>

<b>Zentrale Implikationen zur zeitlichen Differenzierung der Franchisenehmer-Leistung</b>	
sierungsphase	Franchisenehmer-Zeitung, Intranet) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erarbeitung von Branchen- und Wettbewerbsvergleiche</li> <li>▪ Regelmäßige Reports zu Produktentwicklungen, (Handels)Markenstärke, Public Relations, dem Umgang mit neuen Medien (Internet, Online-Shop), der EDV-Infrastruktur etc. veröffentlichen</li> </ul>
Stimulierung der Veränderungs- und Lernbereitschaft von Franchisenehmern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufnahme von Solutions in das endkundengerichtete Leistungsspektrum</li> <li>▪ Förderung des Austausch mit Hersteller-Unternehmen (Schulungen, Werksbesichtigung o. ä.)</li> <li>▪ Förderung des Austausch mit externen Experten (z. B. Managementvorträge)</li> <li>▪ Einführung von interaktiver Lernsoftware</li> <li>▪ Innovations-Workshops</li> <li>▪ Beteiligung an wissenschaftlichen Studien</li> </ul>
Förderung einer interorganisationalen Wissenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation von ERFA-Gruppen, Arbeitskreise und Projektgruppen, Communités of practice</li> <li>▪ Themenfokussierte Vollversammlungen</li> <li>▪ Interne Feiern und Veranstaltungen</li> <li>▪ Firmenzeitschrift</li> <li>▪ Innovationswettbewerbe</li> <li>▪ Patenschaftmodelle</li> </ul>

Tab. 6-4: Zentrale Implikationen zur Differenzierung der Franchisenehmer-Leistung

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

### 6.2.2.5 Gebührenpolitische Maßnahmen

Franchisegeber orientieren sich bei der Gestaltung ihrer Investitions- und Gebührenpolitik an ihren individuellen Einkommenszielen. Die Zielerreichung hängt dabei unmittelbar vom Verhalten der Franchisenehmer ab, warum sich auch deren Befindlichkeiten und Entscheidungskalküle in der Gebührengestaltung wiederfinden müssen. Diesem Aspekt trägt die vorliegende Arbeit Rechnung, indem investitionsbezogene Wirkungszusammenhänge in das Mehrebenenmodell aufgenommen werden, anhand derer Reaktionen der Franchisenehmer auf die Gebührengestaltung reflektiert werden. Die zur Illustration der zeitlichen Veränderung eingesetzten Entwicklungspfade stellen dabei die Abhängigkeit der Partnereinstellung vom Niveau der Anfangsinvestitionen und der laufenden Gebühren heraus. Nun lässt sich von der Gestaltung der Gebühren und der damit einhergehenden Einfluss-

nahme der Franchisenehmer kein sicher vorherzusehender Zusammenhang prognostizieren, es verbessert sich jedoch die Voraussetzung dafür, dass Franchisenehmer die von der Franchise-Zentrale projektieren Verhaltensweisen zeigen. Darauf aufbauend können die folgenden handlungsrelevanten Plausibilitätsüberlegungen angestellt werden.

Franchisegebühren sowie deren Struktur anhand segmentspezifischer Gegebenheiten bei Franchisenehmern zu differenzieren, ist weder für die Franchise-Forschung noch die Franchise-Praxis ein neues Betätigungsfeld (vgl. Preissner, M. (2005), S. 58). Obgleich sich zahlreiche Marktstudien mit preis- und gebührenpolitischen Entscheidungen in Franchise-Netzwerken beschäftigen, findet die zeitliche Struktur als vertraglicher Aktionsparameter der Gebührenordnung lediglich in wenigen Arbeiten Berücksichtigung (vgl. bspw. Kaufmann, P. J./Dant, R. P., 2001, S. 539 f.; Windsperger, J., 2001, S. 220 f.).<sup>17</sup> Tatsächlich beobachten LAFONTAINE und SHAW in der einzigen, dem Verfasser bekannten empirischen Studie, dass Franchisegeber ihre Gebührenordnung mehrheitlich nicht systematisch adjustieren. Die Autoren beziehen ihre Aussagen aus einer Datenbank, die für den Zeitraum von 1980 bis 1992 sämtliche Vertragsinformationen von rund 1.000 internationalen Franchisegebern vorhält. Demzufolge änderten 23 % der Franchise-Netzwerke in zehn Jahren überhaupt keine der beiden Gebührenkomponenten (vgl. Lafontaine, F./Shaw, K. L., 1999, S. 1060 f.). Die Ergebnisse festigen die von den Autoren vorgenommene Annahme, dass die Kosten der Anpassung den monetären Zusatznutzen übersteigen und der Kern des optimalen Franchisevertrags in seiner Konstanz zu sehen ist. Begründet wird der Verzicht einer phasenadäquaten Anpassung bisweilen mit Informations- und Durchsetzungsschwierigkeiten

