www.pwc.de/mittelstand

Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken

Verantwortungsvolle Netzwerkführung muss das Ziel haben, die Beziehungsqualität zwischen allen Akteuren zu optimieren, Vertrauen und Rollenverantwortung zu schaffen, um so einen nachhaltig erhöhten Netzwerkerfolg zu generieren.

Internationales Centrum für Franchising und Cooperation
In Zusammenarbeit mit der Universität Münster

pwc

Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken

Verantwortungsvolle Netzwerkführung muss das Ziel haben, die Beziehungsqualität zwischen allen Akteuren zu optimieren, Vertrauen und Rollenverantwortung zu schaffen, um so einen nachhaltig erhöhten Netzwerkerfolg zu generieren.

pwc

Vorwort der Verfasser

Von den Besten lernen – Was der Network Governance Kodex bewirken kann

Kooperationen, von lat. cooperatio = Zusammenwirkung oder Mitwirkung, sind mehr als jede andere Organisationsform auf ein gutes Miteinander ihrer Akteure angewiesen. Primäres Ziel ist die Etablierung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Win-Win-Beziehung zwischen Netzwerkzentralen und ihren Mitgliedern oder Partnern.

Es liegt auf der Hand, dass eine „gute", maßgeschneiderte Governance das zentrale Mittel zum Zweck darstellt. Diese stabilisiert nicht nur die Beziehung, sondern lässt die Kooperation ebenso „atmen", so dass flexible Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen möglich sind. In Anbetracht wachsender Marktdynamik kommt hierbei in Unternehmensnetzwerken den „weichen", vorökonomischen Faktoren wie Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment eine herausragende Bedeutung zu. Um dieser Besonderheit kooperativer Netzwerke Rechnung zu tragen, haben die PricewaterhouseCoopers AG und das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster bereits im Jahr 2008 einen ersten Vorschlag zu einem Network Governance Kodex vorgestellt. Der Vorschlag wurde über zwei Jahre hinweg von den Wissenschaftlern und Praktikern der Network Governance-Kommission weiterentwickelt und am 28. September 2010 verabschiedet.

Doch wie steht es mit der Umsetzung der einzelnen Bestandteile des Kodex in der Netzwerkpraxis? Bedeutet die Einführung des Network Governance Kodex einen unnötigen Bürokratieaufwand, dem kein nennenswerter Nutzen gegenübersteht, oder worin können die Vorteile für die Unternehmenskooperationen bestehen? Und wie könnte eine solche verantwortungsvolle Netzwerkführung nach Maßgabe des Kodex ausgestaltet werden?

Diesen Fragen geht die vorliegende Studie mittels einer empirischen Untersuchung in Franchisesystemen und Verbundgruppen nach und zeigt, dass die Befolgung des Network Governance Kodex durchaus sinnvoll ist: Der Kodex stellt einen idealen Leitfaden für einen individuellen Zuschnitt der Unternehmensführung und -kontrolle (Governance) auf das eigene Netzwerk dar. Durch eine angemessene Berücksichtigung und schrittweise und behutsame Umsetzung seiner Empfehlungen können Kooperationen einen echten Mehrwert schaffen. Dies beweisen die Best Practices der führenden Unternehmensnetzwerke in dieser Studie. Andere Netzwerke hingegen blicken noch auf große Potentiale in diesem Bereich.

Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass die Diskussion um die Inhalte einer verantwortungsvollen Führung kooperativer Netzwerke weitergehen muss! Deswegen bitten wir unsere Leser(innen) um ihre Unterstützung! Teilen Sie uns Ihre Erfahrungen mit und tragen Sie dazu bei, den bisher erfolgreichen Weg kooperativer Netzwerke weiterzugehen.

Münster und Düsseldorf, im Oktober 2011

Dieter Ahlert
Martin Ahlert
Bibiana Bolsenkötter
Katherina Gehrmann

Grußwort Torben Leif Brodersen

Die Welt der Unternehmenskooperationen steht mitten in einer Phase des Wandels.

- Die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk, einer Kooperation, wird für viele mittelständische Betriebe immer attraktiver. Das gilt gerade auch für Krisenzeiten. Kooperationen geben Halt und Stabilität, wenn sie professionell und transparent organisiert sind. Ihre wachsende Bedeutung ist nicht zu unterschätzen.

- Internet und Social Media spielen eine immer größere Rolle. Das Kundenverhalten ist dabei, sich radikal zu verändern. Die Anforderungen an mittelständische Kooperationen, dieser Situation mit einer klaren Strategie zu begegnen, steigen. Denn wir wissen, das Rad kann nicht mehr „zurückgedreht“ werden. Im Gegenteil.

- Gerade mit der steigenden Bedeutung des ‚Web 2.0‘ wird der Transparenz insgesamt Vorschub geleistet. Das hat massive Konsequenzen auch für Unternehmensnetzwerke und deren Gefüge.

Die Funktionsweise einer Unternehmenskooperation von morgen wird sich klar von der von gestern unterscheiden. Gerade die Möglichkeiten der Kommunikation mit Endkunden und Kooperationspartnern weiten sich permanent aus. Das ist für Kooperationen eine Herausforderung, aber vor allem eine Chance, Geschäftsmodelle „à jour“, kundennah und damit wettbewerbsfähig zu halten. In diesem Prozess spielen Werte, spielt gegenseitiges Vertrauen, auf allen Seiten eine immense Rolle. Der Network Governance Kodex als Wertekanon von Unternehmensnetzwerken steigert die Beziehungsqualität zwischen den Netzwerkpartnern und damit auch deren ökonomischen Erfolg. Dieses Kernergebnis der von Herrn Prof. Dr. Dieter Ahlert hier vorgelegten Studie zeigt einmal mehr, dass sich Transparenz und eine gemeinsame Wertebasis – gerade auch im Franchising – in mehrfacher Hinsicht auszahlen.

Als Spitzenverband der Franchise-Wirtschaft in Deutschland ist der DFV seit jeher Vorreiter im Qualitätsmanagement von Franchisenetzwerken. Wir wissen, dass Qualität Vertrauen schafft. Der Network Governance Kodex wird weiter einen wichtigen Beitrag in dieser Sache leisten.

Berlin, 09. Oktober 2011

Torben Leif Brodersen
Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e. V. (DFV)

Grußwort Dr. Ludwig Veltmann

Kluge Unternehmensführung verlangt den Entscheidungsträgern weit mehr ab als Fachkenntnisse über Branchen, Märkte, Produktionsprozesse, Finanzen und betriebswirtschaftliche Kennziffern. Viele nutzen die immer raffinierteren technischen Möglichkeiten zur Beförderung ihrer kommunikativen Absichten und geben sich dabei der Illusion hin, mit Geschwindigkeit und Aufgeregtheit die Leistung ihres Unternehmens erhöhen zu können.

Miteinander effizient zu kommunizieren heißt aber nicht nur, die gleiche Sprache zu sprechen und die gleichen technischen Standards anzuwenden. Der eigentliche „Erfolgskit“ eines Unternehmensnetzwerks ist vielmehr das Wertegerüst, das die handelnden Menschen verbindet. Gerade in kooperativen Unternehmensnetzwerken wie den Verbundgruppen, in denen Entscheidungen keiner gegebenen Hierarchie unterworfen sind, ist eine Wertebasis als Verständigungsgrundlage aller Beteiligten essenziell. Der Vernunftrigorismus eines kategorischen Imperativs allein reicht hierzu allerdings angesichts immer komplexerer Beziehungsgefüge ebenso wenig aus wie die gute Kinderstube. Vielmehr bedarf es klarer Regeln für eine „gute Governance“. Ziel dieser Regeln in einem Unternehmensnetzwerk muss es sein, die Beziehungsqualität zwischen allen Akteuren zu optimieren und das Rollenverständnis etwa zwischen den verschiedenen Gremien verlässlich zu regeln.

Genau dies war das Ziel einer Expertenkommission aus Praxis, Wissenschaft, Wirtschaftsprüfung und Beratung, die im September 2010 den Network Governance Kodex der Öffentlichkeit vorstellte. Dass eine maßgeschneiderte Ausgestaltung der Instrumente eines solchen Kodexes ein tragender Erfolgsfaktor und damit ein verlässlicher Unternehmenskompass ist, haben die Verfasser der vorliegenden Studie unter Leitung von Professor Dieter Ahlert eindrucksvoll empirisch belegen können. Dafür gilt ihnen unsere höchste Anerkennung!

Berlin, 27. September 2011

Dr. Ludwig Veltmann
Hauptgeschäftsführer DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Verfasser 5

Grußwort Torben Leif Brodersen 6

Grußwort Dr. Ludwig Veltmann 7

Inhaltsverzeichnis 9

Abbildungsverzeichnis 11

Abkürzungsverzeichnis 13

Executive Summary 14

A. Verantwortungsvolle Netzwerkführung – der Horizont der Studie 20
1. Verantwortungsvolle Führung – ein modernes Märchen? 20
2. Ziel der Studie 22
3. Methodische Grundlagen 22

B. Unternehmenskooperationen als zukunftsweisendes Organisationsmodell 25
1. Effizienz durch Kooperation 25
2. Erscheinungsformen kooperativer Unternehmensnetzwerke 26

C. Beziehungsmanagement als zentraler Erfolgsfaktor kooperativer Unternehmensnetzwerke 31
1. Wertorientiertes Management als normativer Ansatz 31
2. Die Network Profit Chain als theoretische Grundlage für die Bedeutung der Beziehungsqualität in Unternehmensnetzwerken 33
3. Beziehungsqualität in Unternehmensnetzwerken 35

D. Network Governance – Mittel zum systematischen Beziehungsmanagement? 37
1. Network Governance als Determinante der Beziehungsqualität 37
2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen 38
3. Network Governance-Bestandteile und ihre Beziehungswirkungen 42
3.1 Transparenzorientierte Berichterstattung 43
3.2 Risikomanagement 51
3.3 Kontrolle durch Gremien 60
3.4 Geschäftsführung und Nachfolgeregelungen 67

Inhaltsverzeichnis

E. Ansätze zur optimalen Ausgestaltung der Netzwerkführung – Implikationen für die Praxis 73
1. Analysephase 74
2. Steuerungsphase 75
2.1 Strategische Steuerungsphase 75
2.2 Operative Steuerungsphase: Auswahl und Einsatz der Steuerungsinstrumente 77
2.2.1 Netzwerkinterne Ausgestaltung der Steuerungsinstrumente 77
2.2.2 Netzwerkübergreifende Weiterentwicklung des Network Governance Kodex 85
3. Implementierungsphase 86
4. Kontrollphase 87

F. Fazit und Ausblick 88

Anhang 90
1. Der Network Governance Kodex 90
2. Die Mitglieder der Network Governance Kommission 96

Literaturverzeichnis 98

Ihre Ansprechpartnerin 104

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Ausgangsthese der Studie 14
Abb. 2 Grundmodell der Untersuchung 15
Abb. 3 Zusammenhang zwischen Strategic System Value, Beziehungsqualität und Network Governance 19
Abb. 4 Rechtsformen der teilnehmenden Unternehmensnetzwerke 23
Abb. 5 Alter der teilnehmenden Unternehmensnetzwerke 23
Abb. 6 Erscheinungsformen kooperativer Unternehmensnetzwerke 26
Abb. 7 Evolutionsstufen von Verbundgruppen 28
Abb. 8 Vorteile von FS und VG gegenüber anderen Organisationsformen 29
Abb. 9 Determinanten des Strategic System Value (SSV) 32
Abb. 10 Grundmodell der Network Profit Chain 34
Abb. 11 Grundmodell der Untersuchung 38
Abb. 12 Konzeptualisierung des Governance-Begriffs in den Wirtschaftswissenschaften 40
Abb. 13 Aufteilung der Stichprobe nach Champions und Followern 42
Abb. 14 Notwendige Informationen innerhalb eines kooperativen Netzwerkes 45
Abb. 15 Transparenzorientierte Berichterstattung in Verbundgruppen und Franchisesystemen 46
Abb. 16 Einschätzung der Wirkungen einer transparenzorientierten Berichterstattung 47
Abb. 17 Wichtigkeit einer transparenzorientierten Berichterstattung 48
Abb. 18 Umsetzung einer transparenzorientierten Berichterstattung 49
Abb. 19 Informationsverhalten gegenüber den Partnern 50
Abb. 20 Prozessstruktur des Risikomanagements 52
Abb. 21 Primäre Ziele des Risikomanagements 53
Abb. 22 Risiken kooperativer Unternehmen 54
Abb. 23 Existenz eines Risikomanagers 55
Abb. 24 Messung und Bestimmung ausgewählter Risikomanagementinstrumente 55
Abb. 25 Einfluss des Risikomanagements auf den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner 56
Abb. 26 Einschätzung der Wirkungen eines Risikomanagementsystems 57
Abb. 27 Messung und Bestimmung ausgewählter Risikomanagementinstrumente 58
Abb. 28 Kontrollansprüche in kooperativen Netzwerken 60
Abb. 29 Gremien in Franchisesystemen und Verbundgruppen 61
Abb. 30 Einfluss der Kontrolle durch Gremien auf Vertrauen und Geschäftserfolg 62
Abb. 31 Erfüllung der Kontrollfunktion in Verbundgruppen und Franchisesystemen 62
Abb. 32 Einschätzung der Wirkungen einer Kontrolle durch Gremien 63
Abb. 33 Grad der Erfüllung der Kontrollfunktion 64

Abbildungsverzeichnis

Abb. 34 Einschätzung über die Wichtigkeit der Implementierung von Gremien....65
Abb. 35 Einfluss der Besetzung der Geschäftsführung und Nachfolgeregelung auf das Vertrauen und den Geschäftserfolg....68
Abb. 36 Existenz eines Notfallplans und Nachfolgeregelungen in Verbundgruppen und Franchisesystemen....69
Abb. 37 Einschätzung der Wirkungen einer Nachfolgeregelung und der Besetzung der Geschäftsführung....70
Abb. 38 Art der Besetzung der Geschäftsführung....70
Abb. 39 Existenz eines Geschäftsverteilungsplans/Ressortverteilungsplans....71
Abb. 40 Existenz einer Nachfolgeregelung....72
Abb. 41 Phasenmodell des Beziehungsmanagements....73
Abb. 42 Zusammenhang zwischen Strategic System Value, Beziehungsqualität und Network Governance....78

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
BZQ	Beziehungsqualität
bzw.	beziehungsweise
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DFV	Deutscher Franchise-Verband e. V.
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband
d. h.	das heißt
e. G.	eingetragene Genossenschaft
Erfa	Erfahrungsaustausch
e. V.	eingetragener Verein
F&C	Internationales Centrum für Franchising und Cooperation
FS	Franchisesystem
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Kommanditgesellschaft, deren Komplementär eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist
JÜ	Jahresüberschuss
Mrd.	Milliarde
SSV	Strategic System Value
u.U.	unter Umständen
ZGV	DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e. V. (Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen)

Executive Summary

Kontext der Studie

Wirtschafts- und Finanzkrisen werden oftmals – wie auch zuletzt – durch das verantwortungslose Handeln von Managern mitverschuldet. Auch wenn dieses Verhalten nicht gänzlich vermieden bzw. ausgeschlossen werden kann, ist es dennoch möglich, die Wahrscheinlichkeit dieser Gefahr beträchtlich zu senken. Erste Ansätze für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung liefert der im Februar 2002 verabschiedete Deutsche Corporate Governance Kodex, der im Kern Regeln und Normen für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung beinhaltet.

Die besonderen Konstellationen und Beziehungen in Unternehmensnetzwerken führen in Bezug auf verantwortungsvolle Unternehmens- bzw. in diesem Fall Netzwerkführung zu erheblichen Herausforderungen, sodass der Deutsche Corporate Governance Kodex hier nicht zielführend ist. Vielmehr muss ein Kodex für Unternehmensnetzwerke ihren spezifischen Anforderungen genügen. Mit der Definition des Network Governance Kodex, der 2010 veröffentlicht wurde, wurde dies angestoßen.

Bedeutung des Network Governance Kodex

Die Umsetzung der Inhalte des Kodexes ist für die betreffenden Netzwerke mit Kosten verbunden. In der Praxis bedeutet dies, dass diesen Kosten auch immer ein quantifizierbarer Nutzen gegenüberstehen muss. Genau hier setzt die vorliegende Studie an und hebt die Bedeutung einer Kodexentsprechung und somit einer verantwortungsvollen Netzwerkführung für den Unternehmenserfolg hervor. Der Unternehmenserfolg kooperativer Netzwerke hängt mehr als bei anderen Unternehmensformen von der Beziehungsqualität zwischen den Netzwerkakteuren bzw. Anspruchsgruppen ab. Dies gilt für alle kooperativen Netzwerke gleichermaßen, unabhängig von ihrer Rechts- und Organisationsform und unabhängig davon, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Branche sie tätig sind. Wenn nun ein Einfluss verantwortungsvoller Netzwerkführung auf die Beziehungsqualität unterstellt wird, kann wegen des Verhältnisses zwischen Beziehungsqualität und Unternehmenserfolg ein Rückschluss auf die Wirkung verantwortungsvoller Netzwerkführung und auf den Erfolg des Netzwerkes gezogen werden. Entsprechend lautet die Ausgangsthese der vorliegenden Studie, die in Abbildung 1 verdeutlicht wird:

„Eine verantwortungsvolle Netzwerkführung erhöht die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken und kann somit den nachhaltigen Netzwerkerfolg gewährleisten.“

Abb. 1 Ausgangsthese der Studie

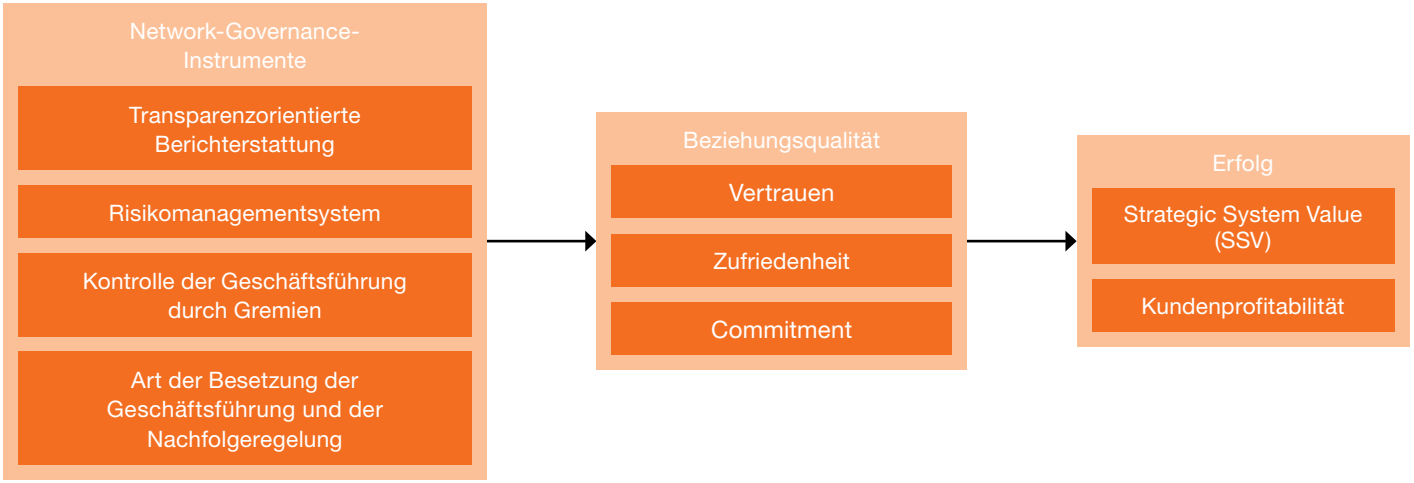
Quelle: Eigene Darstellung.

Network Governance, Beziehungsqualität und Erfolg

Ist es also für Unternehmensnetzwerke trotz der mit der Umsetzung des Network Governance Kodex verbundenen Kosten aus ökonomischen Gründen sinnvoll, sich einer verantwortungsvollen Netzwerkführung zu verschreiben? Dieser Frage nachzugehen ist das Ziel der vorliegenden Studie, die Verbundgruppen und Franchisesysteme als exemplarische Untersuchungsobjekte zugrunde legt. Zunächst geht es um die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen dem ökonomischen Erfolg in Unternehmensnetzwerken und der vorökonomischen Erfolgsgröße der Beziehungsqualität besteht. Eine vom Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) durchgeführte empirische Analyse der mitglieder- bzw. partnerseitig wahrgenommenen Beziehungsqualität in 20 ausgewählten Dienstleistungsnetzwerken bestätigte dies bereits.

Darauf aufbauend wird geklärt, ob die Umsetzung der Anforderungen des Network Governance Kodexes in einer besseren Beziehungsqualität zu den Mitgliedern/Partnern und damit in einem höheren Geschäftserfolg resultiert. In der vorliegenden Studie werden die Bestandteile Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment als wesentlich für die Beziehungsqualität kooperativer Unternehmensnetzwerke angesehen. Die Instrumente und folglich die Bestandteile der Network Governance sind transparenzorientierte Berichterstattung, Existenz eines Risikomanagementsystems, Kontrolle der Geschäftsführung durch Gremien und die Art der Besetzung der Geschäftsführung und der Nachfolgeregelung. Die dargestellten Zusammenhänge werden in Abbildung 2 verdeutlicht und in der vorliegenden Studie exemplarisch für Verbundgruppen und Franchisesysteme untersucht.