---

<sup>17</sup> Der vorwiegende Anteil der vertragsbezogenen Literatur setzt sich intensiv mit der Fragestellung auseinander, ob Franchisenehmer mit unterschiedlichen Bedingungen individuelle Franchiseverträge erhalten sollten, d. h. die Franchiseverträge sich bei Vertragsabschluss unterscheiden oder nicht. Die zeitliche Struktur, inwieweit Franchisenehmer zu verschiedenen Eintrittszeitpunkten unterschiedliche Konditionen erhalten sollten oder aber der Vertrag Gebührenkomponenten enthält, die in Abhängigkeit von der Dauer der Systemzugehörigkeit variieren, wird dabei nur selten debattiert. Vgl. hierzu bspw. Brickley, J. A./Misra, S./Horn, R. L. 2006, S. 419.

(Preissner, M. (2005), S. 338 f.). So setzt die Differenzierung der Franchisegebühren fundierte Kenntnisse über das zukünftige Partnerverhalten sowie daraus resultierende Ein- und Auszahlungen voraus. Hierbei wird deutlich, welchen Beitrag die vorliegende Arbeit leistet. Durch die Kenntnis über die durch gebührenpolitische Entscheidungen ausgelösten Einstellungsänderungen im Beziehungsverlauf kann der Franchisegeber eine zeitlich differenzierte Gebührengestaltung dazu nutzen, Impulse zur Annäherung idealtypischer Entwicklungspfade zu setzen.

Die Notwendigkeit, finanzielle Mittel für die Verbesserung des Systempakets einzusetzen, nimmt im Auge des Franchisenehmers mit fortschreitender Zeit und abnehmendem Zusatznutzen pro Investitionseinheit ab. Sofern kein Gebietsschutz gewährleistet ist, wird sich diese Tendenz zudem durch die wachsende Marktpenetration (Anzahl der Betriebe) und das sinkende Umsatzpotenzial verstärken. Sehen sich Franchisegeber nicht in der Lage, die Anreize der Netzwerkmitgliedschaft nachhaltig zu vermitteln, gehen die Zahlungsaufforderungen des Franchisegebers und die Zahlungsbereitschaften der Franchisenehmer zunehmend auseinander. Mit wachsender Expertise einzelner Franchisenehmer sinkt folgerichtig der Anreiz, eine laufende Gebühr zu entrichten. Um dem entgegenzutreten, sind mit Bezug auf die Gebührenbestandteile folgende Bemerkungen abzugeben: Aus einer zeitlich dynamischen Perspektive ist die Vorziehenswürdigkeit fixer Gebührenkomponenten (zzgl. der Anfangsinvestition) gegenüber laufender Gebühren bei der Installierung von Gebührenmodalitäten zu konstatieren; der Honeymoon-Effekt kann vielmehr durch eine gemäßigte Absenkung variabler Gebührenkomponenten vermindert werden. Erstmals Erwähnung finden derartige Überlegungen im „Signaling“-Modell von GALLINI und LUTZ sowie dem „Reputation“-Modell von MATHEWSON und WINTER. Beide Autorengruppen postulieren, dass Franchisegeber variable Gebührenkomponenten mit steigender Dauer der Systemzugehörigkeit absenken sollten, wohingegen die fixe Komponente, die von Franchisenehmern i. d. R. einmalig beim Systemeintritt erhoben wird, als Substitut der variablen Komponente zu erhöhen ist (vgl. Gallini, N. T./Lutz, N. A., 1992, S. 471 ff.; Mathewson, G. F./Winter, R. A., 1985, S. 505). Aus verhaltenstheoreti-



scher Sicht empfiehlt es sich daher, die Senkung der variablen Gebührenvariante im Zeitverlauf zu prüfen. Dabei kann die Adjustierung der Gebühren jeweils bei Vertragsverlängerung erfolgen oder ex ante im Vertrag vorgesehen werden. Es kann allerdings nicht als sicher gelten, dass die Einnahmereduzierung durch die zu erwartenden positiven Impulse auf das Partnerverhalten und den Einsatz alternativer Gebührenformen überkompensiert wird.

Der Einnahmeverlust durch die Absenkung laufender Gebührenkomponenten bedingt letztlich, alternative gebührenpolitische Maßnahmen zur Kompensation selbiger einzuführen. Eine erste anreizkompatible Gestaltungsoption zur künstlichen Senkung der laufenden Gebührenkomponente besteht in einer anteiligen Rückvergütung der zuvor erhöhten fixen Gebühr. Sobald der Franchisenehmer einen Mindestumsatz erreicht hat, erhält er eine entsprechende Bonuszahlung. Der Bonus wird ausgezahlt, sobald die, durch die Motivation den Mindestumsatz zu erreichen, ausgelösten Mehreinnahmen des Franchisegebers die relativen Einkommensverluste durch die Absenkung der variablen Gebühr übersteigen. Die Rückvergütung beläuft sich auf den Betrag der fixen Gebührenerhöhung. Das Einkommen des Franchisegebers bleibt somit identisch, die Effektstärke des Honeymoon kann aber vermindert werden. Eine zweite denkbare Gebührenanpassung liegt in der Individualisierung der Leistungsanspruchnahme, d. h., in späteren Phasen sind Leistungen des Systempakets entbündelt anzubieten. Durch die Erhöhung der Preise von Einzelleistungen ist die Senkung der variablen Gebühr zu kompensieren. Die Preisanpassungen sollten jedoch marktübliche Preiskorridore nicht verlassen. Zudem besitzt diese Form der Gebühreneinnahme die positive Nebenwirkung, effizient agierende Franchisenehmer nicht durch die Umverteilung der Kosten ineffizienter Franchisenehmer zu belasten.

Neben der individualisierten Leistungsanspruchnahme sieht AHLERT in der Einführung eines gestaffelten Margensystems, das die Höhe der variablen Gebühr an den Ausschöpfungsgrad des Umsatzpotenzials koppelt, die Möglichkeit, Effizienzverluste der umsatzabhängigen Franchisegebühr auszugleichen (vgl. Ahlert, D. (2001), S. 27 f.). Ohne auf eine Dynamisierung der variablen Gebührenkomponen-

te näher einzugehen, berücksichtigt er diese implizit, indem die zeitlich bedingte Ungleichbehandlung einer im Beziehungsverlauf konstanten, umsatzanteiligen Gebühr umgangen wird. Eine Umsetzung dessen ist aber an die Voraussetzung einer objektiven Bestimmung des Umsatzpotenzial sowie eindeutig abgrenzbarer Verkaufsbezirke geknüpft. Nahezu der identische Effekt geht ebenso von einer einfachen Deckelung der variablen Gebühren durch einen Maximalbetrag aus. Franchisenehmer werden infolgedessen zu einem höheren Aktivitätsniveau angereizt, ohne dass schwerwiegende von der Stabilisierungsphase ausgehende Gefahren herbeigeführt werden.

<b>Zentrale Implikationen gebührenpolitischer Maßnahmen</b>	
<b>Managementmaßnahme</b>	<b>Ausgewählte Ansatzpunkte zur Gestaltung</b>
Anpassung des Verhältnisses fixer vs. laufender Gebühren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senkung der variablen Gebührenbestandteile zur Verminderung des Honeymoon-Effekts</li> <li>▪ Zeitabhängige Differenzierung der variablen Gebührenkomponente (vor Vertragsabschluss oder bei Vertragsverlängerung)</li> </ul>
Einführung anreizkompatibler Gebührenmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückvergütung bei Zielerreichung</li> <li>▪ Individualisierung der Leistungen in späteren Phasen</li> <li>▪ Einführung einer (umsatz-)potenzialabhängigen Franchisegebühr (z. B. durch die Versteigerung von Gebieten)</li> <li>▪ Einführung einer fixen Gebühr bei Vertragsverlängerung</li> <li>▪ Deckelung der variablen Gebühren</li> </ul>
Zeitweise Gebührenanpassung zur Überbrückung der Stabilisierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitlich begrenzte Absenkung der Gebühr bei verschlechterter Marktsituation</li> <li>▪ Aktive Hilfestellung zur Kostenreduzierung</li> <li>▪ Bereitstellung vergünstigter Konditionen bei sonstigen Transferleistungen (z. B. Leasing-Verträge)</li> </ul>