Abb. 2 Grundmodell der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

Transparenzorientierte Berichterstattung

Transparenz ist eine der Grundanforderungen an eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung. Unter dem Begriff der transparenzorientierten Berichterstattung werden alle gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen Komponenten der Berichterstattung verstanden, mit denen die zwischen Unternehmensleitung und den Mitgliedern/Partnern bestehenden Informationsasymmetrien abgebaut werden können. Sie beinhaltet die gesamte Publizität, die in Ergänzung

zur traditionellen Finanzberichterstattung zusätzliche, wertrelevante Informationen berücksichtigt. Diese Informationen können sowohl finanzielle und nichtfinanzielle als auch vergangenheitsorientierte und zukunftsgerichtete Leistungsindikatoren beinhalten.

In Bezug auf eine transparenzorientierte Berichterstattung zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Verbundgruppen und Franchisesystemen. Zudem bestätigen beide Systemtypen die Wichtigkeit dieses Network Governance-Instrumentes, indem sie einen positiven Einfluss auf den Erfolg und das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner attestieren. Trotzdem setzen nur sehr wenige Unternehmensnetzwerke ein transparenzorientiertes Berichtssystem um. Um jedoch die Beziehungsqualität in Verbundgruppen und Franchisesystemen zu stärken, sollte insbesondere auf die interne Berichterstattung großer Wert gelegt werden. Im Rahmen einer effizienten internen Berichterstattung sollten vor allem Kennzahlen wie der Umsatz der Zentrale, die Anzahl sowie die Neuaufnahme von Mitgliedern/Partnern, die Rentabilität der Mitgliedern/Partnern, ein Lieferantenlisting sowie die Marketing-Ausgaben der Zentrale an die Mitgliedern/Partnern berichtet werden.

Risikomanagement

Verbundgruppen und Franchisesysteme operieren inzwischen auf den unterschiedlichsten Märkten und Teilmärkten (Beschaffung, Kapitalversorgung etc.), die sich in ihrer Struktur stark unterscheiden können. Dabei gehen alle Kooperationsteilnehmer, unabhängig von ihrer Rechtsform, wirtschaftliche Risiken ein. Um weiterhin wettbewerbs- und leistungsfähig zu bleiben, benötigen Unternehmen und natürlich auch kooperative Netzwerke Instrumente, die das Risiko kontrollierbar machen. Diese lassen sich unter dem Begriff Risikomanagement zusammenfassen, das die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung bezeichnet.

Sowohl Verbundgruppen als auch Franchisesysteme sind sich der Bedeutung des Risikomanagements für den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder/Partner bewusst und bewerten diese als sehr hoch. Es muss festgehalten werden, dass Franchisesysteme den Verbundgruppen in Bezug auf ein systematisches Risikomanagement voraus sind, da sie mehrheitlich Risikomanager einsetzen und geschäftsrelevante Risiken in der Zentrale festlegen und messen. Grundsätzlich definieren nur sehr wenige kooperative Unternehmensnetzwerke die kritischen Erfolgsfaktoren ihres Netzwerkes oder definieren bzw. messen netzwerk- bzw. branchenrelevante Risiken.

Auch wenn durch die Untersuchung nicht bestätigt werden konnte, dass sich das Risikomanagement auf die Beziehungsqualität auswirkt, kann eine unmittelbare Wirkung auf den Erfolg von Netzwerken vermutet werden. Deshalb ist es empfehlenswert, dass jedes kooperative Netzwerk ideelle und wirtschaftliche Ziele sowie Visionen des Netzwerks definiert. Zusätzlich gilt es, sich auf einige wenige relevante Risikofelder zu beschränken, diese zu definieren und an die Mitglieder zu kommunizieren. Im Anschluss daran ist es wichtig, die Risiken konsequent zu messen sowie die Risikofelder gegebenenfalls anzupassen, um negativen Entwicklungen entgegenwirken zu können.

Kontrolle durch Gremien

Die Kontrolle von Unternehmen durch bestimmte Institutionen gehört zu den Kernaspekten einer wertorientierten Unternehmensführung. Für reguläre Unternehmen, die sich an den Deutschen Corporate Governance Kodex halten müssen, stellen die Kontrollaspekte hauptsächlich Ansprüche der Eigentümer an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung dar (Shareholder-Ansatz). In kooperativen Netzwerken gestaltet sich das Thema der Kontrolle durch die Übertragung der Verfügungsrechte und die daraus resultierende Mitglieder-/Partnerbeziehung deutlich komplexer. Die Beteiligten in einem Netzwerk tauschen ähnlich wertvolle Leistungen aus, woraus sich ein gegenseitiges Kontrollrecht ableitet. In einem Netzwerk, das darüber hinaus einen einheitlichen Marktauftritt hat, haben die Netzwerkmitglieder/-partner untereinander ebenfalls ein Kontrollrecht, da das opportunistische Verhalten eines Einzelnen die Marke des gesamten Systems schädigen könnte. Dieses Kontrollrecht wird jedoch aus Effizienzgründen an die Zentrale abgetreten.

Sowohl Franchisesysteme als auch Verbundgruppen sind sich der Bedeutung der Kontrolle durch Gremien bewusst und bewerten diese als sehr hoch. Dabei wird deutlich, dass Verbundgruppen den Einfluss der Kontrollgremien auf den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder höher einschätzen als Franchisesysteme. Auch die tatsächliche, wenn auch nicht vollständige Wahrnehmung der Kontrollfunktion durch entsprechende Gremien ist in Verbundgruppen deutlich stärker ausgeprägt. Dass die Kontrollfunktion der Gremien in kooperativen Netzwerken nicht vollständig wahrgenommen wird, kann effizienzbegründete Vorteile haben, jedoch bei Missbrauch oder Missmanagement zu akuten Problemen führen.
Es ist auffällig, dass die Systeme, die eine hohe Beziehungsqualität aufweisen, die Wichtigkeit dieser Kontrolle als sehr viel höher einschätzen als solche Systeme, die eine eher schlechte Beziehungsqualität aufweisen. Entsprechend ist ein positiver Einfluss der Kontrolle durch Gremien auf die Beziehungsqualität und damit auf den Geschäftserfolg anzunehmen. Folglich kann die Implementierung von Mitglieder-/Partnerbeiräten, Arbeitskreisen/Ausschüssen sowie Erfahrungsgruppen, die eine Kontrollfunktion wahrnehmen, maßgeblich zur Steigerung der Beziehungsqualität beitragen. Hier ist es wichtig, dass bestimmte Aufgaben dieser Gremien festgelegt werden. Zudem ist die Einrichtung einer Schlichtungsstelle für Konflikte, insbesondere bei Verbundgruppen und Franchisesystemen mit hoher Mitglieder-/Partneranzahl, vorteilhaft. Ein Ansprechpartner für Beschwerde- und Konfliktfälle sollte in jedem System bekannt und vorhanden sein.

Geschäftsführung und Nachfolgeregelung

Das Management kooperativer Netzwerke obliegt der Geschäftsführung bzw. dem sogenannten Systemkopf von Verbundgruppen und Franchisesystemen. Im Gegensatz zum Management von Unternehmen steht diese Geschäftsführung besonderen Herausforderungen gegenüber. Die Zusammenarbeit von Zentrale und Mitgliedern bzw. Partnern beruht nicht auf einem hierarchisch angelegten Verhältnis, sondern zeichnet sich durch eine Kooperation auf freiwilliger Basis aus. Um diesem Spannungsfeld gerecht zu werden, muss eine Geschäftsführung über die in der Literatur hinlänglich bekannten Managementkompetenzen hinaus insbesondere über die Kompetenz zur Führung von Gruppen bzw. Systemen verfügen. Dies bedeutet, dass neben der Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz insbesondere die Systemführungskompetenz sowie eine gruppensoziale Kompetenz von großer Bedeutung bei der Führung von kooperativen Netzwerken sind.

Dies erhöht das Problem der Nachfolgeregelung. Dieser Punkt wird meist vernachlässigt, da eine Nachfolgeregelung zum einen nur sehr selten in Anspruch genommen werden muss und zum anderen zum Zeitpunkt der Planung noch nicht akut ist. Nichtsdestotrotz sollten sich kooperative Netzwerke darüber im Klaren sein, dass für den Fall eines vorzeitigen Austritts eines Geschäftsführers eine gemeinschaftlich festgelegte Strategie weitergeführt werden muss.

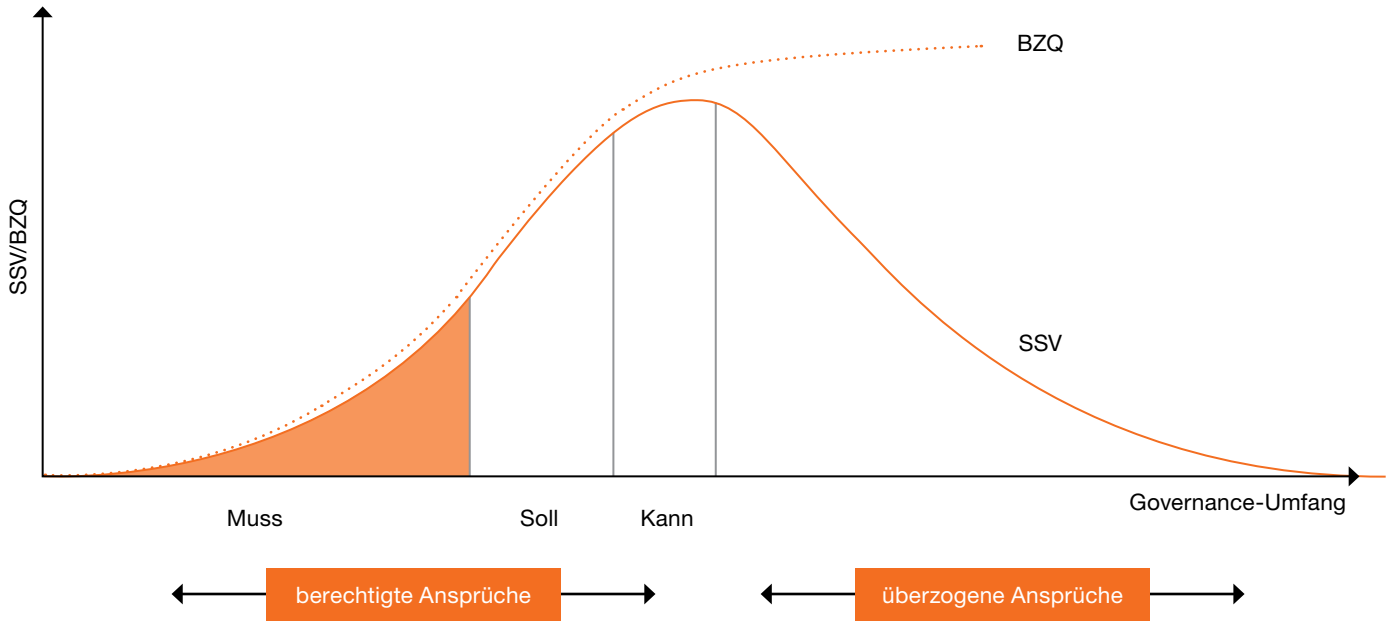
Sowohl Franchisesysteme als auch Verbundgruppen sind sich der Bedeutung der angemessenen Besetzung der Geschäftsführung und einer Nachfolgeregelung auf das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner und den Geschäftserfolg bewusst und bewerten diese als moderat hoch. Allerdings verfügen diese kooperativen Netzwerke nur in den seltensten Fällen über Regelungen bezüglich des Übergabeprozesses potenzieller Nachfolger oder einen Notfallplan, der festlegt, was bei vorzeitigem Ausscheiden eines Mitglieds der Geschäftsführung zu geschehen hat.

Weiterhin wird deutlich, dass die Art der Besetzung der Geschäftsführung und eine Nachfolgeregelung einen positiven Einfluss auf die Beziehungsqualität und folglich auf den Geschäftserfolg haben. In Bezug auf die Besetzung der Geschäftsführung ist die Möglichkeit der Auswahl interner High Potentials hervorzuheben. Zudem ist die Strukturierung der Kompetenzbereiche der Geschäftsführung durch einen Geschäftsverteilungsplan wegen seiner positiven Wirkung auf die Beziehungsqualität empfehlenswert. Gleiches gilt für eine effektive Nachfolgeregelung, die sowohl auf Zentral- als auch auf Mitglieder-/Partnerebene implementiert werden muss. Durch die damit verbundene langfristige Perspektive, die den Mitgliedern/Partnern gegeben wird, kann effektiv zur Steigerung der Beziehungsqualität und somit zum Geschäftserfolg beigetragen werden.

Zusammenfassung und abschließende Empfehlungen

Im Rahmen der Studie konnte dargelegt werden, dass die Beziehungsqualität in kooperativen Netzwerken erheblich zum ökonomischen Erfolg beiträgt. Die darauf aufbauenden empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass eine verantwortungsvolle Netzwerkführung auf der Basis des Network Governance Kodexes eine deutlich positive Wirkung auf die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken hat und somit direkt erfolgswirksam ist. Dennoch kann das Ziel, die Beziehungsqualität aktiv zu managen, nicht darin liegen, diese trotz ihrer hohen Bedeutung nur zu maximieren, wie Abbildung 3 verdeutlicht. Vielmehr geht es um die Erreichung bzw. Sicherstellung eines angemessenen Niveaus der Beziehungsqualität im Netzwerk, welches vorab zu definieren ist.

Abb. 3 Zusammenhang zwischen Strategic System Value, Beziehungsqualität und Network Governance



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus (2009), S. 230.

Neben der Grundanforderung, sich zum Network Governance Kodex zu bekennen und die Kernelemente effizient auszugestalten, sollte jede Verbundgruppe und jedes Franchisesystem das Ziel verfolgen, durch netzwerkspezifische Maßnahmen im Soll- und Kann-Bereich des Governance-Umfangs die Beziehungsqualität zu optimieren. Als beispielhafte Handlungsempfehlungen dafür konnten ein interaktives Innovationsmanagement, ein integriertes Markenmanagement, die Schaffung einer Werteähnlichkeit zwischen Zentrale und Mitglied bzw. Partner, ein aktives Mitwirken an der Network Governance-Homepage sowie die regelmäßige Überprüfung der Beziehungsqualität bzw. der Umsetzung der Network Governance-Elemente ermittelt werden.

A Verantwortungsvolle Netzwerkführung – der Horizont der Studie

1. Verantwortungsvolle Führung – ein modernes Märchen?

Eick geht – und nimmt Millionen mit. Kurz nachdem der Insolvenzantrag für Arcandor eröffnet ist, zieht sich Unternehmenschef Karl-Gerhard Eick zurück. Trotz seines Scheiterns bei dem Handelskonzern und nur einem halben Jahr Arbeit steht ihm eine hohe Millionenzahlung zu. *(Manager Magazin vom 01.09.2009)*

Der Fall Arcandor hat gezeigt, dass sich Mitarbeiter und Verbraucher vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Krisen durch das anscheinend eigennützige Verhalten einiger Manager und Firmeninhaber übervorteilt fühlen. Die Führung eines Unternehmens scheint in solchen Fällen nicht mit der Übernahme von Verantwortung für eben dieses einherzugehen. Die Manager hingegen sehen diese Abfindung häufig als verdienten Lohn für ihre geleistete Arbeit. Welche Möglichkeiten kann es zukünftig geben, diesen Entwicklungen entgegenzuwirken und die Interessen von Verbrauchern, Mitarbeitern und Management miteinander in Einklang zu bringen?

Eine gute Governance, verstanden als verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle, stellt die Beziehungen zwischen Management, Angestellten, Anteilseignern und Kunden als Basis für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung in den Mittelpunkt. Aufgabe dieser Art der Unternehmensführung sollte es sein, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Hauptanspruchsgruppen (Stakeholder) in Einklang zu bringen, um das langfristige Überleben sicherzustellen.[1] Je nach Unternehmensform können diese Anspruchsgruppen unterschiedlicher Natur sein. Erste Ansätze für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung liefert der im Februar 2002 verabschiedete Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der im Kern Regeln und Normen bezüglich der Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, der Transparenz deutscher Unternehmensführung und der Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte beinhaltet.[2]

Die besonderen Konstellationen und Beziehungen in Unternehmensnetzwerken führen in Bezug auf die verantwortungsvolle Unternehmensführung zu besonderen Herausforderungen, die eine Anwendung des DCGK als nicht zielführend erscheinen lassen, um den spezifischen Ansprüchen dieser heterogen ausgestalteten Netzwerke zu genügen.

Netzwerke stellen im Rahmen einer verantwortungsvollen Führung eine Herausforderung dar, da der Erfolg kooperativer Netzwerke mehr als bei anderen Unternehmensformen von der Beziehungsqualität zwischen den Netzwerkakteuren bzw. Anspruchsgruppen abhängt: „Ohne vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern kann das einem Netzwerk zugrunde liegende Ziel, Synergien für alle Beteiligten zu erwirtschaften, nicht verwirklicht werden. Dies gilt für alle

1 Vgl. hierzu auch den Stakeholder-Value-Ansatz nach Freeman, R. E. (1984) oder für börsennotierte Unternehmen den darauf aufbauenden Shareholder-Value-Ansatz nach Rappaport, A. (1986).
2 Vgl. http://www.corporate-governance-code.de/.

kooperativen Netzwerke gleichermaßen, unabhängig von ihrer Rechts- und Organisationsform und unabhängig davon, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Branche sie tätig sind.“ [3] Aus diesem Grund stehen kooperative Unternehmensnetzwerke im Mittelpunkt der vorliegenden Studie.

Bereits die erste Studie der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) und des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) zum Thema „Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell?“ machte deutlich, dass ein effizientes, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Netzwerkmanagement die Voraussetzung ist, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Studie zeigte, dass die Basis dieses verantwortungsvollen Netzwerkmanagements ein ebenso systematisches Beziehungsmanagement sein muss. Die zweite Studie „Network Governance“ machte sich zur Aufgabe, Standards verantwortungsvoller Netzwerkführung zu definieren, die in einem ersten Entwurf zum Network Governance Kodex zusammengeführt wurden. Dieser inzwischen veröffentlichte Kodex[4] umfasst Aspekte der Transparenz, des Risikomanagements, der Kontrolle sowie der Besetzung der Geschäftsführung und eine Nachfolgeregelung.

Auf diesen Vorstudien aufbauend wird die Zusammenarbeit zwischen der PwC und dem F&C fortgeführt, um sich dem Thema der verantwortungsvollen Netzwerkführung im Detail zu widmen. Hierbei soll insbesondere darauf eingegangen werden, wie sich der Network Governance Kodex auf die Beziehungsqualität sowie den Erfolg in Netzwerken auswirkt, um die Vorteile einer Kodexentsprechung herauszustellen.

Hintergrund dieser Analyse ist die Gefahr, dass der Kodex in der Netzwerkpraxis aufgrund seiner verursachenden Kosten für die Implementierung einiger Instrumente eventuell abgelehnt werden könnte.

Der Grund für die zunächst als zu hoch empfundenen Kosten ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass der höhere Erfolg durch den Einsatz bestimmter Maßnahmen erst deutlich nach dem Mitteleinsatz verzeichnet werden kann, da Verzögerungseffekte (Timelags) eintreten. Vor allem Änderungen oder Maßnahmen qualitativer Natur, wie eine offene und transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern, resultieren erst deutlich später in einem höheren wirtschaftlichen Erfolg.

Ein weiterer Grund für eine drohende Ablehnung des Kodex in der Praxis könnte darin liegen, dass seitens der Wissenschaft nicht deutlich genug kommuniziert wurde, dass eine verantwortungsvolle Netzwerkführung langfristig auch in einem höheren ökonomischen Erfolg resultiert.

Die vorliegende Studie soll beiden bevorstehenden Ablehnungsgründen vorweggreifen und die Vorteile einer Kodexentsprechung und somit einer verantwortungsvollen Netzwerkführung herausstellen, um so einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit kooperativer Unternehmensnetzwerke leisten zu können. Die Ausgangsthese dieser Studie lautet deshalb:

„Eine verantwortungsvolle Netzwerkführung erhöht die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken und kann somit den nachhaltigen Netzwerkerfolg gewährleisten.“

3 Vgl. Ahlert, D. et al. (2008), S. 59.
4 Der Network Governance Kodex wurde nach zweijähriger Arbeit am 28. September 2010 auf dem 2. Network-Governance-Symposium in Berlin von der Network Governance-Kommission vorgestellt.

2. Ziel der Studie

Ziel dieser Studie ist es zu überprüfen, ob es für Netzwerke aus ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll ist, sich einer verantwortungsvollen Netzwerkführung zu verschreiben, also den Network Governance Kodex zu befolgen.
Hierzu sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

- ***Forschungsfrage im weiteren Sinne:*** Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem ökonomischen Erfolg und der vorökonomischen Erfolgsgröße der Beziehungsqualität?

- ***Forschungsfrage im engeren Sinne:*** Resultiert die Umsetzung der Anforderungen des Network Governance Kodex in einer besseren Beziehungsqualität zu den Mitgliedern bzw. Partnern?

- ***Forschungsfrage im engsten Sinne:*** Wie kann diese verantwortungsvolle Netzwerkführung innerhalb (netzwerkintern) und zwischen den Netzwerken (netzwerkübergreifend) ausgestaltet werden?

Im Rahmen der Studie wird zunächst der Zusammenhang zwischen der Beziehungsqualität in Netzwerken und dem ökonomischen Erfolg dargelegt. Im Anschluss daran werden die Network Governance-Elemente transparenzorientierte Berichterstattung, Risikomanagement, Kontrolle durch Gremien sowie Besetzung der Geschäftsführung und Nachfolgeregelung im Hinblick auf ihre Auswirkung auf die Beziehungsqualität untersucht. Letztendlich sollen auf diesen Erkenntnissen aufbauend Handlungsempfehlungen für die effiziente Ausgestaltung einer verantwortungsvollen Netzwerkführung gegeben werden.

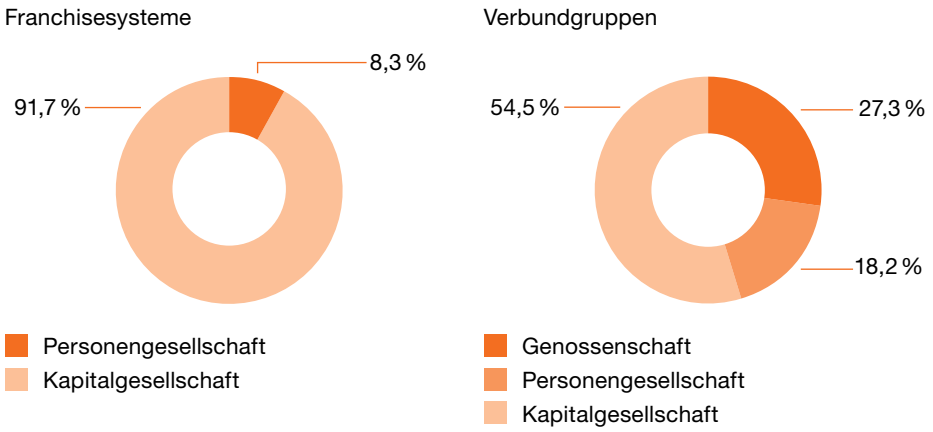
3. Methodische Grundlagen

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung über die Wirkung von Network Governance-Instrumenten auf die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken war die repräsentative Befragung von Franchisesystemen und Verbundgruppen. Diese Befragung wurde zum einen auf Ebene der Zentralen und zum anderen auf Ebene der Mitglieder bzw. Partner der jeweiligen Netzwerke durchgeführt. Die Befragung der Mitglieder bzw. Partner fand repräsentativ für alle Netzwerke lediglich in Franchisesystemen statt.

Die Stichprobe der Befragung der Zentralen bestand aus etwa 70 Mitgliedssystemen des Deutschen Franchise-Verbandes e. V. (DFV) sowie circa 30 Mitgliedssystemen des MITTELSTANDSVERBUNDES (ZGV). Die Befragung der Zentralen fand von Oktober 2009 bis Juli 2010 mittels eines standardisierten, schriftlichen Fragebogens statt. Der Rücklauf von deutlich über 30 Prozent sowohl bei den Franchisesystemen als auch bei den Verbundgruppen kann als sehr gut bewertet werden.

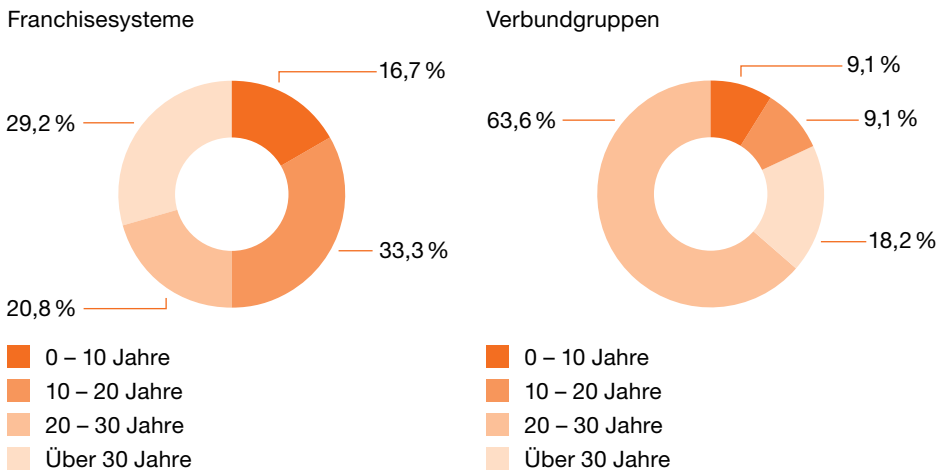
Die überwiegende Mehrheit der befragten Franchisesysteme waren Kapitalgesellschaften. Die Verbundgruppen waren darüber hinaus häufig als Genossenschaften und Personengesellschaften organisiert. Mit Blick auf die Altersstrukturen kann festgehalten werden, dass es sich bei dem Rücklauf der Stichprobe um relativ junge Franchisesysteme handelt, da 70 Prozent der Netzwerke vor weniger als 30 Jahren gegründet wurden. Bei den Verbundgruppen hingegen handelt es sich um sehr etablierte Systeme, die schon lange existieren.

Abb. 4 Rechtsformen der teilnehmenden Unternehmensnetzwerke



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Abb. 5 Alter der teilnehmenden Unternehmensnetzwerke



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Inhalt der Befragung der Zentralen war die Ausgestaltung der vier Governance-Elemente

- transparenzorientierte Berichterstattung,
- Risikomanagementsystem,
- Kontrolle durch Gremien sowie
- Besetzung der Geschäftsführung und Nachfolgeregelung

im Unternehmensnetzwerk. Darüber hinaus wurden die Zentralen nach einer persönlichen Einschätzung zur Wichtigkeit dieser Instrumente gebeten.

Die Befragung der Mitglieder bzw. Partner fand repräsentativ in den 24 Franchisesystemen statt. Sie wurde mithilfe eines standardisierten, schriftlichen Fragebogens vorgenommen. Dabei konnte ein Rücklauf von etwa 700 Partnerfragebögen verzeichnet werden. Dies entsprach einer Rücklaufquote von gut 40 Prozent. Inhalt der Befragung der Franchise-Partner war die Ermittlung ihrer Beziehungsqualität bestehend aus den drei Determinanten Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit.

Den Resultaten dieser exemplarischen Analyse der Beziehungsqualität der Franchise-Partner wurde in Ermangelung der Befragungsmöglichkeit der Mitgliedsunternehmen von Verbundgruppen Allgemeingültigkeit für alle Netzwerkformen unterstellt, sodass die hieraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für alle Netzwerke von Bedeutung sind.

B Unternehmenskooperationen als zukunftsweisendes Organisationsmodell

1. Effizienz durch Kooperation

Die Weltwirtschaftskrise und die damit einhergehenden Sparpakete der Regierungen zeigen immer deutlicher das Bedürfnis nach effizienten Strukturen. Nicht nur in der Politik, sondern auch in der Wirtschaft steht die Forderung nach Effizienz stärker denn je im Mittelpunkt. Kooperative Unternehmensnetzwerke können eine Lösung für dieses Effizienzproblem darstellen, da sie die nötigen Vorteile des einheitlichen Marktauftritts mit denen der Arbeitsteilung – und somit der Ressourceneinsparung – kombinieren.

Kooperative Unternehmensnetzwerke, wie wir sie heute kennen, existieren nunmehr seit Ende des 19. Jahrhunderts. Allgemeingültige Aussagen zu ihren Entwicklungsperspektiven sind schon aufgrund ihrer Heterogenität schwer zu treffen. Es gibt jedoch aufgrund der zunehmenden Forschungsaktivität sowohl national als auch international Anzeichen dafür, dass kooperative Unternehmensnetzwerke eine Erfolg versprechende Koordinationsform sind, da ihnen die flexible Kombination von Ressourcen gelingt, die Basis allen effizienten Handelns sein muss.

Sowohl im Business-to-Consumer- als auch im Business-to-Business-Bereich verkörpern kooperative Unternehmensnetzwerke bereits die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, gewerbliche Verbundgruppen und vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hierbei insbesondere die Vertragshändlersysteme, Shop-in-Shop-Systeme, Lizenz- und Depotsysteme. Daneben existieren Systemdienstleistungs- und Servicenetzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z. B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), Efficient-Consumer-Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten virtuellen Netze.

Trotz dieses ökonomisch sinnvollen Effizienzstrebens sehen sich kooperative Netzwerke durch ihre häufig komplexe Organisationsstruktur besonders großen Herausforderungen gegenüber. Durch die verschiedenen Interessengruppen, die in einem Netzwerk existieren, ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die das langfristige Überleben einer Unternehmung sicherstellen soll, besonders schwer umzusetzen. Die vorliegende Studie hat zum Ziel, genau diesen scheinbaren Widerspruch einer verantwortungsvollen Führung in auf Effizienz ausgerichteten Netzwerken zu analysieren und Handlungsempfehlungen zu einer möglichen Umsetzung zu liefern.

2. Erscheinungsformen kooperativer Unternehmensnetzwerke

Die Ableitung allgemeingültiger Aussagen von kooperativen Unternehmensnetzwerken ist beinahe unmöglich, da das Phänomen kooperativer Unternehmensnetzwerke in der Praxis vielfältig in Erscheinung tritt. Wie bereits angedeutet, ist kaum ein Betrachtungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften so heterogen wie das der kooperativen Unternehmensnetzwerke. Die nachstehende Abbildung macht die Vielfalt der Erscheinungsformen der herkömmlichen und neuen Netzwerke deutlich.[5]

Abb. 6 Erscheinungsformen kooperativer Unternehmensnetzwerke

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Olesch, G. (2003).

Die Eingrenzung des Betrachtungshorizonts auf Verbundgruppen und Franchisesysteme war zum einen aufgrund der Heterogenität der Kooperationslandschaft nötig, zum anderen, um dem Anspruch der wirtschaftlichen Relevanz gerecht zu werden. Beide Arten kooperativer Unternehmensnetzwerke zeichnen sich jedoch durch einige Unterschiede, aber auch zahlreiche Gemeinsamkeiten aus[6], auf welche im Folgenden genauer eingegangen wird, um ein einheitliches Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu erlangen.

5 Vgl. Olesch, G. (2003), S. 11.
6 Vgl. hier und im Folgenden Markmann, F./Olesch, G. (2001), S. 110 ff.

Franchisesysteme zeichnen sich trotz ihres relativ geringen Gesamtumsatzes von ca. 55 Milliarden Euro im Jahr 2010[7] durch ein enormes Wachstumspotenzial aus. Die Anzahl der Franchisegeber hat in Deutschland von 2000 bis 2010 um 33,4 Prozent zugenommen[8] und wird auch zukünftig weiterhin stark ansteigen.

Die Gründe hierfür liegen hauptsächlich in der Vorteilhaftigkeit dieser Kooperationsform, die eine Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen darstellt, welche auf einem langfristigen Vertrag zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer beruht.[9] Im Mittelpunkt des Franchisevertrages steht der Vertrieb eines Erzeugnisses und/oder einer vom Franchisegeber entwickelten Dienstleistung unter der einheitlichen Marke des Franchisegebers. Um in das Franchisesystem einsteigen zu können, zahlt der Franchisenehmer dem Franchisegeber ein Entgelt und erhält dafür das Systempaket des Franchisegebers. Es handelt sich beim Franchising somit um die Kombination des Franchisegeber-Know-hows mit dem Unternehmertum des Franchisenehmers.

Aufgrund des möglichen, hohen Expansionstempos bei gleichzeitig geringem Kapitaleinsatz seitens der Systemzentrale wird das Konzept des Franchisings häufig von Unternehmen als Strategie zur Internationalisierung herangezogen. Durch die Akquisition von lokalen Franchisenehmern ist eine bessere Anpassung an die lokalen Marktverhältnisse möglich.[10] Insbesondere in Ländern mit erheblichen kulturellen und gesetzlichen Unterschieden nutzen immer mehr Unternehmen, die bisher zumeist als Filialsystem agiert haben, die Möglichkeiten des Franchisings.

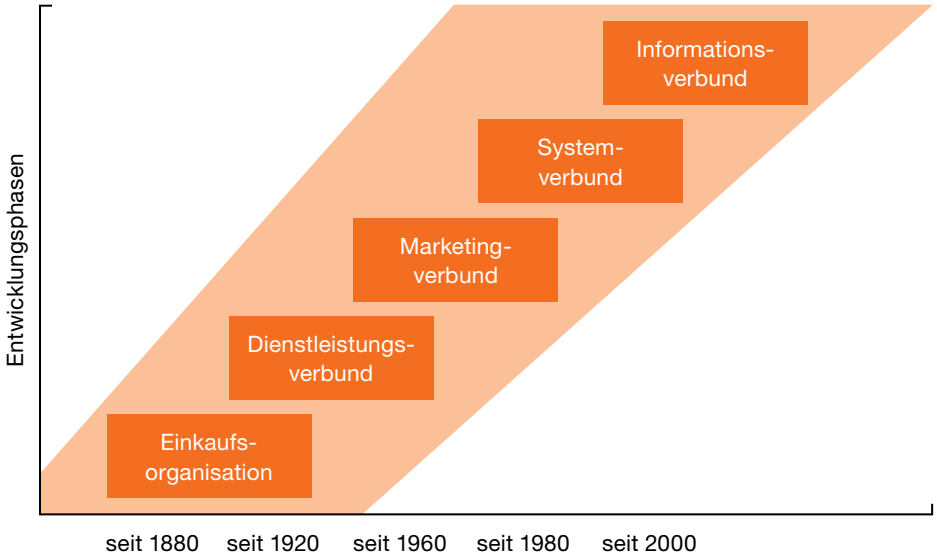
Verbundgruppen gelten als eine der ältesten Kooperationsformen und existieren seit Ende des 19. Jahrhunderts.[11] Die im ZGV zusammengeschlossenen Verbundgruppen unterstreichen mit einem Innenumsatz von über 180 Milliarden Euro im Jahr 2009 ihre Relevanz. Dieser Umsatz gibt lediglich das reine Kooperationsgeschäft zwischen den Verbundgruppenzentralen und ihren Mitgliedern wieder. Der Gesamtumsatz, also auch der der Anschlusshäuser bzw. Mitglieder, liegt bei rund 400 Milliarden Euro.[12]

Verbundgruppen stellen wie Franchisesysteme eine Kooperation zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen dar. Im Gegensatz zum Franchising geht die Initiative zur Gründung einer Verbundgruppe allerdings von den selbstständigen Unternehmen aus. Es handelt sich um eine zeitlich ggf. unbefristete Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. Ihr Hauptaugenmerk richtet sich auf die Zusammenarbeit in den Bereichen Beschaffung, Absatz, Investitionen und Finanzen sowie Verwaltung in Form einer Verbundgruppenzentrale.[13] Im Mittelpunkt dieser Zusammenarbeit stehen jedoch stets der grundsätzlich freiwillige Leistungsbezug sowie die Zielhomogenität der Verbundgruppenmitglieder.

Historisch haben sich Verbundgruppen von reinen Einkaufsorganisationen zu sogenannten Systemverbunden gewandelt (siehe Abbildung 7).

7 Vgl. Brodersen, T. (2010), S. 115.
8 Vgl. DFV e. V. (2011).
9 Vgl. Kaub, E. (1980), S. 29.
10 Vgl. IBB/ZGV (2003), S. 232.
11 Vgl. Mahr, A. (2005), S. 102.
12 Vgl. Saalmann, J. (2010), S. 1.
13 Vgl. Nohr, H./Roos, A. W./Vöhringer, A. (2008), S. 154.

Abb. 7 Evolutionsstufen von Verbundgruppen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Olesch, G. (2003), S. 16.

Während die damaligen ***Einkaufsorganisationen*** lediglich die Bündelung des Einkaufs zur Schaffung höherer Rabatte im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten sahen, wurde Anfang des 20. Jahrhunderts in sogenannten ***Dienstleistungsverbünden*** vermehrt auf ein größeres Dienstleistungsangebot der Verbundgruppenzentrale gegenüber ihren Mitgliedern geachtet. Dazu gehörte unter anderem die Rechtsberatung oder die Zentralregulierung. In den 60er Jahren achteten Verbundgruppen hingegen vermehrt auf einen gemeinsamen Marktauftritt, auch ***Marketingverbund,*** der sich vor allem in einem regionenübergreifenden Werbeauftritt und gemeinsamen Vertriebsschienen widerspiegelte.

Da jedoch nicht alle Verbundgruppen die Notwendigkeit eines einheitlichen Marktauftritts sehen, herrscht bis heute eine große Heterogenität in der Verbundgruppenlandschaft. Gleiches gilt für die Entwicklungsstufe des ***Systemverbunds.*** Hierbei bündeln einige Verbundgruppen ihre Dienstleistungen und Konzepte zu eigenständigen Modulen, die den Mitgliedern angeboten werden.

Es wird davon ausgegangen, dass für den Großteil der Verbundgruppen die nächste Phase die des ***Informationsverbundes*** sein wird.[14] Auf der Grundlage neuer Informations- und Kommunikationstechnologien kommt es in vielen Verbundgruppen zu verstärkten Bemühungen, die Verbundzentrale, die Mitgliedsunternehmen und die Lieferanten zu vernetzen. [15] Einige Unternehmen haben diese Phase bereits durchschritten, andere befinden sich erst an ihrem Anfang.[16]

Das Thema „Markenverbund“ ist daher zurzeit in den Hintergrund gerückt, da zunächst die bessere Vernetzung zwischen Zentrale und Mitgliedern im Sinne eines Informationsverbundes im Vordergrund steht. Mittelfristig wird es jedoch für jede Verbundgruppe von Vorteil sein, sich verstärkt mit dem integrierten Markenmanagement zu beschäftigen.

14 Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 24.
15 Vgl. Markmann, F. (2002), S. 9 f. Eine ausführliche Darstellung des Informationsverbundes findet sich bei Zentes, J./Swoboda, B. (1998), S. 221–243.
16 Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 24.

Die vertragsrechtlichen Stellungen von Verbundgruppenmitgliedern im Vergleich zu Franchisepartnern lassen einige strukturelle Unterschiede zwischen diesen beiden Typen kooperativer Unternehmensnetzwerke erkennen.[17] Im Rahmen einer Expertenbefragung im Jahre 2006 [18] hat sich herausgestellt, dass Verbundgruppen und Franchisesysteme gegenüber Solitären und Filialsystemen ähnliche strategische Vorteile besitzen. Abbildung 8 stellt diese Vorteile noch einmal gegenüber.

Abb. 8 Vorteile von FS und VG gegenüber anderen Organisationsformen

	Vorteile von Verbundgruppen	Vorteile von Franchisesystemen
Gegenüber **Solitären**	• Nachfragemacht • Leistungsbündelung • Addition von Unternehmertum • Risikostreuung • Erschließung von Märkten • Internes Benchmarking	• Zentraler Einkauf • Markenstärke • Machtpotenzial • Schnelleres Wachstum • Höhere Bekanntheit • Arbeitsteilung
Gegenüber **Filialsystemen**	• Unternehmertum vor Ort • Krisenresistenz • Heterogenität bzw. Variabilität • Bündelung von zentraler und regionaler Kompetenz	• Unternehmertum vor Ort • Schnellere Reaktion am lokalen Markt • Geringeres Risiko • Innovationskraft

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus lassen sich systemübergreifende Entwicklungen feststellen, die in früheren Studien als Megatrends für Kooperationen identifiziert werden konnten: [19]

- Bildung von Megakooperationen
- Integriertes Markenmanagement
- Internationalisierung der Kooperationssysteme
- Konvergenz der Kooperationssysteme

Die in der Literatur vielfach unterstellten gemeinsamen Entwicklungen und die Annäherungstendenzen rechtfertigen eine zusammengefasste Betrachtung der beiden Kooperationstypen. Wenn im Folgenden von Unternehmenskooperationen bzw. -netzwerken als Untersuchungsgegenstand gesprochen wird, impliziert dies die Betrachtung von Franchisesystemen und Verbundgruppen. Es ist jedoch anzumerken, dass weiterhin wesentliche Unterschiede zwischen Verbundgruppen und Franchisesystemen bestehen bleiben, die in den gesellschaftsrechtlichen Verhältnissen begründet liegen.[20]

17 Vgl. Ahlert, D. et al. (2008), S. 36.
18 Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 33.
19 Vgl. hierzu IBB/ZGV (2003), S. 269 ff.
20 Vgl. Markmann, F./Olesch, G. (2001), S. 107.