Tab. 6-5: Zentrale Implikationen zu gebührenpolitischen Maßnahmen

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Die Ausführungen zu den hier reflektierten Teilbereichen des Netzwerkmanagements verdeutlichen, dass sich aus dem in dieser Arbeit entwickelten und empirisch validierten Modell eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen für die Netzwerkpraxis ableiten lassen. Temporale Aspekte erweisen sich in der heutigen Netzwerkpraxis als zwar recht subtile und deshalb häufig unbemerkte, nichtsdestoweniger aber als grundlegende Steuerungsansätze.

## 7 Schlussbetrachtung

Ausgehend von der Zielsetzung, Netzwerkbeziehungen zu festigen und langfristig den maximalen Ertrag mit ihren Partnern zu erzielen, investieren die Franchisegeber hohe Summen in die Partnerbetreuung und -bindung. Die Fragestellung, inwiefern der effiziente Einsatz entsprechender Maßnahmen an den zeitlichen Wandel von Netzwerkbeziehungen geknüpft sein sollte, wird aber sowohl von der Franchisingforschung als auch der -praxis weitgehend ausgeklammert. Diesen Umstand aufgreifend, besteht die in dieser F&C-Studie formulierte Ausgangsthese darin, dass die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer Entwicklungsverläufe aufweist, die die Zeitdimension als Beurteilungskriterium der Beziehung sowie zeitlich ausdifferenzierte Managementmaßnahmen rechtfertigen. Diesbezügliche Ausführungen zeigen, dass bestehende Forschungsarbeiten sowie Marktbeobachtungen durchweg die Effizienzpotenziale eines an Phasenmodellen ausgerichteten Partnermanagements umreißen. In schon gewohnter Weise beschränkt jedoch eine mangelnde empirische Fundierung die Modelle auf einen heuristischen und einzig an idealisierten Lebenszyklen ausgerichteten Umgang mit Netzwerkbeziehungen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden F&C-Studie steht daher die konzeptionelle Entwicklung und empirische Überprüfung eines umfassenden Modells zur Entwicklung von Netzwerkbeziehungen in Franchise-Netzwerken. Während in Forschungsfrage eins und zwei zunächst die Gestalt des Entwicklungsverlaufs der Franchisegeber-Franchisenehmer-Kooperation hinterfragt wurde, zielt die Vertiefung der dritten und vierten Forschungsfrage darauf ab, den potenziellen Einfluss der Netzwerkführung auf kritische Beziehungsphasen zu präzisieren. Zur Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen wurde ein theoretisches Wirkungsmodell entwickelt, dem ein vier Phasen umfassendes Entwicklungskonzept (Einstiegs-, Stabilisierungs-, Aufbau- und Reifephase) als Bezugsrahmen dient. Innerhalb dieses Entwicklungsmodells lässt sich zeigen, dass während der Lebensdauer einer Netzwerkbeziehung charakteristische Beziehungsphasen zu identifizieren sind, die spezielle Anforderungen an das Netzwerkmanagement stellen. Für sämtliche der hier betrachteten Einstellungs- und Erfolgsvariablen zeigt sich, dass sich Franchisegeber prototypischen Verlaufsmustern der Beziehung zu ihren Franchise-