Aus der Struktur der Franchisesysteme und Verbundgruppen resultiert für die Netzwerkführung, dass sich diese neben den für alle Unternehmen wesentlichen Anspruchsgruppen – Banken, Lieferanten, Finanzamt – vor allem gegenüber ihren Mitglieds- und Partnerbetrieben verantwortlich zeigen müssen. Dabei muss immer das langfristige Wohl, d. h. der langfristige Erfolg aller Netzwerkbeteiligten sichergestellt werden. Schützenswert im Sinne einer verantwortungsvollen Netzwerkführung sind immer die Mitglieder bzw. Partner des Systems.

Bei Verbundgruppen bedeutet dies, dass eine verantwortungsvolle Unternehmensführung so ausgestaltet sein muss, dass die Zentrale als Dienstleister den gemeinschaftlichen Willen aller Mitglieder umsetzt. In Franchisesystemen kann eine verantwortungsvolle Netzwerkführung der Zentrale nicht nur als Dienstleistung verstanden werden. Die Franchisezentrale als strategischer Kopf muss die Führung ihrer Partnerunternehmen übernehmen, da ein Franchisesystem nur langfristig erfolgreich sein kann, wenn es seine Partner auch sind.

Eine verantwortungsvolle Netzwerkführung muss diese Besonderheiten nicht nur berücksichtigen, sondern darüber hinaus geeignete Steuerungsinstrumente beinhalten, die auf den langfristigen Erfolg aller Netzwerkformen abstellen. Eine besondere Herausforderung stellt in diesem Zusammenhang das Spannungsfeld zwischen Willensbildung und Willensdurchsetzung in kooperativen Netzwerken dar. Unter den Mitgliedern/Partnern existieren unterschiedliche Ansichten und Wünsche, denen die Zentrale gerecht werden muss. Diese Einzelinteressen können unter Umständen nicht dem Wohle des gesamten Netzwerkes dienen oder diesem sogar schaden. Aufgabe der Zentrale ist es, diese Willensbildung der Mitglieder/Partner in einem ersten Schritt aufzunehmen, um im Anschluss einen Konsens unter den Meinungen und Wünschen der Netzwerkteilnehmer anzustreben, der das langfristige Bestehen des Netzwerks sicherstellt. Eine konsequente Durchsetzung dieser dem Gesamtwohl zuträglichen Führung kann mitunter zu Widerständen unter den Mitgliedern/Partnern führen, da Entscheidungen nicht immer im Sinne jedes einzelnen Mitglieds bzw. Partners getroffen werden können. Diese Art der Führung kann möglicherweise auch die Disziplinierung einiger Mitglieder/Partner beinhalten, die als sogenannte „schwarze Schafe“ dem langfristigen Erfolg des Netzwerkes entgegenstehen. Dieses Spannungsfeld zu bewältigen ist eine der wichtigsten Aufgaben der Zentrale im Rahmen einer verantwortungsvollen Netzwerkführung.

C Beziehungsmanagement als zentraler Erfolgsfaktor kooperativer Unternehmensnetzwerke

1. Wertorientiertes Management als normativer Ansatz

Nachdem die wirtschaftliche Bedeutung kooperativer Unternehmensnetzwerke herausgestellt wurde, stellt sich die Frage, wie diese effizient und effektiv geführt werden können, um den langfristigen Erfolg und somit auch das langfristige Überleben – vor allem in Krisenzeiten – sicherzustellen.

Von Erfolg lässt sich allgemein sprechen, wenn anvisierte Ziele erreicht wurden. Je höher dabei der Zielerreichungsgrad ausfällt, desto größer ist auch der Erfolg.[21] Erfolgreiche Netzwerke müssen demnach einen Beitrag zur Erreichung der gesetzten Ziele erbringen.

Die seit den 80er Jahren existierende wertorientierte Unternehmensführung kann bei der Zieldefinition erste Anhaltspunkte geben. Sie sieht die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit als oberstes Ziel an.[22] Der dabei häufig erwähnte Shareholder-Value-Ansatz[23] ist jedoch auf Netzwerke nur bedingt übertragbar, da nur ein geringer Anteil der Systeme börsennotiert ist.[24] Demnach muss ein anderes wertorientiertes Konzept eingeführt werden, das auf Netzwerke generell übertragbar ist. Dabei ist es wichtig, eine Steuerungsgröße zu finden, die den langfristigen und strategischen Charakter durch den Einfluss der verschiedenen Stakeholder berücksichtigt. Die in der Literatur diskutierten Erfolgsbestimmungen sind aufgrund ihrer Branchen- und Unternehmensspezifität nicht allgemeingültig und in diesem Kontext unbrauchbar.[25] Vorliegend soll deswegen auf das Konzept von Ahlert zurückgegriffen werden, das eine Zielgröße einführt, die die spezifischen Systemmerkmale von Netzwerken berücksichtigt. Diese Zielgröße wird als Strategic System Value (SSV) bezeichnet.[26] Auch wenn das Konzept ursprünglich lediglich von Franchisesystemen spricht, so treffen die allgemeinen Zusammenhänge genauso auf Verbundgruppen zu, da diese ebenfalls die Maximierung des SSV des Netzwerkes als Ziel verfolgen müssen.

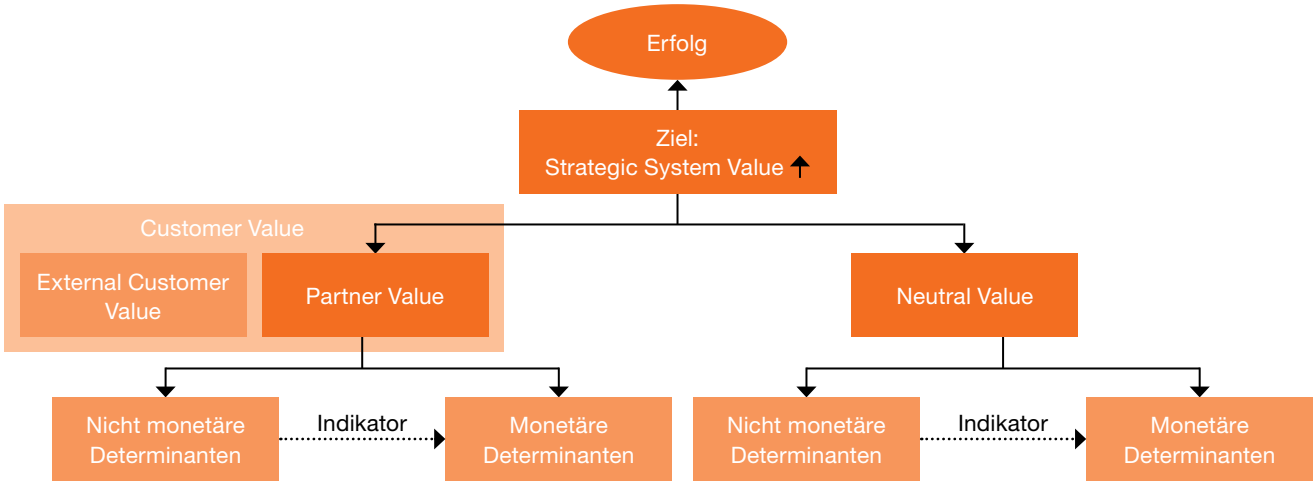
21 Vgl. Gruber, M. (2000), S. 30.
22 Vgl. Porter, M. (1999), S. 25.
23 Vgl. bspw. Rappaport, A. (1995), S. 12.
24 Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 241.
25 Vgl. Dant et al. (2007), S. 170.
26 Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 243 f.

Wie auch bei anderen Unternehmen ist das oberste Ziel von Netzwerken, eine nachhaltige Maximierung ihres Vermögens zu erreichen, nicht zuletzt um Handlungsspielräume für das Wachstum zu schaffen.[27] Fraglich ist jedoch, wie dies erreicht werden kann und welche Variablen darauf Einfluss nehmen. Der SSV repräsentiert den Totalgewinn des Franchisesystems über den gesamten Planungshorizont, dessen Steigerung Ziel eines jeden Systems sein sollte. Wird dies erreicht, kann das Netzwerk als erfolgreich bezeichnet werden. Mittelpunkt des SSV-Ansatzes ist das Customer-Value-Management, das die Beziehung mit dem Kunden als eine Investition sieht. In Bezug auf Franchisesysteme und Verbundgruppen können zwei Kundentypen festgestellt werden: zum einen die Partner, als Kunde des Systemkopfes (Internal Customer), zum anderen der Endabnehmer als Kunde der Partner (External Customer).[28]

Der SSV eines Netzwerkes besteht demnach aus der Summe aller Partner Values aller Systempartner, die im Lebenszyklus des Systems erwirtschaftet werden. Darüber hinaus fließt jedoch noch eine weitere Größe in den SSV ein, der Neutral Value. Dieser besteht aus Zahlungsströmen, die entweder keinem der Partner zurechenbar, also systeminhärent sind, oder außerhalb des eigentlichen Tätigkeitsbereiches des Netzwerkes liegen. Wichtig sind die Totalgewinne, die langfristig durch den Partner und das System erzielbar sind.[29]

Sowohl die monetären als auch die nichtmonetären Einflussgrößen beider Values stellen jedoch lediglich Potenziale dar, deren positive Ausgestaltung erst zum Erfolg führt.[30] Erfolgspotenziale stellen Voraussetzungen für den Erfolg dar, die spätestens bei der Erfolgsrealisierung vorhanden sein müssen.[31] Je besser die Erfolgspotenziale ausgestaltet sind, desto größer ist der Zielerreichungsgrad des Netzwerkes, also der Erfolg. Langfristig wirken sich die nichtmonetären Determinanten aller Values jedoch immer auf die monetären Determinanten aus bzw. schlagen sich in diesen nieder und stellen damit sogenannte Erfolgsindikatoren der monetären Größen dar. Deshalb gilt es vor allem, diese nichtmonetären Einflussgrößen des Erfolges zu bestimmen, um eine nachhaltige Maximierung des Vermögens zu erreichen.[32] Diese Zusammenhänge sind in der nachfolgenden Abbildung noch einmal dargestellt.

Abb. 9 Determinanten des Strategic System Value (SSV)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlert (2001), S. 36.

27 Vgl. Dant et al. (2007), S. 171.
28 Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 241.
29 Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 241.
30 Vgl. Haedrich, G./Jenner, T. (1996), S. 17.
31 Vgl. Gälweiler, A. (1990), S. 26.
32 Vgl. Ahlert, D. (2010), S. 242–243.

In der vorliegenden Studie gilt es demnach im Rahmen einer verantwortungsvollen Netzwerkführung die nichtmonetären Determinanten des Partner Value zu bestimmen. Da kooperative Unternehmensnetzwerke wie keine andere Organisationsform auf die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Partnern bzw. Mitgliedern angewiesen sind, liegt die Vermutung nahe, dass eine wichtige nichtmonetäre Determinante zur Steigerung des SSV die Beziehungsqualität ist.

Die Ausgangsthese dieses Abschnitts lautet demnach:

„Die Beziehungsqualität hat einen positiven Einfluss auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmensnetzwerken."

2. Die Network Profit Chain als theoretische Grundlage für die Bedeutung der Beziehungsqualität in Unternehmensnetzwerken

Theoretische Grundlage für die Annahme, dass die Beziehungsqualität eines der maßgeblichen nichtmonetären Erfolgsfaktoren in Netzwerken ist, bildet die Network Profit Chain. Mit diesem Ansatz können die Beziehungen der Akteure strukturiert und vor allem die Wirkungszusammenhänge zwischen den Akteuren dargestellt werden. Die Network Profit Chain ist eine Erweiterung des in der Literatur weitverbreiteten und einer Reihe von empirischen Untersuchungen zugrunde liegenden Service-Profit-Chain-Ansatzes.

Ganz allgemein gilt für die Profit-Chain-Ansätze bzw. -Erfolgsketten, dass sie eine Strukturierung von miteinander in Beziehung stehenden Input- und Outputvariablen ermöglichen.[33] Dabei besteht eine Profit Chain prinzipiell aus drei wesentlichen Elementen, nämlich

– Inputgrößen (in der Regel sind dies die Unternehmensaktivitäten),
– Mediatoren (diese stellen die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten bei den entsprechenden Zielgruppen dar) und
– Outputgrößen (der ökonomischen Erfolg).

Besonders das von Heskett entwickelte Konzept der Service Profit Chain fand dabei Beachtung. Dieses bildet den Zusammenhang ab zwischen Inputgrößen in Form interner und externer Marketingmaßnahmen, den Mediatoren Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -produktivität sowie den Outputgrößen Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität und Unternehmenserfolg.[34]

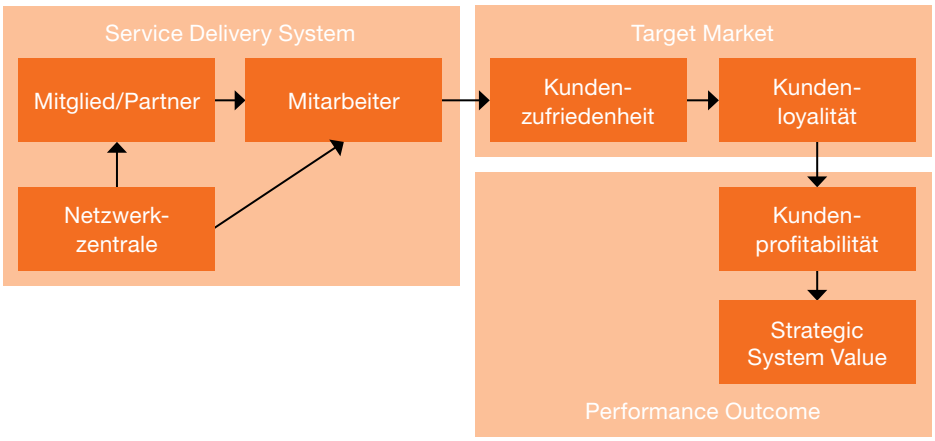
Schon im Rahmen einer früheren F&C-Studie wurde der Grundgedanke der Service Profit Chain auf den Netzwerkkontext übertragen, indem die Netzwerkmitglieder/-partner als weiteres, dem Mitarbeiter in der Wirkungskette vorgelagertes Glied explizit Berücksichtigung fanden.[35]

33 Vgl. hierzu auch Ahlert, M. et al. (2009).
34 Vgl. Heskett, J. L. et al. (1994), Heskett, J. L./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1997).
35 Vgl. Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002), S. 45 ff. sowie Wunderlich, M. (2004), S. 7 ff.

Eine vom F&C durchgeführte empirische Analyse der mitglieder-/partnerseitig wahrgenommenen Beziehungsqualität in 20 ausgewählten Dienstleistungsnetzwerken hat gezeigt, dass die Beziehungsqualität der wesentliche, wenn nicht sogar der entscheidende Faktor für eine zukünftige Wiederwahlentscheidung ist. Des Weiteren bestätigen die Untersuchungsergebnisse, dass sich eine stabile, qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Mitglied bzw. Partner und Zentrale auch positiv auf die Zufriedenheit und Bindung der Endkunden sowie auf den Umsatz und Marktanteil der Mitglieder-/Partnerbetriebe auswirkt. Und dies wirkt sich letztlich positiv auf Umsatz, Marktanteil und Gewinn des gesamten Netzwerkes bzw. der Netzwerkzentrale aus. Somit konnte nachgewiesen werden, dass sich das Konzept der Service Profit Chain auch auf Netzwerke übertragen lässt.

Das konzeptionelle Grundmodell der Network Profit Chain, das sich aus den empirischen Studien ergibt, ist in Abbildung 10 dargestellt. Danach wirkt sich das Leistungs- und Maßnahmenpaket der Netzwerkzentrale auf die Mitglieder bzw. Partner und – direkt oder indirekt – auf deren Mitarbeiter aus. In ihrer Gesamtheit stellen diese drei Akteursgruppen das Service Delivery System dar, welches die Gesamtleistung für den Endkunden erbringt. Auf dem Zielmarkt bildet diese Gesamtleistung des Systems die Grundlage zur Erzielung von Kundenzufriedenheit, -bindung und letztendlich ökonomischem Erfolg in Form einer Erhöhung des SSV. Die Service Profit Chain bestätigt demnach, dass die vorökonomische (nichtmonetäre) Größe der Beziehungsqualität einen positiven Einfluss auf die ökonomische Größe Erfolg bzw. den SSV hat.

Abb. 10 Grundmodell der Network Profit Chain



Quelle: Eigene Darstellung.

In einer vom F&C herausgegebenen Dissertation wird diese Network Profit Chain um die Beziehung zwischen den Mitarbeitern der Mitglieder bzw. Partner und der Zentrale erweitert und analysiert.[36] Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass interne Marketingmaßnahmen im Sinne der Optimierung des gesamten Netzwerks nicht nur auf die Netzwerkmitglieder/-partner, sondern auch auf deren Mitarbeiter auszurichten sind.

36 Vgl. Michaelis, M. (2009).

3. Beziehungsqualität in Unternehmensnetzwerken

Nachdem die herausragende Bedeutung des Beziehungsmanagements für kooperative Unternehmensnetzwerke herausgearbeitet wurde, stellt sich die Frage, was eine „gute" Beziehung ausmacht und was die Determinanten und Auswirkungen von „guten" bzw. „schlechten" Beziehungen sind. Die nähere Beschreibung des Beziehungszustandes erfolgt dabei über den Qualitätsbegriff. Die Beziehungsqualität definiert sich in Netzwerken dabei als die Gesamtbeurteilung der Stärke der Beziehung zum Zentralunternehmen durch das einzelne Netzwerkmitglied bzw. den einzelnen Netzwerkpartner.[37]

Möchte man die Informationen über die Beziehungsqualität in Unternehmen jedoch konsequent nutzen, bedarf es einer genauen Definition des Begriffes. Dabei stellt sich zunächst die Frage, warum in der vorliegenden Studie ausgerechnet eine Analyse der Beziehungsqualität vorgenommen werden soll, um die Güte der Governance-Instrumente im Rahmen einer verantwortungsvollen Netzwerkführung zu überprüfen. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen, wie z. B. der Steuerung von Netzwerken über die Messung der Zufriedenheit, beinhaltet das Konstrukt der Beziehung eine weitaus größere Komplexität als andere Begriffe und kann damit eine wesentlich validere Aussage über die Güte der Interaktionen in Netzwerken abgeben. Dies wird klar, wenn man bedenkt, dass Mitglieder bzw. Partner durchaus zufrieden sein können, der Zentrale jedoch weder vertrauen noch bereit sind, in die Beziehung in Form einer Gebühr zu investieren.[38]

Darüber hinaus deuten wissenschaftliche Diskussionen ebenfalls darauf hin, dass die Beziehungsqualität aus mehreren eigenständigen, miteinander in Beziehung stehenden Konstrukten besteht.[39] Trotz der in der Literatur herrschenden Uneinigkeit über die genauen Bestandteile der Beziehungsqualität wird in der vorliegenden Studie dem Ansatz von Backhaus et al. entsprochen, dass die Bestandteile Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment als wesentlich für die Beziehungsqualität kooperativer Unternehmensnetzwerke angesehen werden können.[40]

Das Konstrukt der Zufriedenheit beschäftigt die Marketingwissenschaft etwa seit dem Ende der 1960er Jahre. Sie ist definiert als „komplexes und einstellungsähnliches Konstrukt, das kognitive und affektive Komponenten umfasst. Sie stellt das aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Urteil eines Netzwerkmitglieds/-partners über die verschiedenen Aspekte dar, die mit seiner Zugehörigkeit zu einem Unternehmensnetzwerk verbunden sind".[41] Als Teil der Beziehungsqualität betrifft die Zufriedenheit in einem engeren Sinne nur solche Aspekte, die direkt mit der Beziehung des Mitglieds bzw. Partners zu seiner jeweiligen Zentrale in Verbindung stehen, demnach die Beziehungszufriedenheit.

37 Vgl. Ahlert, M./Backhaus, C./vom Rath, I. (2009), S. 27.
38 Vgl. auch Geyskens, I. et al. (1999), S. 234.
39 Vgl. Kumar, N. et al. (1995), S. 55; Dorsch, M. J. et al. (1998), S. 130; Smith, J. B. (1998), S. 5; Jap, S. D. et al. (1999), S. 304; De Wulf, K. et al. (2001), S. 36; Walter, A. et al. (2003), S. 159; Lages, C. et al. (2005), S. 1041; Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 138; Rauyruen, P./Miller, K. E. (2007), S. 23.
40 Vgl. ausführlich hierzu Backhaus, C. et al. (2008), S. 4 ff.
41 Vgl. Schlüter, H. (2001), S. 100.

Die Bedeutung des Vertrauens als Erfolgsfaktor kooperativer Unternehmensnetzwerke ist in der Literatur hinreichend belegt.[42] Wenn Netzwerkmitglieder/-partner ihrer Zentrale vertrauen, erwarten sie, dass die Zentrale nicht nur ihre eigenen Interessen verfolgt und dass sie opportunistische Handlungen unterlässt. Dabei entsteht Vertrauen im Rahmen von Lernprozessen und wirkt sich in mehrfacher Hinsicht positiv auf das Gesamtnetzwerk aus: Zum einen hilft es, Unsicherheit zu bewältigen, die vor dem Hintergrund der Problematik unvollständiger Verträge relevant ist. Zum anderen reduziert Vertrauen die Notwendigkeit hierarchischer Überwachung und Kontrolle und wirkt somit kostenminimierend. Darüber hinaus kann aufgrund von Erfahrungen entstandenes Vertrauen die Bereitschaft der Netzwerkmitglieder/-partner erhöhen, „neue“ Risiken im Rahmen der Zusammenarbeit einzugehen.[43]

Als dritte Komponente der Beziehungsqualität ist das affektive Commitment der Netzwerkmitglieder/-partner einzubeziehen. Grundsätzlich bezeichnet Commitment im organisationalen Kontext die Bindung eines Organisationsmitglieds an sein Unternehmen, wobei sich ein hohes Commitment in dem Bestreben danach äußert, die Beziehung aufrechtzuerhalten.[44]

Abschließend bleibt festzuhalten, dass eine qualitativ hochwertige Beziehung durch die drei wesentlichen Komponenten Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment gekennzeichnet ist. Nur wenn diese drei Größen gleichzeitig in einem hohen Maße vorliegen, kann von einer hohen Beziehungsqualität gesprochen werden.

Fraglich für die vorliegende Studie ist jedoch, ob und wie ein entsprechendes Beziehungsmanagement systematisch vollzogen werden kann.

Eine Möglichkeit des systematischen Beziehungsmanagements können sogenannte Governance-Kodizes sein, die bestimmte Leitlinien für eine verantwortungsvolle Netzwerkführung und -steuerung enthalten. Durch sie soll sichergestellt werden, dass nachhaltig gewirtschaftet wird, was im Endeffekt die Beziehung zu den Mitgliedern bzw. Partnern im Netzwerk stärken soll.[45]

42 Vgl. bspw. Ahlert, D. et al. (2006), S. 46; Eberhart, T./Ahlert, M./Kenning, P. (2008).
43 Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 74 f.
44 Vgl. Maier, G. W./Woschée, R.-M. (2002), S. 126.
45 Vgl. Regierungsentwurf (2001), S. 21; Ahlert, D. et al. (2008), S. 16.

D Network Governance – Mittel zum systematischen Beziehungsmanagement?

1. Network Governance als Determinante der Beziehungsqualität

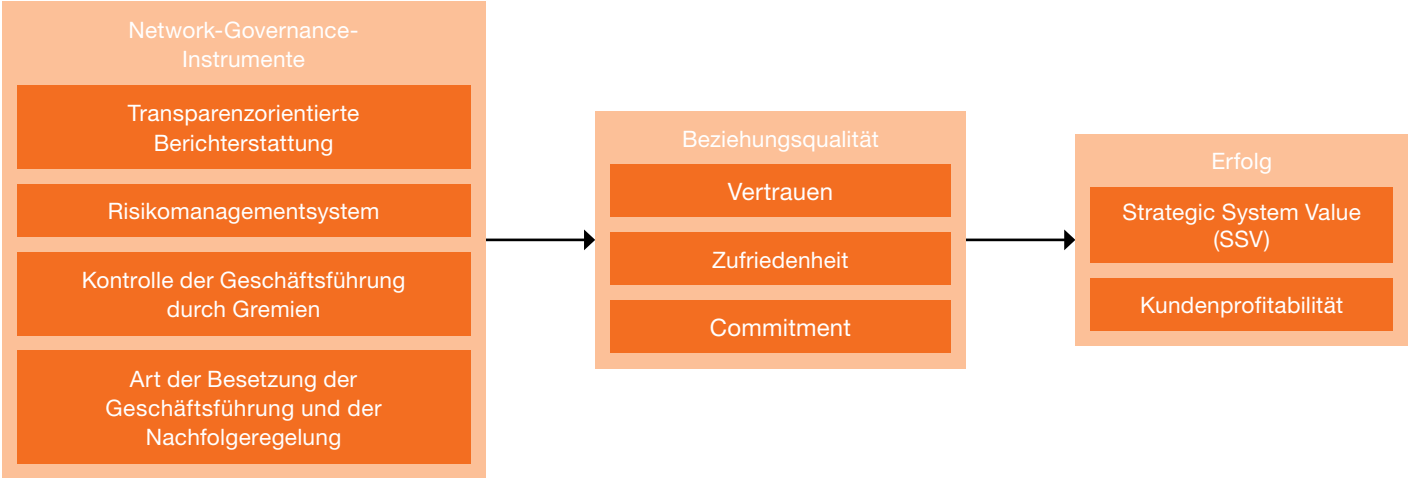
Ausgangspunkt eines systematischen Beziehungsmanagements ist die Analyse der Determinanten der Beziehungsqualität, also derjenigen Faktoren, die die Beziehung zu den Mitgliedern bzw. Partnern in Netzwerken verbessern kann. Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben sich bereits mit den verschiedenen Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität beschäftigt.[46]

In der vorliegenden Studie soll überprüft werden, inwiefern eine verantwortungsvolle Netzwerkführung mittels Governance-Kodizes die Beziehungsqualität in Verbundgruppen und Franchisesystemen beeinflussen kann. Da es im Bereich kooperativer Netzwerke noch keine Arbeiten zu den einzelnen Maßnahmen im Bereich Governance gibt, müssen die Network Governance-Determinanten der Beziehungsqualität zunächst hergeleitet werden. Zu diesem Zweck wird auf den Vorschlag der Network Governance-Kommission zu einem Network Governance Kodex und seine Bestandteile zurückgegriffen.

Als theoretische und konzeptionelle Grundlage der Untersuchung wird zunächst die Prinzipal-Agenten-Theorie als Basistheorie erläutert. Im Anschluss wird ein kurzer Einblick in die Governance-Forschung ermöglicht, um Klarheit über den Untersuchungsrahmen zu schaffen. Auf die weitere theoretische Fundierung der möglichen Determinanten der Beziehungsqualität wird an dieser Stelle verzichtet, da der Fokus der Studie auf Governance-Instrumenten als Determinanten der Beziehungsqualität gelegt wird.

46 Vgl. hierzu bspw. Palmatier, R.-W. et al (2006), S. 137; Hadwich, K. (2003), S. 28; Backhaus, C. (2009), S. 101.

Abb. 11 Grundmodell der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

Prinzipal-Agenten-Theorie als theoretische Grundlage

Theoretischer Ausgangspunkt der Debatte zum Thema Governance oder Governance-Kodizes ist die Prinzipal-Agenten-Theorie. Sie beschreibt das Verhalten verschiedener Interessengruppen innerhalb eines Unternehmens. Dabei besteht zwischen einem oder mehreren Prinzipalen (Auftraggebern) und einem Agenten (Auftragnehmer) eine Beziehung in Form eines Vertrages. Dieser überträgt die Verfügungsmacht auf den Agenten, der mit seiner Expertise das Vermögen des Unternehmens verwaltet. Die Anteilseigner, also der oder die Prinzipal(e) erwarten Managemententscheidungen vom Agenten, die ihren Interessen entsprechen.[47]

Das Ziel des Prinzipals liegt meist in einer Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals, während sich der Agent hauptsächlich für die Entlohnung seiner Arbeitskraft interessiert. Je nach Ausgestaltung der Verträge kann es zu Interessenkonflikten zwischen Zentrale und Mitgliedern/Partnern kommen. Da die Mitglieder bzw. Partner z. B. verpflichtet sind, an die Zentrale zu berichten und u. U. nicht mit anderen Mitgliedern/Partnern kommunizieren können, hat die Zentrale einen Informationsvorsprung. Dieser kann sich nachteilig für die Mitglieder/Partner auswirken, was die Beziehung zwischen Zentrale und Mitgliedern/Partnern langfristig schwächen könnte.

47 Vgl. Pratt, J. W./Zweckhauser, R. J. (1991), S. 1 ff.

Mithilfe von sogenannten Governance-Richtlinien, in denen sich die Zentralen zur Einhaltung bestimmter Standards verpflichten, kann dieser Informationsvorsprung ausgeglichen und die Beziehung gestärkt werden, da der Prinzipal keinen Anlass zur Vermutung eines Informationsvorsprunges aufseiten der Zentrale mehr sieht. Welche Standards eingehalten werden sollten, kann über Branchen, Unternehmen und Organisationsformen stark variieren. Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die Analyse geeigneter Standards für Verbundgruppen und Franchisesysteme, wie bereits zuvor dargelegt.

Governance-Forschung und die Anfänge der Network Governance-Idee

Der Begriff Governance hat seinen Ursprung in der lateinischen und griechischen Sprache, wo die Begriffe „gubernare“ bzw. „kybernein“ soviel wie „steuern“ bedeuten. Dieser Aspekt der Steuerung wurde mit dem Begriff „Government“ auf die Lenkung des Staates übertragen und resultierte schlussendlich in dem Begriff „Governance“.[48]

Inzwischen wird nicht nur in der Praxis, sondern auch in diversen Wissenschaften der Begriff „Governance“ benutzt. Der Begriffskern beinhaltet jedoch meist folgende Aspekte:

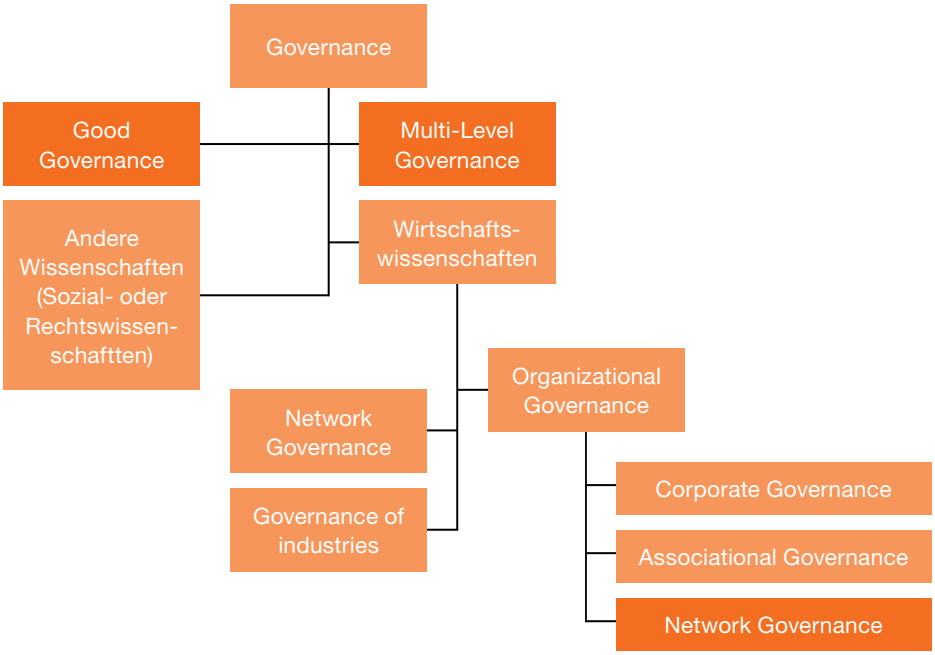
- Steuern und Koordinieren mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen Akteuren
- Institutionalisiertes Regelsystem, welches das Handeln der Akteure lenken soll
- Interaktionsmuster und Modi kollektiven Handelns, die sich im Rahmen von Institutionen ergeben
- Prozesse des Steuerns und Lenkens überschreiten in der Regel Organisationsgrenzen[49]

Häufig wird der Begriff Governance automatisch gleichgesetzt mit einer impliziten Wertung, im Sinne einer „guten“ Steuerung bzw. Lenkung. Diese „gute Governance“ beinhaltet in der Regel Prinzipien wie Verantwortlichkeit, Transparenz, Effizienz, Partizipation, Demokratie, Gerechtigkeit und Kohärenz.

In den Wirtschaftswissenschaften kann zwischen Governance in Branchen, zwischen Organisationen und innerhalb von Organisationen unterschieden werden, wie die nachfolgende Abbildung deutlich macht. Diese Systematisierung verhindert jedoch nicht, dass auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaften weiterhin von dem normativen Konzept der Good Governance oder von Multilevel-Governance gesprochen werden kann, wenn es sich um eine vertikal orientierte Durchsetzung von Richtlinien handelt.

48 Vgl. Lattemann, C. (2007), S. 31 f.
49 Vgl. Benz, A. (2004), S. 21–26.

Abb. 12 Konzeptualisierung des Governance-Begriffs in den Wirtschaftswissenschaften



Quelle: Eigene Darstellung.

Der in dieser Studie verwendete Begriff Network Governance beschreibt das verantwortungsvolle Managen (Good Governance) von mehreren Ebenen – Zentrale und Mitglied bzw. Partner – (Multilevel-Governance) innerhalb einer Netzwerkorganisation (Organizational Governance).

Governance-Kodizes stellen im Rahmen von Governance eine Festschreibung der Governance-Richtlinien dar. Diese können sich je nach Organisationsart auf Netzwerke, Branchen oder Unternehmen beziehen (Network Governance, Governance of Industries, Organizational Governance).

Die Formulierung eines Governance-Kodexes für kooperative Netzwerke sieht sich darüber hinaus besonderen Herausforderungen gegenüber, da sich die Frage nach dem schutzbedürftigen Personenkreis stellt. Sind im Rahmen des DCGK hauptsächlich die Anteilseigner schützenswert, so sind es in Verbundgruppen und Franchisesystemen in der Regel die selbstständigen Mitglieder bzw. Partner. Diese tragen jedoch selbst zu großen Teilen die Verantwortung für den langfristigen Erfolg des Netzwerkes. Diese sogenannten bilateralen Governance-Strukturen müssen bei der Formulierung eines Network Governance Kodex ebenfalls berücksichtigt werden.[50]

Darüber hinaus stellen sich Netzwerke trotz aktueller Annäherungstendenzen[51] als relativ heterogene Untersuchungsgegenstände dar, denen im Rahmen der Formulierung eines Kodexes ebenfalls Rechnung getragen werden muss.

50 Vgl. Ahlert, D. et al. (2008), S. 35.
51 Vgl. dazu auch die Ausführungen von Ahlert, D. et al. (2006), S. 34.

Diesen Vorüberlegungen entsprechend wurde im Rahmen einer F&C-Studie aus dem Jahr 2008 der Governance-Gedanke in Netzwerken zum ersten Mal aufgeworfen. Ausgangspunkt dieser Studie war eine Umfrage, die ergab, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der verantwortungsvollen Unternehmensführung und einer positiven Entwicklung des Geschäftserfolgs sowie einer steigenden Wettbewerbsfähigkeit sieht.

Bereits im Jahr 2008 wurde im Rahmen der zuvor erwähnten Studie ein erster Entwurf eines Network Governance Kodex präsentiert sowie ein Vorschlag zu der Zusammensetzung einer Network Governance-Kommission vorgestellt. Grundlage des so entwickelten Network Governance Kodexes war eine Untersuchung der unterschiedlichen Governance-Kodizes in der Unternehmenswelt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und dem Wissen um die erforderlichen bilateralen Governance-Strukturen wurden folgende Elemente im Rahmen der zweiten Studie als Kernpunkte einer verantwortungsvollen Unternehmensführung ermittelt:

- Schaffung von Transparenz (Value Reporting) gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen
- Implementierung eines adäquaten Risikomanagements
- Installation eines Kontrollgremiums
- Besetzung der Geschäftsführung und langfristige Planung der Unternehmensnachfolge

Erfüllt ein kooperatives Unternehmensnetzwerk diese vier Aspekte, kann gemeinhin davon gesprochen werden, dass der Network Governance Kodex befolgt und eine verantwortungsvolle Netzwerkführung praktiziert wird.

Durch die einberufende Network Governance-Kommission im Jahr 2008 wurde dieser erste Entwurf des Network Governance Kodex weiterentwickelt und am 28. September 2010 in Berlin veröffentlicht. Da die Umsetzung des Network Governance Kodex in der Praxis laut Umfragen des ZGV[52] jedoch noch nicht flächendeckend erfolgt ist, dient die vorliegende Studie der Analyse und Überprüfung der Grundidee des Network Governance-Gedankens: der Steigerung der Beziehungsqualität in Verbundgruppen und Franchisesystemen. Konkret bedeutet dies, dass der Zusammenhang zwischen der Umsetzung der Network Governance-Elemente und der Beziehungsqualität in Netzwerken analysiert werden soll. Diese Befragung fand exemplarisch für alle Netzwerke in Franchisesystemen und Verbundgruppenzentralen statt.

Die Ausgangsthese dieses Abschnitts lautet deshalb:

„Die Befolgung des Network Governance Kodex erhöht die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken.“

52 Vgl. ZGV (2011).

3. Network Governance-Bestandteile und ihre Beziehungswirkungen

Zur Überprüfung der aufgestellten These werden zunächst die Kernelemente des Network Governance Kodex erläutert, um ihre Bedeutung in Bezug auf die Steigerung der Beziehungsqualität konzeptionell herzuleiten.

Im Anschluss werden in einem ersten Schritt die empirischen Ergebnisse zum Status quo der Befolgung der Network Governance-Elemente jeweils aus Sicht der Verbundgruppen- und Franchisesystem-Zentralen gegenübergestellt. Die Befragung stellte dabei jeweils zunächst auf eine subjektive Einschätzung der Franchisesysteme und Verbundgruppen zur Wichtigkeit bestimmter Network Governance-Instrumente ab. Im Anschluss wurde nach einer subjektiven Einschätzung zur tatsächlichen Existenz dieser Instrumente gefragt. Die Wichtigkeit bzw. Existenz der Network Governance-Instrumente sollte dabei auf einer Skala von 1 (sehr wichtig/existent) bis 7 (überhaupt nicht wichtig/nicht existent) bewertet werden.

In einem zweiten Schritt werden die Auswirkungen einer Kodexbefolgung auf die Beziehungsqualität analysiert. Diese Analyse findet exemplarisch für alle Netzwerke anhand von Franchisesystemen statt. Ausgangspunkt der Analyse war zunächst eine Unterteilung der Stichprobe in zwei Gruppen: Die erste Gruppe, die sogenannten ***Champions,*** sind Franchisesysteme, die eine überdurchschnittlich hohe Beziehungsqualität aufweisen. Die zweite Gruppe, die sogenannten Follower, sind alle weiteren Systeme, in denen eine durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Beziehungsqualität festgestellt werden konnte. Die Beziehungsqualität, die durch eine Befragung der Franchisepartner gemessen wurde, setzte sich aus den drei Komponenten Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment zusammen. Die Bewertung wurde auf einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 7 (sehr niedrig) vorgenommen. Champions sind all jene Franchisesysteme, die im Rahmen der Komponente Beziehungsqualität einen besseren Wert als 2,5 aufweisen konnten.

Abb. 13 Aufteilung der Stichprobe nach Champions und Followern (Durchschnittswerte)

	Champions	Follower
Vertrauen	2,33	3,01
Zufriedenheit	2,49	8,87
Commitment	2,07	2,78
Beziehungsqualität	2,26 (< 2,5)	2,91 (> 2,5)
Anzahl der FS	9	15

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung dieser Ergebnisse erfolgte anhand eines Vergleichs der Mittelwerte der Gruppe der Follower mit denen der Champions. Diese Gegenüberstellung der beiden Gruppen kann je nach Ergebnis Hinweise darauf geben, was Franchisesysteme in Bezug auf ihre Netzwerkführung unternehmen können, um eine hohe Beziehungsqualität und somit einen langfristigen Erfolg vorweisen zu können.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Beziehungsqualität und dem Einsatz von Network Governance-Instrumenten stellt gleichzeitig die Grundlage der Effizienzdiskussion dar. Diejenigen Systeme, die eine besonders gute Beziehungsqualität aufweisen, werden noch einmal im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung der Network Governance-Elemente untersucht, um Hinweise darauf geben zu können, welche Instrumente den größten Einfluss auf die Beziehungsqualität haben. Hintergrund dieser Analyse ist der Gedanke, dass im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse nicht ein Maximum an Network Governance-Instrumenten optimal sein kann.[53] Denn jede Investition in eine höhere Beziehungsqualität ist auch immer mit Kosten verbunden. Diese gilt es, mit dem Grad der Steigerung der Beziehungsqualität abzugleichen. Um als Netzwerk wettbewerbsfähig zu bleiben, muss ein angemessenes Niveau der Beziehungsqualität in Abhängigkeit der Stärken und Schwächen des jeweiligen Netzwerks erreicht werden. Aus diesem Grund muss ein effizienter Einsatz der Instrumente thematisiert werden.

3.1 Transparenzorientierte Berichterstattung

Bedeutung einer transparenzorientierten Berichterstattung für kooperative Netzwerke

Transparenz ist eine der Grundanforderungen an eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung. Unter dem Begriff der transparenzorientierten Berichterstattung werden alle gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen Komponenten der Berichterstattung verstanden, mit denen die zwischen Unternehmensleitung und den Mitgliedern/Partnern bestehenden Informationsasymmetrien abgebaut werden können. Sie beinhaltet die gesamte Publizität, die in Ergänzung zur traditionellen Finanzberichterstattung zusätzliche, wertrelevante Informationen berücksichtigt. Diese Informationen können sowohl finanzielle und nichtfinanzielle als auch vergangenheitsorientierte und zukunftsgerichtete Leistungsindikatoren beinhalten.