nehmern gegenübersehen. Es stellt sich heraus, dass Franchisenehmer ihren Erfolg mit anwachsender Verweildauer im System deutlich positiver einschätzen. Die optimale Ertragssituation in der Franchise-Kooperation kann demzufolge erst in späteren Phasen realisiert werden. Obwohl derartig lebenszyklusnahe Entwicklungspfade auch für die Beziehungsqualität vorzufinden ist, d. h. das Vertrauen, das Commitment, die Zufriedenheit und die Loyalität mit der Beziehungsdauer im Durchschnitt positiv entwickeln, zeigen sich zu Anfang der Kooperation eine Situation, die den Fortbestand der Beziehung in Frage stellen. Während Franchise-Kooperationen unmittelbar nach dem Systemeinstieg noch von Euphorie und Zuversicht geprägt sind, zeichnet sich die darauffolgende Stabilisierungsphase häufig durch schlechte Beziehungsqualität und den Rückgang der Partnerloyalität aus. Dieser Effekt ist als Honeymoon bekannt. Der Beziehung von Netzwerkpartnern muss offenbar ein Zeitraum zugestanden werden, in dem sich ein gemeinsames Normen- und Wertesystem herausbilden kann. Zu guter Letzt zeigt sich in der weiteren Beziehungshistorie, dass sich Franchisenehmer, die anfangs ausschließlich mit dem operativen Tagesgeschäft befasst sind, zu professionellen Unternehmern fortentwickeln, die ihre eigenen autonomen Zielsetzungen verfolgen und ihre Entscheidung, die sie mit der Wahl des Franchising in Verbindung brachten, immerzu unter zeitlich angepassten Beweggründen reflektieren.

Die Beantwortung der dritten und vierten Forschungsfrage hat zum Ziel, zweckmäßige Managementinstrumente für den Umgang mit dem Honeymoon-Effekt gegeneinander abzuwägen. Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass der Franchisegeber durch die gezielte Steuerung der Systemvariablen in der Lage ist, die Ausprägung des Honeymoon-Effekts zu kontrollieren. So zeigt sich, dass partnerschaftlich geführte Franchise-Netzwerke weitaus seltener von den negativen Auswirkungen der Honeymoon-Phase betroffen sind. Diese Franchise-Netzwerke zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass ihre Franchisenehmer bereits frühzeitig in die Systempolitik und den interorganisationalen Wissensaustausch eingebunden werden. Zum anderen verstehen es die Franchisegeber, ihre Franchisenehmer mit bedarfsorientierten Freiheiten auszustatten und derart ein als positiv

wahrgenommenes Autonomieklima zu vermitteln. Hierarchisch ausgelegte Führungsstrukturen führen hingegen dazu, dass sich die Netzwerkführung innerhalb der ersten drei Jahre der Systemmitgliedschaft (Stabilisierungsphase) mit schweren Vertrauensverlusten bei Franchisenehmern konfrontiert sieht.

Entwickeln Franchisegeber letztlich ein Verständnis für die Entwicklung ihrer Franchisenehmer und sind sie in der Lage diese analytisch abzubilden, können sie steuernd auf diese einwirken und anschwellende Disharmonien und Beziehungsaufösungen abwenden. Dieses positive Gesamtfazit soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Forschungsfeld der Netzwerkentwicklung nach wie vor in seinen Anfängen weilt. Zwar leistet diese Studie einen umfassenden Beitrag, für die Netzwerkpraxis sind aber weitergreifende Managementansätze im Umgang mit zeitlichen Phänomenen in Netzwerkbeziehungen von Interesse. Es kann nur dafür plädiert werden, das Wissen um Entwicklungslogiken in der praxisnahen Anwendung weiter zu vertiefen, um auf diese Weise zur Stärkung kooperativer Kompetenzen beizutragen.