53 Vgl. Backhaus, C. (2009), S. 229.

Laut einer Studie der PwC ist das Publizitätsverhalten von Verbundgruppen und Franchisesystemen in Deutschland sehr restriktiv.[54] Ähnliche Ergebnisse liefert eine Befragung des F&C, die ergab, dass jede fünfte Franchiseunternehmung nicht die relevanten Publizitätsvorschriften im gesetzlich vorgegebenen Zeitraum erfüllt.[55] Die Motivation bzw. der Grund für die Geheimhaltung wertrelevanter Informationen ist häufig mit der Angst vor Nachteilen oder der Angst vor einer Vergleichbarkeit (Benchmark) mit anderen Unternehmen verbunden. Natürlich ist auch der dadurch entstehende Bürokratieaufwand nicht zu vernachlässigen.

Trotz der jedoch eher zurückhaltenden Berichterstattung in den Netzwerken erachtet die Mehrheit der Verbundgruppen und Franchisesysteme in Deutschland eine wertorientierte Berichterstattung als relevant.[56] Unter dem Begriff wertorientiert wird eine umfassende externe als auch interne Berichterstattung verstanden. Diese konträren Ergebnisse der Umfragen zeigen jedoch, dass Entscheidungsträger in Netzwerkzentralen selbst zwar einen großen Handlungsbedarf in Bezug auf eine wertorientierte Berichterstattung sehen, die nötigen Anforderungen jedoch nicht einmal bei den externen Publizitätsvorschriften einhalten.

Durch die besondere Struktur von kooperativen Unternehmensnetzwerken müssen bei einer wertorientierten Berichterstattung jedoch spezielle Forderungen gestellt werden. Diese Forderungen heben sich von denen „normaler“ Unternehmen ab bzw. müssen erweitert werden, da die Mitglieder bzw. Partner auf der einen Seite selbstständig tätig sind, auf der anderen Seite jedoch von den Informationen der Zentrale abhängig sind. Ähnlich verhält es sich mit dem Informationsbedürfnis der Zentrale, da diese nicht automatisch auf alle Daten der Mitglieder/Partner zurückgreifen kann. Der Hauptunterschied von kooperativen Netzwerken im Gegensatz zu anderen Unternehmen betrifft demnach hauptsächlich die interne Berichterstattung, da zwischen den Mitgliedern/Partnern nur eine geringe Weisungsbefugnis vorliegt.

Im Rahmen einer Expertenbefragung des F&C wurde ermittelt, welche Informationen neben der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage innerhalb kooperativer Netzwerke von besonderem Interesse sind und gemäß einer transparenzorientierten Berichterstattung kommuniziert werden sollten.[57] Nachstehende Abbildung gibt eine Übersicht über diese notwendigen Informationen eines Netzwerks.

54 Vgl. Ewig, H. (2007), S. 17.
55 Vgl. Ahlert, D. et al. (2008), S. 37.
56 Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 64.
57 Vgl. Ahlert, D. et al. (2008), S. 40.

Abb. 14 Notwendige Informationen innerhalb eines kooperativen Netzwerkes

Franchising	Verbundgruppen
Partner • Ergebnisse der Franchisenehmer-zufriedenheitsanalysen • Franchisenehmeranzahl/-fluktuation • Benchmarks	**Mitglieder** • Mitgliederanzahl/-fluktuation • Umsatzentwicklung bei den Mitgliedern • Boni-/Konditionenstaffel seitens der Lieferanten bzw. an die Mitglieder
Lieferanten • Konditionenänderungen bei Lieferanten • Wegfall/Hinzunahme von Lieferanten	**Struktur** • Kooperationen mit anderen Verbundgruppen • Geplante Eigenbetriebe oder Franchisesysteme • Ansprechpartner in der Zentrale/ Erreichbarkeit
Prozesse • Einführung eines neuen • Warenwirtschaftssystems • Änderungen bei Produkten und • Dienstleistungen	**Weitere** • Lieferantenkonditionen • Eintritts- und Austrittsregelungen • Änderungen im Leistungsportfolio • Markt- und Wettbewerbs-entwicklung • Zahlungsrückstände von Mitgliedern • Umsatz und wirtschaftliche Situation der Verbundgruppen • Umgang mit Daten der Mitglieder
Weitere • Personalwechsel • Risikoaspekte • Krisengespräche auf Führungsebene	

Quelle: Ahlert et al. (2008, S. 40), eigene Darstellung.

Neben dieser internen Berichterstattung bedarf es darüber hinaus einer externen Berichterstattung. Teilweise bedingt eine interne Berichterstattung sogar letztere, z. B. bei der Beantragung von Krediten für potenzielle neue Mitglieder bzw. Partner. Erst über eine ausführliche Dokumentation der wirtschaftlichen Lage des gesamten Netzwerkes können sich Externe ein Bild machen und gegebenenfalls Unterstützung gewährleisten.

Eine Möglichkeit diese Transparenz gegenüber Externen zu institutionalisieren, bietet das F&C seit dem Jahr 2010 in Form der Basisliste, der die Idee der konsequenten Offenlegung einiger Basisinformationen zugrunde liegt, die von allen Interessierten eingesehen werden können. Zu diesen Informationen gehören zum einen allgemeine Angaben wie der Name, die Branche und die Größe des Systems. Zum anderen werden Angaben zum Geschäftsmodell, zu den Konditionen für die Mitglieder bzw. Partner, zur Wirtschaftlichkeit des Systems, zu extern durchgeführten Kontrollen sowie zu den Leistungen der Zentrale gemacht.

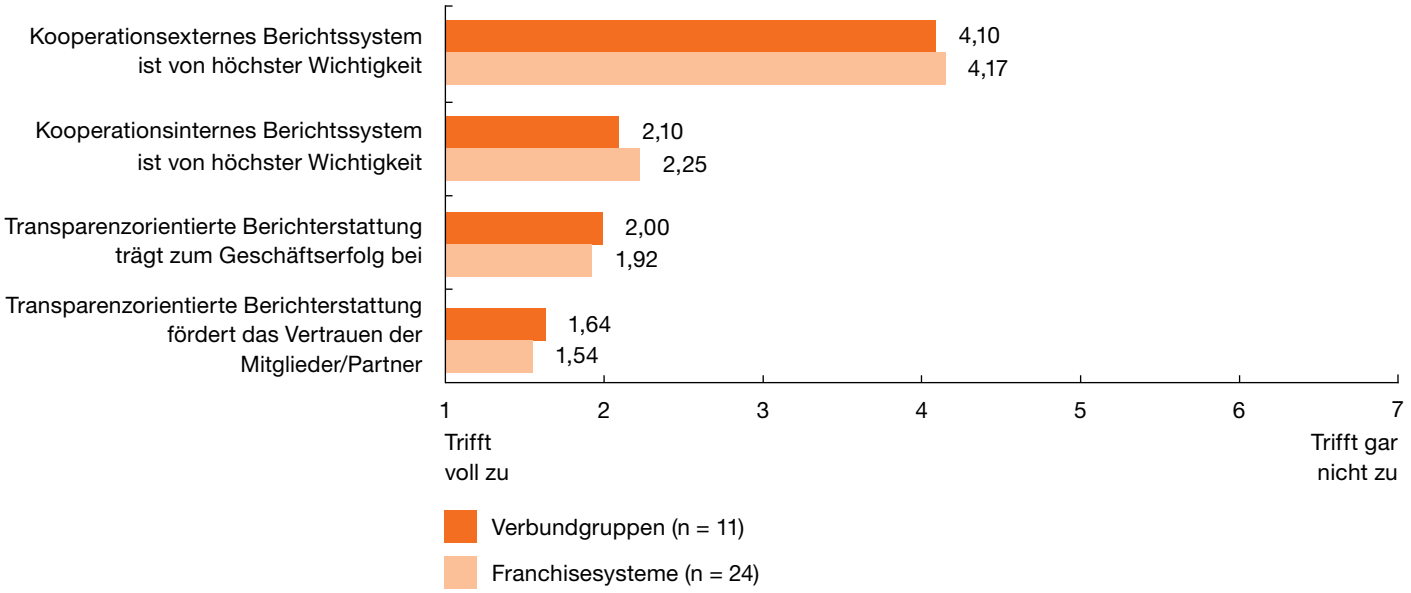
Die Offenlegung dieser Informationen hat zum einen den Vorteil, dass jedes System als Grundvoraussetzung diese Daten und Angaben zunächst erheben muss, was nicht in jedem Netzwerk der Fall ist. Zum anderen kann die Basisliste entscheidend zur Akquisition neuer Mitglieder bzw. Partner beitragen, da klar kommuniziert wird, was ein potenzielles Mitglied bzw. ein potenzieller Partner erwarten kann. Gespräche, in denen herauskommt, dass die Erwartungen zwischen Zentrale und Mitglied bzw. Partner nicht deckungsgleich sind, können auf diese Weise vermieden werden. Als weiterer zentraler Vorteil gilt vor allem aber auch die Möglichkeit der Wettbewerbsanalyse. Jedes System kann seine eigenen Leistungen direkt vergleichen und gegebenenfalls Ansätze für Handlungsfelder identifizieren, um langfristig dem Wettbewerb standzuhalten.

Die vorigen Ausführungen zeigen, dass eine transparenzorientierte Berichterstattung gegenüber Internen und Externen insofern zum Geschäftserfolg beitragen kann, da alle Beteiligten eines Netzwerkes, ob intern oder extern, besser nachvollziehen können, wie die Netzwerkführung wirtschaftet und agiert.

Mit Blick auf die empirischen Ergebnisse der Befragung zeigt sich, dass sowohl bei Franchisesystemen als auch bei den Verbundgruppen das kooperationsexterne Berichtssystem als wenig wichtig erachtet wird. Die Zentralen wurden gebeten, den Grad der Wichtigkeit bestimmter Instrumente auf einer Skala von 1 (trifft voll zu) bis 7 (trifft gar nicht zu) zu bewerten.

Das kooperationsinterne Berichtssystem scheint im Gegensatz zu dem externen von größerer Bedeutung zu sein. Trotz der weitgehend gleichen Meinung, dass eine transparenzorientierte Berichterstattung sowohl zum Geschäftserfolg beiträgt als auch das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner fördert, wird diese hauptsächlich in Form einer internen Berichterstattung vollzogen.

Abb. 15 Transparenzorientierte Berichterstattung in Verbundgruppen und Franchisesystemen



Quelle: Eigene Darstellung.

Zwischenfazit
Verbundgruppen vs. Franchisesysteme

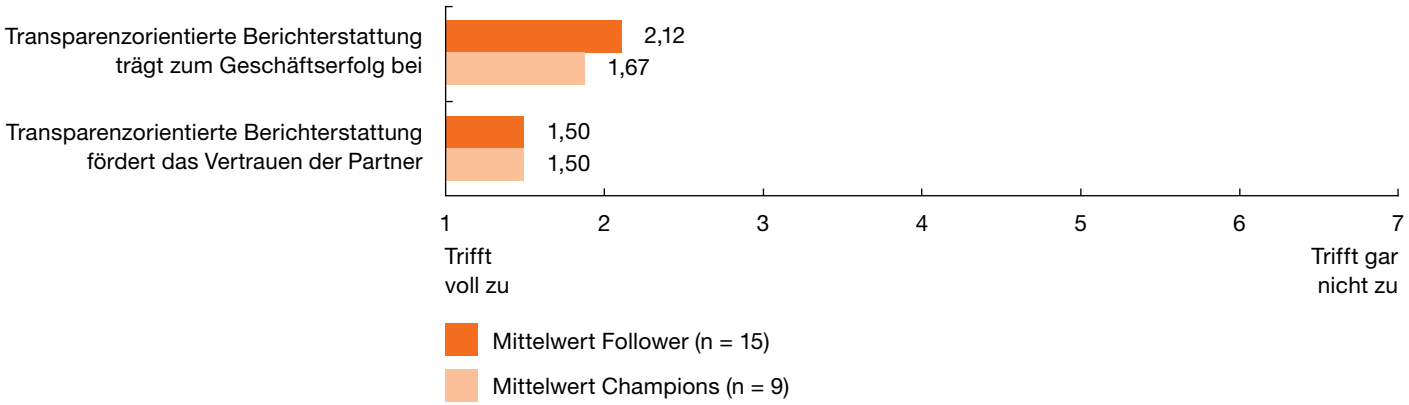
- In Bezug auf eine transparenzorientierte Berichterstattung zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Verbundgruppen und Franchisesystemen.
- Die Wichtigkeit einer transparenzorientierten Berichterstattung wird durch den Bestätigten Einfluss auf den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner sowohl von Verbundgruppen als auch Franchisesystemen deutlich bestätigt.
- Ein kooperationsexternes Berichtssystem wird deutlich unwichtiger eingeschätzt als ein kooperationsinternes Berichtssystem.

Inwiefern diese Ergebnisse zwischen den einzelnen Systemen variieren wird im nachfolgenden Abschnitt anhand des Vergleichs der Beziehungsqualitäten der Mitglieder bzw. Partner in den Netzwerken vorgenommen. Ziel dessen ist es, mögliche Unterscheidungskriterien zwischen exzellenten und weniger exzellenten Netzwerken herauszuarbeiten. Wie zuvor erwähnt wird diese Analyse exemplarisch anhand der 24 befragten Franchisesysteme erfolgen.

Determinanten einer transparenzorientierten Berichterstattung

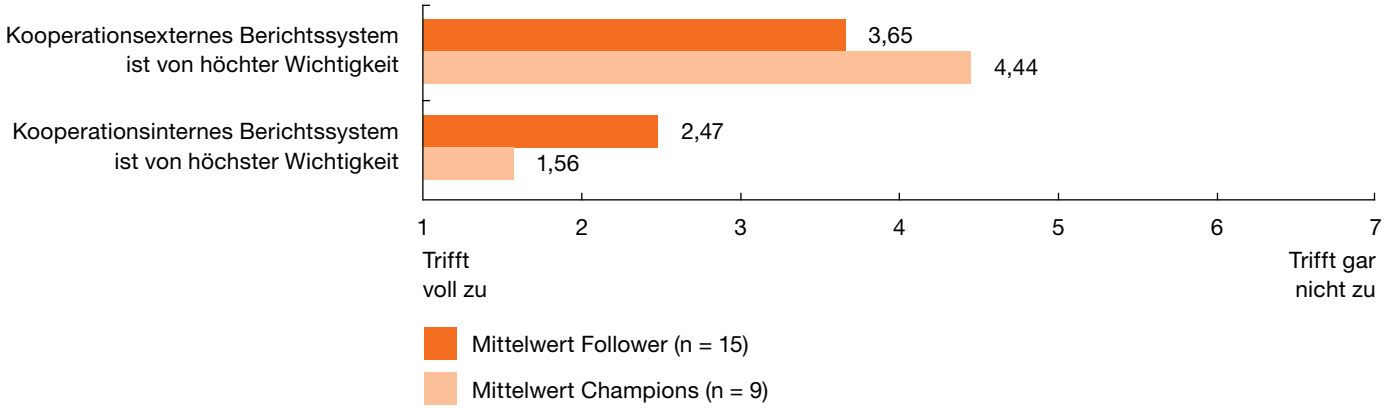
Mit Blick auf den Vergleich der Franchisesysteme zwischen Systemen mit einer hohen Beziehungsqualität (Champions) und einer niedrigen Beziehungsqualität (Follower) konnte festgestellt werden (vgl. Abbildung 16), dass alle Franchisesysteme von einer positiven Wirkung einer transparenzorientierten Berichterstattung auf den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Partner ausgehen; sie wurde sowohl von den Champions als auch von den anderen Systemen (Follower) als sehr hoch eingeschätzt.

Abb. 16 Einschätzung der Wirkungen einer transparenzorientierten Berichterstattung



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Abb. 17 Wichtigkeit einer transparenzorientierten Berichterstattung



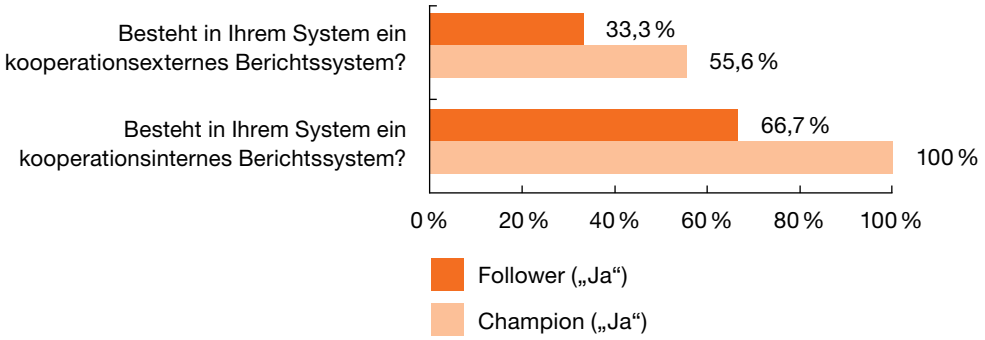
Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Bei der Einschätzung der Systeme über die Wichtigkeit eines kooperationsinternen und -externen Berichtssystems (vgl. Abbildung 17) konnte festgestellt werden, dass alle kooperativen Unternehmensnetzwerke einem kooperationsexternen Berichtssystem eine eher geringere Bedeutung beimessen. Ein kooperationsinternes Berichtssystem scheint hingegen von sehr großer Bedeutung zu sein.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Champions der Beziehungsqualität den kooperationsinternen Berichtssystemen eine deutlich höhere Bedeutung beimessen, als dies bei den anderen Systemen der Fall ist. Ein kooperationsexternes Berichtssystem halten die Champions wiederum für verhältnismäßig unwichtig im Vergleich mit den Systemen, die eine schlechte Beziehungsqualität aufweisen.

Im nächsten Schritt wurden die Zentralen nach der Umsetzung der zuvor aufgeführten Berichtssysteme gefragt. Bei dieser Frage zeigen sich deutliche Diskrepanzen zu der zuvor dargestellten Wichtigkeit der Berichterstattung (vgl. Abbildung 18). Vor allem bei den Systemen mit einer verhältnismäßig schlechten Beziehungsqualität zeigt sich, dass trotz der eingeschätzten Wichtigkeit einer internen Berichterstattung diese nur bedingt vollzogen wird. Die Champions der Beziehungsqualität weisen hier sowohl im Rahmen der externen als auch der internen Berichterstattung eine deutlich höhere Umsetzung auf.

Abb. 18 Umsetzung einer transparenzorientierten Berichterstattung



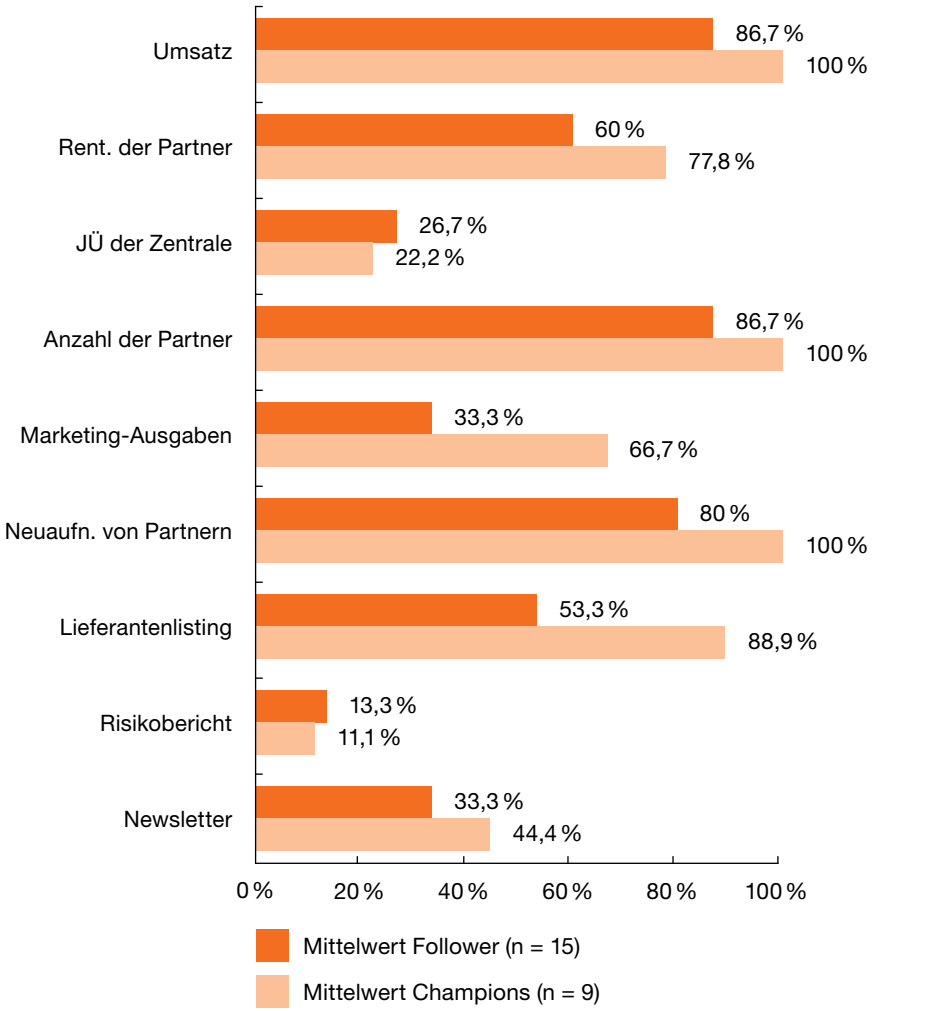
Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass ein sehr offenes internes Berichtssystem positive Auswirkungen auf die Beziehungsqualität haben kann. Insbesondere die Konzentration auf die interne Kommunikation scheint in deutlichem Zusammenhang mit der Beziehungsqualität zu stehen. Gerade eine Vorzugsbehandlung der internen Netzwerkakteure im Vergleich zu externen scheint die Beziehungsqualität in Franchisesystemen zu fördern.