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (1990): Evolutionäres Handelsmanagement: Die controllinggestützte Evolution erlebnisorientierter Betriebskonzepte des stationären Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 11, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution und Handel, Westf.-Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart.
- Ahlert, D. (2001): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken: Ein neues Paradigma für die Theorie des Netzwerksmanagements, in: Ahlert, D. (Hrsg.): *Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied und Kriftel, S. 13-64.
- Ahlert, D./Ahlert, M. (2004): Gebührenordnungen und Verrechnungspreissysteme im Franchising: Ansatzpunkte einer optimalen Gestaltung, in: Bensberg, F./Brocke, J. v./Schultz, M. B. (Hrsg.): *Trendberichte zum Controlling: Festschrift für Heinz Lothar Grob*, Heidelberg, S. 237-267.
- Ahlert, D./Ahlert, M./Backhaus, C./Bovenspiepen, G./Ewig, H./Hartleb, V./Michaelis, M./Parvis-Trevisany, N./Rose, R. M. (2006): Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - Dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Frankfurt am Main.
- Ahlert, D./Blut, M. (2006): Wissensmanagement: Ausweg aus der Downtrading-Spirale?!, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2006*, Frankfurt am Main, S. 17-35.
- Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke - Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Berlin und Heidelberg.
- Ahlert, D./Gust, E. (2006): Customer Value Management in Franchisesystemen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, 3. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 655-682.
- Ahlert, M. (2001): Controlling-Konzepte für F&C Netzwerke, in: Ahlert, D. (Hrsg.): *Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied und Kriftel, S. 185-212.
- Ahlert, M./Blaich, G. (2004): Wissensmanagement in Handelssystemen, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Jahrbuch Handelsforschung 2004*, Wiesbaden, S. 271-29.
- Ahlert, M./Blaich, G./Spelsiek, J. (2006): Vernetztes Wissen: Organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- Ahlert, M./Brock, C./Evanschitzky, H. (2006): Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme: Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien, Münster.

- Anderson, E./Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, 29 (1), S. 18-34.
- Aron, A. (2003): Self and Close Relationships, in: Leary, M. R./Tangney, J. P. (Hrsg.): *Handbook of Self and Identity*, New York, S. 442-461.
- Azoulay, P./Shane, S. (2001): Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms, in: *Management Science*, 47 (3), S. 337-358.
- Backhaus, C. (2009): Beziehungsqualität in Netzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Bates, T. (1995): Analysis of Survival Rates among Franchise and Independent Small Business Startups, in: *Journal of Small Business Management*, 33 (2), S. 26-36.
- Bates, T. (1998): Survival Patterns among Newcomers to Franchising, in: *Journal of Business Venturing*, 13 (2), S. 113-130.
- Beckett-Camarata, E. J./Camarata, M. R./Barker, R. T. (1998): Integrating Internal and External Customer Relationships Through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment, in: *Journal of Business Research*, 41 (1), S. 71-81.
- Black, J. S./Mendenhall, M. (1991): The U-curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework, in: *Journal of International Business Studies*, 22 (2), S. 225-247.
- Blaich, G. (2004): Wissenstransfer in Franchisenetzen: Eine lerntheoretische Analyse, Wiesbaden.
- Blair, R. D./Lafontaine, F. (2005): *The Economics of Franchising*, Cambridge et al.
- Bordonaba-Juste, V./Polo-Redondo, Y. (2008): Differences between Short and Long-term Relationships: An Empirical Analysis in Franchise Systems, in: *Journal of Strategic Marketing*, 16 (4), S. 327-354.
- Brickley, J. A./Misra, S./Horn, R. L. (2006): Contract Duration: Evidence from Franchising, in: *The Journal of Law and Economics*, 49 (1), S. 173-196.
- Brock, C. (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde, Wiesbaden.
- Combs, J. G./Michael, S. C./Castrogiovanni, G. J. (2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, in: *Journal of Management*, 30 (6), S. 907-931.
- Coughlan, A. T./Anderson, E./Stern, L. W./El-Ansary, A. I. (2001): *Marketing Channels*, 6. Aufl., Upper Saddle River.
- Dant, R. P./Gundlach, G. T. (1999): The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution, in: *Journal of Business Venturing*, 14 (1), S. 35-67.
- Das, T. K./Teng, B. S. (1997): Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines, in: *Journal of General Management*, 22 (4), S. 49-64.

- Doney, P. M./Cannon, J. P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, 61 (2), S. 35-51.
- Dormann, J./Ehrmann, T. (2007): Handlungsfreiheit, Unterstützungsleistungen und Austrittsintentionen von Franchisenehmern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77 (6), S. 645-674.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, 23 (4), S. 660-679.
- Evanschitzky, H./Gouthier, M. H. (2005): Network Relationship Management bei Dienstleistern, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.): *Netzwerk in Vertrieb und Handel*, Frankfurt am Main, S. 107-124.
- Fichman, M./Levinthal, D. A. (1991): Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships, in: *Academy of Management Review*, 16 (2), S. 442-468.
- Fontanari, M. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin.
- Freter, H./Naskrent, J. (2008): Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Gallini, N. T./Lutz, N. A. (1992): Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, in: *Journal of Law, Economics, & Organization*, 8 (3), S. 471-501.
- Georgi, D. (2000): Entwicklung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden.
- Gourville, J. T./Soman, D. (1998): Payment Depreciation: The Behavioral Effects of Temporally Separating Payments from Consumption, in: *Journal of Consumer Research*, 25 (2), S. 160-174.
- Grayson, K./Ambler, T. (1999): The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services, in: *Journal of Marketing Research*, 36 (1), S. 132-141.
- Grünhagen, M./Dorsch, M. J. (2003): 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), S. 366-385.
- Hite, J. M./Hesterly, W. S. (2001): The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 22 (3), S. 275-286.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Inkpen, A. C./Beamish, P. W. (1997): Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures, in: *Academy of Management Review*, 22 (1), S. 177-202.
- Jacquemin, A./Nambu, T./Dewez, I. (1981): A Dynamic Analysis of Export Cartels: The Japanese Case, in: *The Economic Journal*, 91 (363), S. 685-696.
- Jambulingam, T./Nevin, J. R. (1999): Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor, in: *Journal of Business Venturing*, 14 (4), S. 363-395.



- Jap, S. D./Anderson, E. (2007): Testing a Life-cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement across Stages and Performance, in: *Management Science*, 53 (2), S. 260-275.
- Jungmichel, G./Gosslar, H. L. (2008): Franchisenehmer auswählen und gewinnen, in: Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.): *Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, München, S. 226-240.
- Justis, R. T./Judd, R. J. (1989): Franchising, Cincinnati.
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), S. 39-48.
- Kaufmann, P. J./Dant, R. P. (1996): Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues, in: *Journal of Business Venturing*, 11 (5), S. 343-358.
- Kaufmann, P. J./Dant, R. P. (2001): The Pricing of Franchise Rights, in: *Journal of Retailing*, 77 (4), S. 537-545.
- Kawohl, J. M. (2010): Lösungsorientierung von Handelsunternehmen - Konzeption und Erfolgsmessung, Wiesbaden.
- Kieser, A./Koch, U. (2002): Organizational Learning through Rule Adaption: From the Behavioral Theory to Transactive Organizational Learning, in: Augier, M./March, J. G. (Hrsg.): *The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Cheltenham et al., S. 237-258.
- Knight, L. (2002): Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks, in: *Human Relations*, 55 (4), S. 427-454.
- Knight, L./Pye, A. (2004): Exploring the Relationships between Network Change and Network Learning, in: *Management Learning*, 35 (4), S. 473-490.
- Knight, L./Pye, A. (2005): Network Learning: An Empirically Derived Model of Learning by Groups of Organizations, in: *Human Relations*, 58 (3), S. 369-392.
- Kubitschek, C. (2001): Die Erfolgsfaktoren des Franchising: Ein Effizienzvergleich mit Filial- und Lizenzsystemen, in: *DBW*, 61 (6), S. 671-687.
- Lafontaine, F./Shaw, K. L. (1999): The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data, in: *Journal of Political Economy*, 107 (5), S. 1041-1080.
- Liebhart, U. E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke: Entwicklung, Gestaltung und Steuerung, Wiesbaden.
- Lusch, R. F./Brown, J. R. (1996): Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, in: *Journal of Marketing*, 60 (4), S. 19-38.
- Maas, C. J./Hox, J. J. (2005): Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling, in: *Methodology*, 1 (3), S. 86-92.
- Martin, R. E. (1988): Franchising and Risk Management, in: *The American Economic Review*, 78 (5), S. 954-968.
- Mathewson, G. F./Winter, R. A. (1985): The Economics of Franchise Contracts, in: *Journal of Law and Economics*, 28 (3), S. 503-526.
- McKnight, D. H./Cummings, L. L./Chervany, N. L. (1998): Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, in: *Academy of Management Review*, 23 (3), S. 473-490.