Mit Blick auf die Ergebnisse aus Abbildung 17 und 18 fällt auf, dass Franchisesysteme zwar wissen, dass eine transparenzorientierte Berichterstattung zur Steigerung der Beziehungsqualität und des Geschäftserfolges beiträgt, eine solche jedoch nicht in ihrem eigenen System umsetzen. Hier scheint in der Praxis ein akuter Handlungsbedarf zu liegen. Besonders im Bereich der internen Berichterstattung sollten alle kooperativen Netzwerke eine offene Kommunikation anstreben. Dabei sollte nicht nur die Zentrale offen mit den Mitgliedern/Partnern umgehen; im Sinne einer allumfassenden Transparenz müssen auch die Mitglieder bzw. Partner ihre gewonnenen Informationen an die Zentrale weiterleiten. Aufgabe der Zentrale sollte es jedoch sein, diese Kommunikations- und Berichtswege zu institutionalisieren, damit sie effektiv genutzt werden können. Auf diese Weise haben alle Parteien Gewissheit, zu welchem Zeitpunkt sie mit bestimmten Informationen rechnen können.

Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass vor allem die interne Berichterstattung von großer Bedeutung ist. Fraglich ist, welche Informationen offengelegt bzw. aktiv weitergeleitet werden sollten, um ein effizientes Berichtssystem zu gewährleisten. Eine detaillierte Betrachtung der Systeme, die eine gute Beziehungsqualität vorweisen (Champions), kann hier ein Indikator für die effiziente Ausgestaltung der transparenzorientierten Berichterstattung sein.

Abb. 19 Informationsverhalten gegenüber den Partnern



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Aus der Befragung geht hervor, dass alle Systeme, die eine sehr hohe Beziehungsqualität aufweisen, ein weitaus offeneres Berichtssystem gegenüber ihren Mitgliedern bzw. Partnern vorweisen können als Systeme, die eine verhältnismäßig schlechte Beziehungsqualität aufweisen. Insbesondere der Umsatz der Zentrale, die Anzahl und Neuaufnahme von Mitgliedern bzw. Partnern werden direkt an die übrigen Mitglieder/Partner kommuniziert. Bei Franchisesystemen, die eine geringere Beziehungsqualität aufweisen, berichten lediglich 87 Prozent (bzw. 87 Prozent/ 80 Prozent) diese Kennzahlen an ihre Partner (vgl. Abbildung 19).

Des Weiteren zeigt sich, dass die Champions der Beziehungsqualität mit deutlicher Mehrheit sowohl die Rentabilität der Partner, die Marketing-Ausgaben als auch ein Lieferantenlisting an die anderen Partner weitergeben, während die anderen Befragten dies zu einem deutlich geringeren Prozentsatz tun. In der Kommunikation dieser Kennzahlen zeigen sich insgesamt die deutlichsten Unterschiede zwischen den Champions und Followern. Die Vermutung liegt nahe, dass die Kommunikation dieser Kennzahlen besonders hohe Auswirkungen auf die Beziehungsqualität hat. Auffällig ist, dass die Kommunikation des Jahresüberschusses der Zentrale eher negative Auswirkungen auf die Beziehungsqualität der Netzwerke hat, da diejenigen Netzwerke mit einer niedrigen Beziehungsqualität den Jahresüberschuss der Zentrale eher an ihre Partner kommunizieren als die Champions.

Die Ergebnisse aus den Analysen können wie folgt zusammengefasst werden:

Fazit

- Trotz der von den Befragten bestätigten unmittelbaren Wirkungen einer transparenzorientierten Berichterstattung auf das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner und den Geschäftserfolg setzen nur sehr wenige kooperative Unternehmensnetzwerke eine solche um.
- Um die Beziehungsqualität in Verbundgruppen und Franchisesystemen zu stärken, sollte insbesondere auf die interne Berichterstattung großen Wert gelegt werden.
- Im Rahmen einer effizienten internen Berichterstattung sollten vor allem Kennzahlen wie der Umsatz der Zentrale, die Anzahl sowie die Neuaufnahme von Mitgliedern bzw. Partnern, die Rentabilität der Mitglieder/Partner, ein Lieferantenlisting sowie die Marketing-Ausgaben an die Mitglieder/Partner berichtet werden.

3.2 Risikomanagement

Bedeutung eines Risikomanagements für kooperative Netzwerke

Kooperative Unternehmensnetzwerke müssen sich zunehmend mit einer steigenden Veränderungsdynamik in den Märkten auseinandersetzen. Dies bedeutet insbesondere für die Netzwerkführung, dass sie sich immer neuen Herausforderungen stellen muss.

Die heutigen Verbundgruppen und Franchisesysteme operieren inzwischen auf den unterschiedlichsten Märkten und Teilmärkten (Beschaffung, Kapitalversorgung etc.), die sich in ihrer Struktur stark unterscheiden können. Dabei gehen alle Kooperationsteilnehmer, unabhängig von ihrer Rechtsform, wirtschaftliche Risiken ein. Um das Ziel der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, besitzt jedes Netzwerk bestimmte individuelle Chancen- bzw. Risiko-Profile. Um das Risiko von Krisen oder Insolvenzen so gering wie möglich zu halten, sollte jedes Netzwerk sogenannte Risikokataloge aufstellen. Diese Kataloge sollten dabei sowohl betriebsinterne als auch betriebsexterne Faktoren beinhalten, um die Gefahrenquellen möglichst lückenlos analysieren und im Nachhinein bewerten zu können.[58]

Diese Aufgabe kommt dem sogenannten Risikomanagement zu, das „die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung bezeichnet“.[59]

58 Vgl. Ewig, H. (2003), S. 139.
59 PS 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW).

Ausgangspunkt der Debatte um effiziente Risikomanagementsysteme war die Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahre 1998. Kern des KonTraG ist die Pflicht zur Einführung eines unternehmensweiten Früherkennungssystems für Risiken (Risikofrüherkennungssystem) sowie die Veröffentlichung von Aussagen zu Risiken und zur Risikostruktur des Unternehmens im Lagebericht des Jahresabschlusses der Gesellschaft. Auch wenn dieses Gesetz nicht alle Rechtsformen betrifft, so setzt es doch ein deutliches Zeichen hinsichtlich der erwarteten Governance-Strukturen in Unternehmen und wird dementsprechend auch auf andere Gesellschaftsformen ausstrahlen.[60]

Deswegen ist es wichtig, dass das Risikomanagement in Verbundgruppen und Franchisesystemen nicht als zu umgehende Anforderung gesehen wird, sondern vor allem als Chance, Risiken früh zu erkennen und somit langfristig erfolgreich zu bleiben. Die nachfolgende Abbildung stellt die Prozesse eines gewöhnlichen Risikomanagements dar.

Abb. 20 Prozessstruktur des Risikomanagements

Quelle: Vgl. Romeike (2002), S. 14.

Das strategische Risikomanagement stellt den Ausgangspunkt des gesamten Risikomanagementprozesses dar. Dabei sollen vor allem klare Risikomanagementziele formuliert werden sowie Grundlagen zur Organisation dieser bestimmt werden. Die Bestimmung dieser Ziele sollte vor allem von der Geschäftsleitung vorgenommen werden, da nur durch eine explizite Unterstützung des Topmanagements ein gutes Risikomanagement möglich ist.

60 Vgl. Ewig, H. (2003), S. 142.

Im Anschluss daran sollte eine systematische und prozessorientierte Identifikation der Einzelrisiken stattfinden. Diese Einzelrisiken sollten immer speziell auf das Unternehmen und sein Wettbewerbsumfeld abgestimmt sein, um alle Risikoaspekte erfassen zu können.

Nach Feststellung der Risiken müssen diese mithilfe der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß quantifiziert werden. Im Anschluss daran wird dann eine Aggregation auf der Ebene einer Risikokategorie vorgenommen, um die einzelnen Kategorien vergleichen zu können. In der anschließenden Phase der Risikostreuung und -kontrolle geht es darum, die Risiken des Unternehmens so zu lenken, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken im Unternehmen besteht. Diese Lenkung kann mithilfe der Risikovermeidung, der Risikoverminderung und der Risikoüberwälzung erfolgen. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht noch einmal die Ziele des Risikomanagements in Netzwerken.

In Bezug auf Franchisesysteme und Verbundgruppen ergeben sich im Rahmen des Risikomanagements einige Besonderheiten. Neben den allgemeinen Marktrisiken sind für Kooperationen spezifische Risiken von Bedeutung, die in der nachfolgenden Abbildung aufgezeigt werden.

Abb. 21 Primäre Ziele des Risikomanagements

Primäre Ziele des Risikomanagements:

- Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes
- Sicherung der Ziele des Netzwerkes (finanzielle, leistungswirtschaftliche Ziele etc.)
- Sicherung des künftigen Erfolgs des Netzwerkes
- Optimierung der Risikokosten
- Soziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Netzwerkes

Quelle: Angelehnt an Romeike (2002), S. 14.

Abb. 22 Risiken kooperativer Unternehmen

Interne Risiken	Externe Risiken
• Produktrisiken • Warenverfügbarkeit • Investitionsrisiken/ Fehlinvestitionen • Liquidität • EDV-Risiken • Steuerungs- und Umsetzungs-risiko von (strategischen) Neuaus-richtungen • …	• Politische und rechtliche Risiken • Wettbewerbs- und Branchen-risiken • Finanzierungsrisiko • Lieferantenrisiken, wie Ausfallrisiko, Lieferengpässe und Lieferanten-abhängigkeit • Forderungsausfälle • Markenrisiko • …

Quelle: Ergebnisse F&C-Befragung 2008, eigene Darstellung.

Die Unterschiede im Gegensatz zu „normalen“ Unternehmen liegen bei kooperativen Unternehmensnetzwerken hauptsächlich in der Ausprägung vieler Risiken. So sind als wesentliche Risiken bei Verbundgruppen das Ausfallrisiko im Rahmen der Zentralregulierung sowie die Delkrederehaftung zu nennen.[61] Daneben besteht ein verbundgruppenspezifisches Risiko durch die Gefährdung der Finanzlage der Gruppenzentrale. Dies kann der Fall sein, wenn ein großer Mitgliederverlust durch Ausscheiden oder Liquidation zu befürchten ist. Eine solche Entwicklung hätte Auswirkungen auf das Eigenkapital der Gesamtgruppe, da Geschäftsanteile verloren gehen.

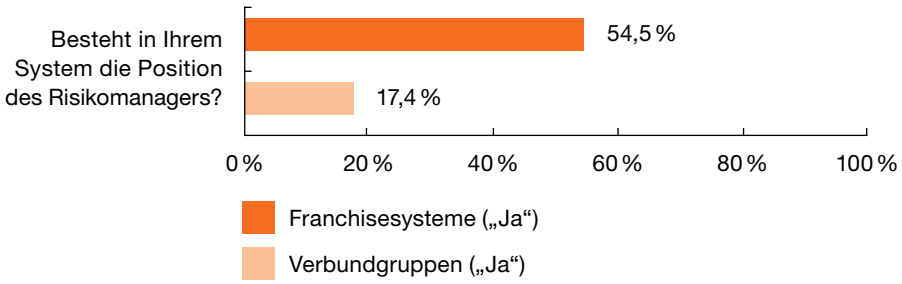
Bei Franchisesystemen ergibt sich ein spezifisches Risiko durch den hohen Bindungsgrad der Franchisenehmer an die Franchisezentrale. Riskante Entscheidungen auf Zentralebene können sich direkt auf das gesamte System auswirken und damit auf jeden einzelnen Franchisenehmer, ohne dass dieser aktiv mitwirken konnte. Ein derartiges Markenrisiko kann in einheitlich am Markt auftretenden Netzwerken auch von einzelnen Netzwerkpartnern ausgehen. Ein Beispiel ist der Fall der US-amerikanischen Fast-Food-Kette Jack in the Box, bei der mangelnde Hygiene bei einzelnen Partnern dazu führte, dass das Unternehmen in eine schwere Krise geriet.[62]

Da das Risiko als primärer Werttreiber eines Unternehmens den Wert maßgeblich reduzieren kann, sollte das Risikomanagement immer ein integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung sein.[63] Durch ein effektives und effizientes Risikomanagement seitens der Zentrale kann zum einen auf direkte Art und Weise zum langfristigen Erfolg beigetragen werden, indem mögliche Risiken früh erkannt und umgangen werden. Zum anderen kann durch das Bereitstellen bestimmter Risikomanagementinstrumente die Beziehung zu den Mitgliedern bzw. Partnern verbessert werden, was wiederum in einem höheren Erfolg resultiert. Dies gilt es im Rahmen der Untersuchung zu überprüfen.

61 Vgl. Ewig, H. (2003), S. 143 f.
62 Vgl. Schlosser, E. (2001), S. 199.
63 Vgl. Romeike, F. (2002), S. 14 ff.

Die Ergebnisse der Befragung im Hinblick auf das Risikomanagement bei den Verbundgruppen und Franchisesystemen lassen annehmen, dass Franchisesysteme dem Risikomanagement eine höhere Bedeutung beimessen als Verbundgruppen. Dies zeigt sich zum einen dadurch, dass über die Hälfte der Franchisesysteme einen Risikomanager haben, während noch nicht einmal jede fünfte Verbundgruppe diese Position explizit besetzt (vgl. Abbildung 23).

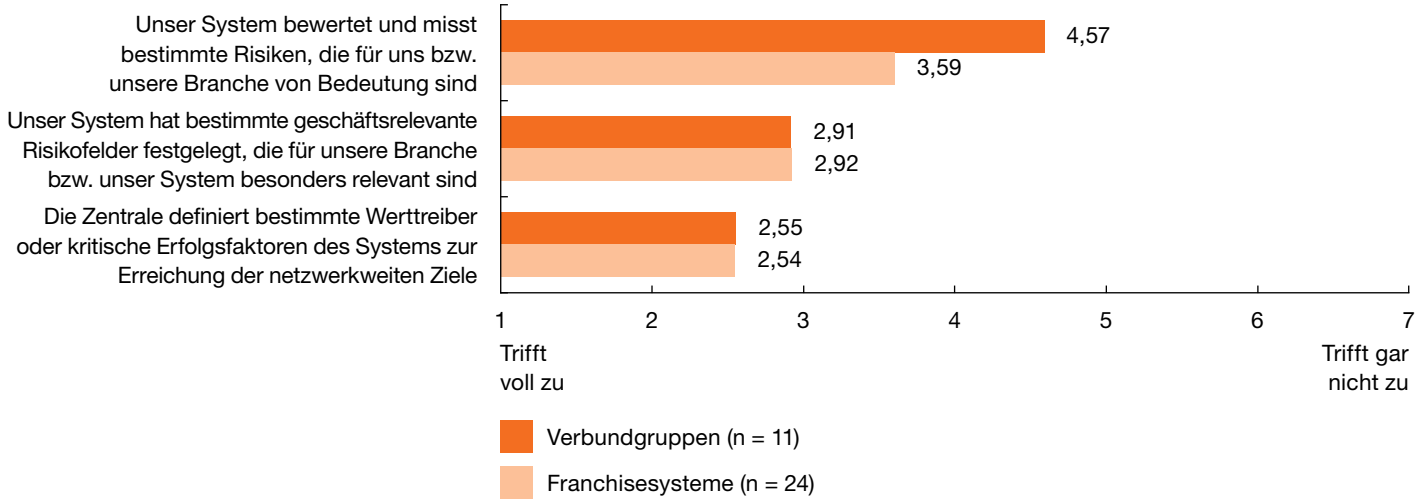
Abb. 23 Existenz eines Risikomanagers



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Zum anderen zeigt sich dies bei der Frage nach den konkreten Aktivitäten, die im Rahmen eines Risikomanagements vollzogen werden sollten. Wie in Abbildung 24 dargestellt, messen Franchisesysteme ihre Risiken eher als Verbundgruppen. Im Hinblick auf die Festlegung geschäftsrelevanter Risikofelder und Werttreiber seitens der Zentrale zeigt sich ein ausgeglichenes Ergebnis.

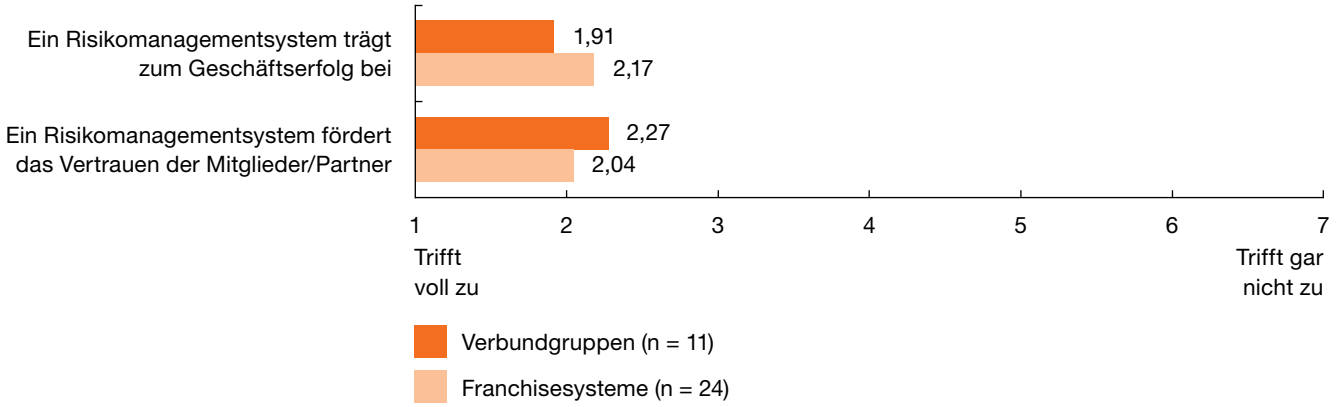
Abb. 24 Messung und Bestimmung ausgewählter Risikomanagementinstrumente



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Es kann jedoch festgehalten werden, dass sowohl in Franchisesystemen als auch in Verbundgruppen noch akuter Handlungsbedarf im Bereich des Risikomanagements besteht, da es für jedes Unternehmensnetzwerk unabdingbar ist, geschäftsrelevante Risikofelder zu definieren und zu messen. Wenn man sich die Ergebnisse aus der Frage nach dem Beitrag des Risikomanagements zum Geschäftserfolg und zum Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner ansieht, wird diese Relevanz von den befragten Zentralen bestätigt. Die Umsetzung dessen kann mit Blick auf die Ergebnisse aus den Abbildungen 23 und 24 jedoch als relativ schlecht bezeichnet werden.

Abb. 25 Einfluss des Risikomanagements auf den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

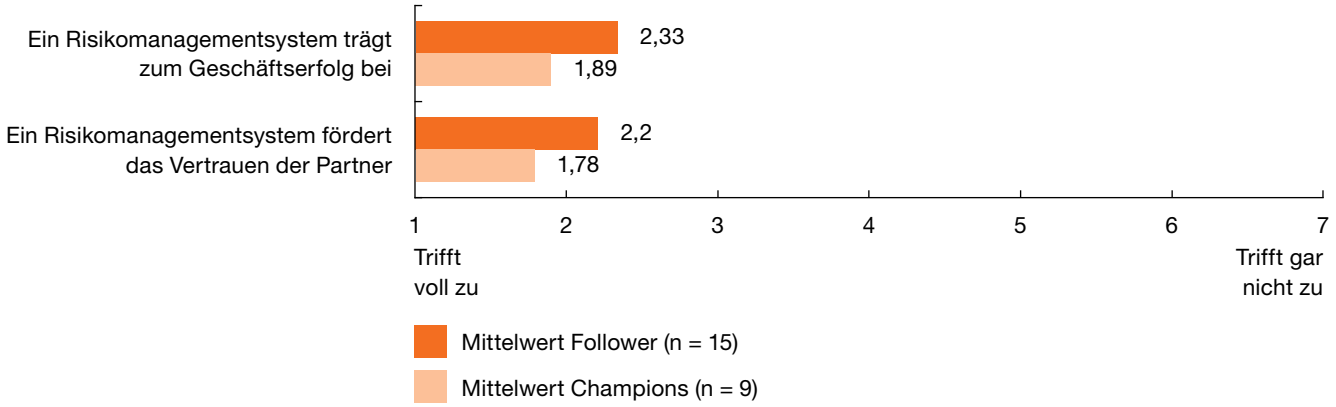
Zwischenfazit Verbundgruppen vs. Franchisesysteme

- Sowohl Franchisesysteme als auch Verbundgruppen sind sich der Bedeutung des Risikomanagements für den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner bewusst und bewerten diese als sehr hoch.
- Die Franchisesysteme sind in Bezug auf ein systematisches Risikomanagement den Verbundgruppen voraus, da sie mehrheitlich Risikomanager einsetzen und geschäftsrelevante Risiken in der Zentrale festlegen und messen.