- Meffert, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: Neue Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: *DBW*, 94 (4), S. 519-541.
- Meurer, J. (1997): Führung von Franchisesystemen: Führungstypen, Einflussfaktoren, Verhaltens- und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.
- Michaelis, M. (2009): Internes Marketing in Dienstleistungsnetzwerken: Konzeption und Erfolgsmessung, Wiesbaden.
- Mildenberger, U. (1998): Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken: Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie, Wiesbaden.
- Morrison, K. A. (2000): The Franchisor-Franchisee Relationship: Perceptions of Franchisees, in: *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 15 (3), S. 39-56.
- Nebel, J. (2008): Franchisenehmer motivieren, in: Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.): *Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, München, S. 346-349.
- Nebel, J./Gajewski, K. (2008): Die Gremienarbeit des Franchise-Systems, in: Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.): *Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, München, S. 375-383.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford.
- Nooteboom, B. (2000): *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford.
- Oxenfeldt, A. R./Kelly, A. O. (1968): Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?, in: *Journal of Retailing*, 44 (4), S. 69-83.
- Palmatier, R. W. (2008): *Relationship Marketing*, Cambridge.
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Houston, M. B. (2009): A Dynamic Perspective of Relationship Marketing, Working Paper University of Washington, Washington.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, 49 (4), S. 41-50.
- Peterson, A./Dant, R. P. (1990): Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise, in: *Journal of Small Business Management*, 28 (3), S. 46-64.
- Prange, C. (2006): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, Wiesbaden, S. 187-214.
- Preissner, M. (2005): *Franchisegebühren: Ziele, Aktionsparameter, Bestimmungsfaktoren*, Köln.
- Raudenbush, S. W./Bryk, A. (2002): *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2. Aufl., Thousand Oaks et al.
- Reuss, H. (1993): *Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie*, Frankfurt.

- Ring, P. S. (1996): Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange, in: *Business & Society*, 35 (2), S. 148-175.
- Ring, P. S./Van de Ven, A. H. (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: *Academy of Management Review*, 19 (1), S. 90-118.
- Sawhney, M. (2006): Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions, in: Lusch, R. F./Vargo, S. L. (Hrsg.): *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, New York, S. 365-380.
- Schlüter, H. (2001): Franchisenehmer-Zufriedenheit: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Schmitz, G. (2001): Die Dynamik dauerhafter Geschäftsbeziehungen in Dienstleistungsmärkten: Ein prozessorientierter Erklärungs- und Gestaltungsansatz, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktion im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 3-34.
- Skaupy, W. (1995): Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., München.
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Sydow, J./Duschek, S./Möllering, G./Rometsch, M. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Eine typologische Studie, Wiesbaden.
- Thaler, R. (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1 (1), S. 39-60.
- Tietz, B. (1991): Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. Aufl., Landsberg.
- Tikoo, S. (2002): Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence, in: *Journal of Retailing*, 78 (3), S. 183-192.
- Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: *Journal of Marketing*, 71 (3), S. 1-17.
- Vaillant, C. O./Vaillant, G. E. (1993): Is the U-curve of Marital Satisfaction an Illusion? A 40-year Study of Marriage, in: *Journal of Marriage and the Family*, 55 (1), S. 230-239.
- Wagner, J. A./Gooding, R. Z. (1987): Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships, in: *Academy of Management Journal*, 30 (3), S. 524-541.
- Walker, J./Baker, J. (2000): An Exploratory Study of a Multi-Expectation Framework for Services, in: *Journal of Services Marketing*, 14 (5), S. 411-431.
- Ward, C./Okura, Y./Kennedy, A./Kojima, T. (1998): The U-Curve on Trial: A Longitudinal Study of Psychological and Sociocultural Adjustment during Cross-Cultural Transition, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (3), S. 277-291.

- 
- Wellinger, C. (2009): Web 2.0 Lösungen für das Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken: Wie Social Software Technologien den Aufbau und Erhalt von Wissensbeständen verbessern und steigern können, Saarbrücken.
- Wenger, E. (2008): *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, 18. Aufl., Cambridge.
- Windsperger, J. (2001): The Fee Structure in Franchising: A Property Rights View, in: *Economics Letters*, 73 (2), S. 219-226.
- Wunderlich, M. (2005): *Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*, Wiesbaden.