Determinanten eines Risikomanagements

Analog zu den Fragen über eine transparenzorientierte Berichterstattung wurden die Franchisesysteme im Rahmen der Befragung um ihre Einschätzung zur Wirkung eines Risikomanagementsystems auf das Vertrauen der Partner und den Geschäftserfolg gebeten. Wie in Abbildung 26 deutlich wird, schätzen alle Systeme die Wirkung eines Risikomanagementsystems sowohl auf das Vertrauen der Partner als auch auf den Geschäftserfolg als sehr hoch ein.

Abb. 26 Einschätzung der Wirkungen eines Risikomanagementsystems

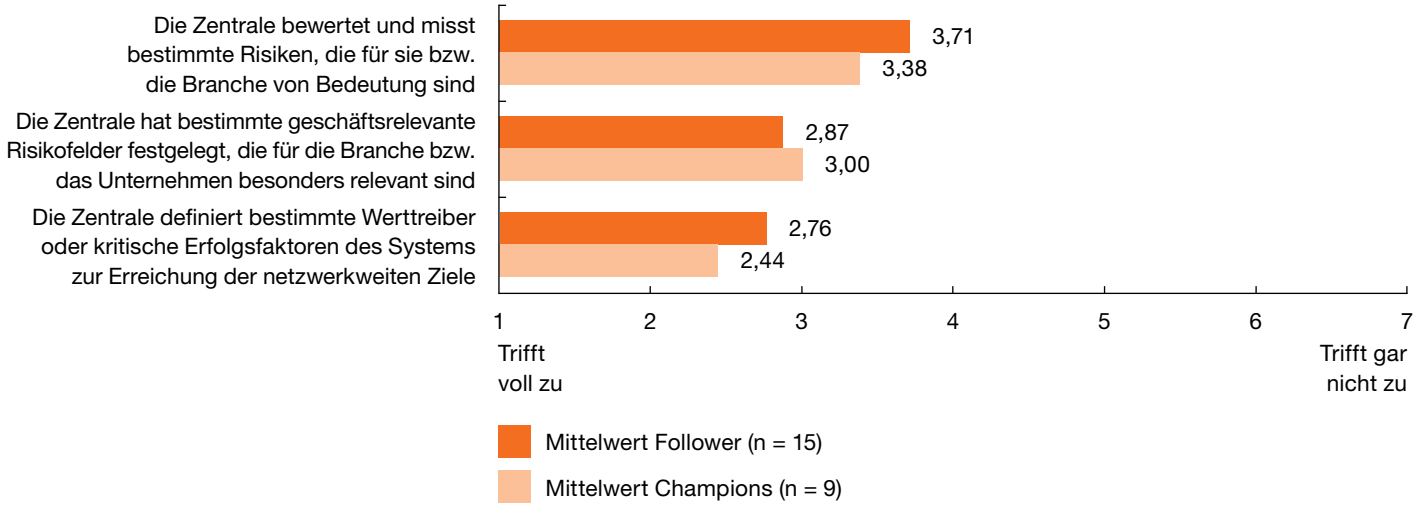


Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Doch auch hier zeigt sich, dass diejenigen Systeme, die eine sehr hohe Beziehungsqualität aufweisen, die Champions, diese Wirkung deutlich stärker einschätzen als Systeme mit einer relativ geringen Beziehungsqualität.

Betrachtet man die Umsetzung des Risikomanagements, zeigt sich, dass sowohl die Champions als auch die Follower ein effektives Management der Branchen- und Unternehmensrisiken weitgehend unterlassen. Bei den befragten Verbundgruppen und Franchisesystemen wird deutlich, dass sowohl die Definition von Werttreibern oder Erfolgsfaktoren als auch die konkrete Bestimmung und Messung von Risiken nur zu einem geringen Grad durchgeführt wird.

Abb. 27 Messung und Bestimmung ausgewählter Risikomanagementinstrumente



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Lediglich die Definition bestimmter Werttreiber und kritischer Erfolgsfaktoren zur Erreichung netzwerkweiter Ziele scheint in den Systemen mit einer hohen Beziehungsqualität (Champions) von Bedeutung zu sein. Diese Definition der Erfolgsfaktoren sollte jedoch von allen Systemen vorgenommen werden. Denn erst wenn alle Netzwerkakteure das Ziel kennen und verstehen, können sie an der Verfolgung dieses gemeinsamen Ziels arbeiten. Aus diesem Grund ist eine deutliche Definition und Kommunikation der Erfolgsfaktoren und Werttreiber der speziellen Verbundgruppe oder des Franchisesystems von großer Bedeutung.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einfluss des Risikomanagements auf die Beziehungsqualität wenig ausgeprägt ist. Die Gründe dafür können in der Tatsache liegen, dass in einem kooperativen Netzwerk selbstständige Mitglieder/Partner agieren, die selbst großen Wert auf Autonomie legen. Tendenziell wird das Bedürfnis nach Unterstützung beim Definieren und Messen von Risiken jedoch größer, je geringer die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Partner bzw. Mitglieder des Systems sind. Grundsätzlich aber sehen die Mitglieder/Partner diese Unterstützung als überflüssig bzw. als Eingriff in Ihre Selbstständigkeit an, wodurch der Einfluss des Risikomanagements auf die Beziehungsqualität begrenzt ist. Im Ergebnis heißt dies: Die Beziehungsqualität wird durch ein effizientes Risikomanagement seitens der Zentrale nicht verbessert.

Trotz dieser Ergebnisse muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass ein effektives und effizientes Risikomanagement hoch relevant für den langfristigen Erfolg ist. Auch wenn im Rahmen dieser Untersuchung keine mittelbare Wirkung auf die Beziehungsqualität nachgewiesen werden konnte, so schließt dies nicht aus, dass eine unmittelbare Wirkung auf den langfristigen Erfolg besteht, wie dies an anderen Stellen bereits nachgewiesen wurde.[64]

Um ein effizientes Risikomanagement durchführen zu können, müssen Risiken in kooperativen Unternehmensnetzwerken nicht nur erkannt, sondern auch konstant und konsequent gemessen bzw. kontrolliert werden. Besonders unter den sich ständig ändernden Wettbewerbsbedingungen ist es wichtig, auf eventuelle Marktverschiebungen zu reagieren. Dies kann nur durch konstante Messung und Marktanalyse geschehen. Wichtig ist jedoch, diese zu bestimmenden Werttreiber und die damit einhergehenden Risiken, welche über den Erfolg und Misserfolg entscheiden können, auf das Unternehmen bzw. das Produkt/die Dienstleistung abzustimmen und auf einige wenige Kernfaktoren zu begrenzen. Geschieht dies nicht, läuft das Netzwerk Gefahr, den Überblick über die relevanten Erfolgsfaktoren zu verlieren, was u. U. mir sehr hohen Kosten verbunden ist und sich somit negativ auf den Unternehmenswert auswirken würde.

Fazit

- Trotz der von den Befragten bestätigten unmittelbaren Wirkungen eines Risikomanagementsystems auf das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner und den Geschäftserfolg definieren nur sehr wenige kooperative Unternehmensnetzwerke die kritischen Erfolgsfaktoren ihres Netzwerkes oder definieren bzw. messen netzwerk- bzw. branchenrelevante Risiken.

- Eine Wirkung des Risikomanagements auf die Beziehungsqualität und somit auf den Erfolg von Netzwerken konnte durch die Untersuchung nicht bestätigt werden.

- Eine unmittelbare Wirkung des Risikomanagements auf den Erfolg von Netzwerken ist jedoch zu vermuten, weshalb empfehlenswert ist, dass jedes kooperative Netzwerk die für sein System relevanten Erfolgsfaktoren definiert und an alle Netzwerkakteure kommuniziert.

- Darüber hinaus sollten geschäfts- und branchenrelevante Risikofelder nicht nur definiert, sondern auch konstant gemessen werden, um negativen Entwicklungen entgegenwirken zu können.

64 Vgl. dazu Romeike, F. (2002), S. 14 ff.

3.3 Kontrolle durch Gremien

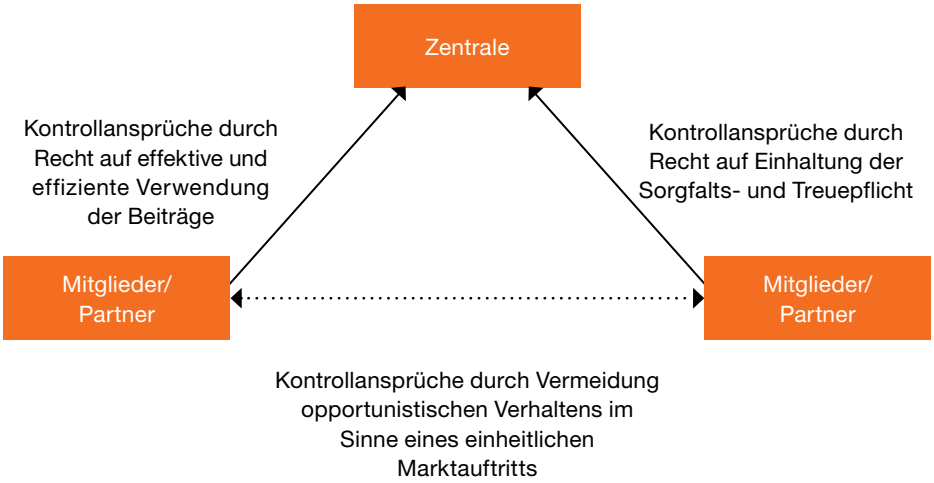
Bedeutung der Kontrolle durch Gremien für kooperative Netzwerke

Die Kontrolle von Unternehmen durch bestimmte Institutionen gehört zu den Kernaspekten einer wertorientierten Unternehmensführung. Für regulierte Unternehmen, die sich an den DCGK halten müssen, stellen die Kontrollaspekte hauptsächlich Ansprüche der Eigentümer an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung dar (Shareholder-Ansatz). Dabei kann grundsätzlich zwischen freiwillig installierten Gremien und gesetzlich verpflichtenden Gremien unterschieden werden.

In kooperativen Netzwerken gestaltet sich das Thema der Kontrolle durch die Übertragung der Verfügungsrechte und die daraus resultierende Mitglieder-/Partnerbeziehung etwas schwieriger. Die Zentrale hat auf der einen Seite Ansprüche gegenüber den Mitgliedern/Partnern bezüglich der Einhaltung der Sorgfalts- und Treuepflicht. Jedes Mitglied bzw. jeder Partner im Netzwerk muss nach bestem wirtschaftlichen Wissen und Gewissen den Standort leiten und die Vorgaben der Zentrale im Sinne eines einheitlichen und systemübergreifenden Qualitätsstandards erfüllen.

Die Zentrale hat auf der anderen Seite die Verpflichtung, die von den Mitgliedern/Partnern entrichteten Gebühren effektiv und effizient im Sinne des gesamten Systems zu nutzen. Die Beteiligten in einem Netzwerk tauschen demnach ähnlich wertvolle Leistungen aus, woraus sich ein gegenseitiges Kontrollrecht ableitet. In einem Netzwerk, das darüber hinaus einen einheitlichen Marktauftritt hat, haben die Netzwerkpartner/-mitglieder untereinander ebenfalls ein Kontrollrecht, da das opportunistische Verhalten eines Einzelnen die Marke des gesamten Systems schädigen könnte. Dieses Kontrollrecht wird jedoch aus Effizienzgründen an die Zentrale abgetreten, sodass die Zentrale die Kontrollfunktion sowohl im Auftrag der einzelnen Netzwerkakteure als auch im eigenen Interesse wahrnimmt. Die unterschiedlichen Kontrollansprüche der Netzwerkteilnehmer sind in nachfolgender Abbildung noch einmal dargestellt.

Abb. 28 Kontrollansprüche in kooperativen Netzwerken

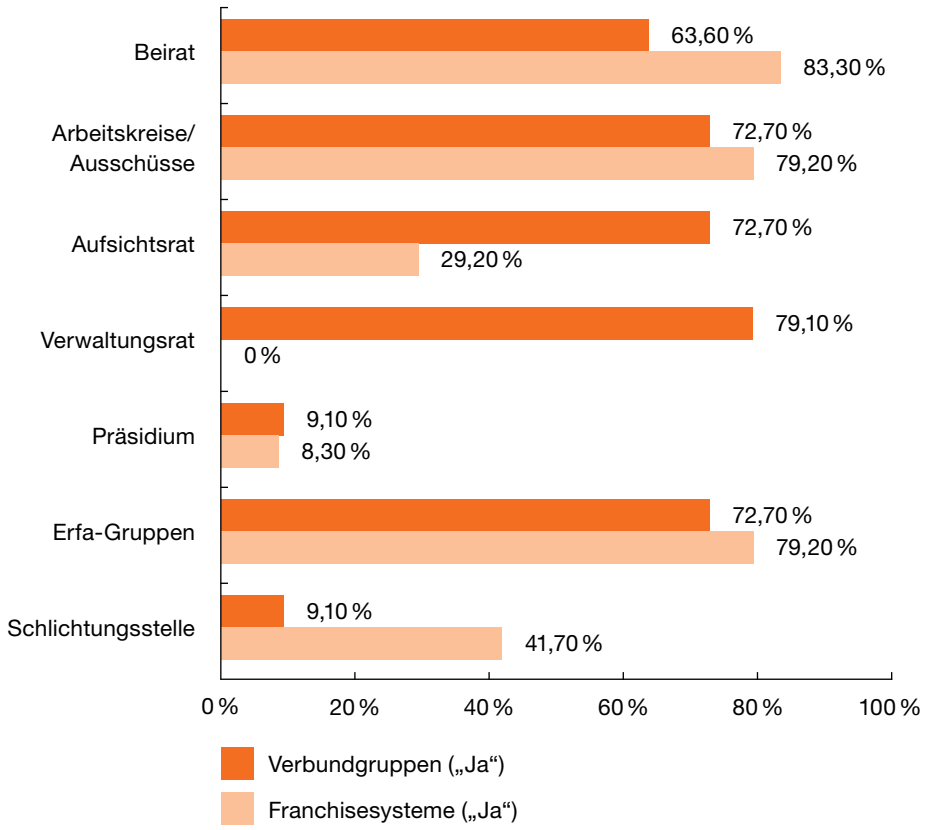


Quelle: Eigene Darstellung.

Die Befragung des F&C ergab, dass sich in Franchisesystemen Beiräte, Arbeitskreise, Ausschüsse und Erfahrungsgruppen (Erfa-Gruppen) am häufigsten wiederfinden. Während Beiräte in der Regel aus Vertretern von Franchisenehmern bestehen, dienen Arbeitskreise, Ausschüsse und Erfa-Gruppen der Bearbeitung von bestimmten Problemstellungen. Das gemeinsame Ziel dieser freiwilligen Initiativen ist die Schaffung einer Plattform für den regelmäßigen Austausch zwischen Franchisegeber und -nehmer.

In Verbundgruppen finden sich neben den oben genannten Gremien laut der Befragung darüber hinaus häufig Aufsichts- und Verwaltungsräte. Ein Grund dafür liegt in den gesetzlichen Vorgaben über die Installation solcher Gremien ab einer bestimmten Größe und Rechtsform. Die nachfolgende Abbildung gibt noch einmal einen Überblick über die in Verbundgruppen und Franchisesystemen am häufigsten auftretenden Kontrollgremien.

Abb. 29 Gremien in Franchisesystemen und Verbundgruppen



(Mehrfachnennungen möglich)

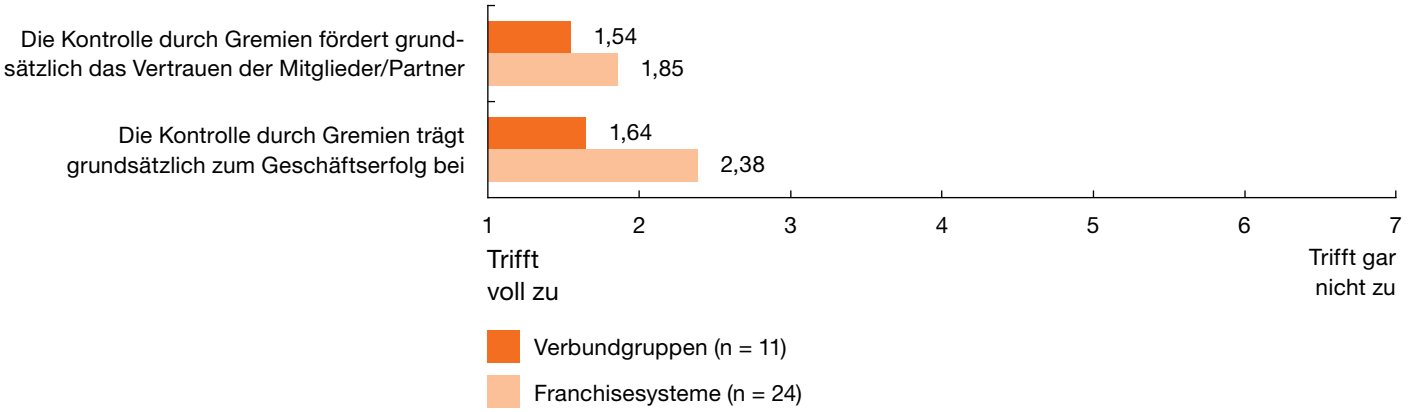
Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Die Kontrolle der Geschäftsführung trägt jedoch nicht nur durch die Erhöhung der Beziehungsqualität zur Steigerung des SSV bei. Durch das Überprüfen der Entscheidungen der Geschäftsführung durch ein Kontrollgremium können eventuelle Fehlentscheidungen unmittelbar vermieden werden. Welche Aufgaben das Kontrollgremium wahrzunehmen hat, ist im Entwurf des Network Governance Kodexes dargelegt, welcher im Anhang dieser Studie aufgeführt ist.

Vergleicht man die Ergebnisse aus der Befragung lässt sich erkennen, dass sowohl die Zentralen der Franchisesysteme als auch die der Verbundgruppen die Kontrolle durch Gremien als sehr wichtig einschätzen. Vor allem das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner wird, so die Einschätzung der Befragten, durch die Installation angemessener Gremien maßgeblich gestärkt. Auch der Geschäftserfolg wird nach Meinung der Zentralen durch Kontrollgremien stark beeinflusst.

Der Vergleich zwischen den Verbundgruppen und Franchisesystemen zeigt, dass die Verbundgruppen die Bedeutung von Kontrollgremien höher einschätzen als die Franchisesysteme. Insbesondere der Einfluss auf den Geschäftserfolg durch die Kontrollgremien wird deutlich höher eingeschätzt.

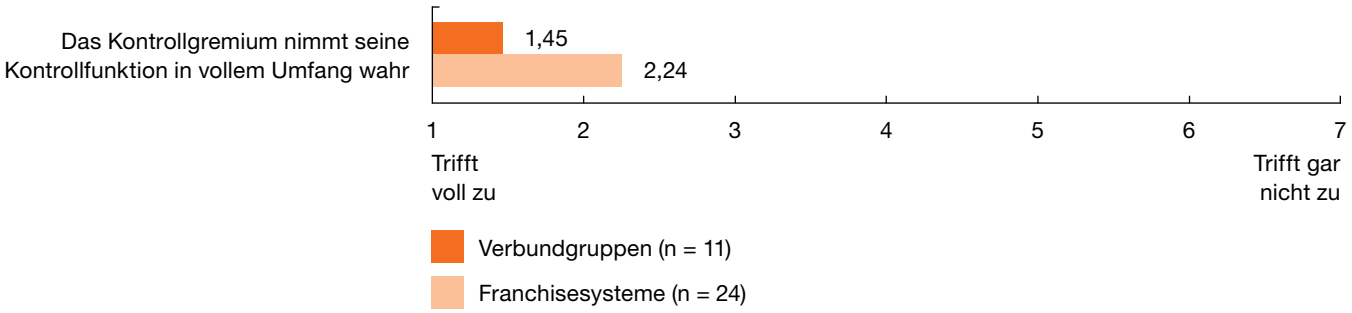
Abb. 30 Einfluss der Kontrolle durch Gremien auf Vertrauen und Geschäftserfolg



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Bei der Frage nach der Erfüllung der eigentlichen Aufgabe eines Kontrollgremiums, nämlich der Wahrnehmung der Kontrollfunktion, zeigt sich ebenfalls, dass diese in Verbundgruppen deutlich effektiver ausgeführt wird als in Franchisesystemen. Während in Verbundgruppen die Kontrollfunktion in annähernd vollem Umfang wahrgenommen wird, ist dies in Franchisesystemen laut der Befragung nicht immer der Fall.

Abb. 31 Erfüllung der Kontrollfunktion in Verbundgruppen und Franchisesystemen



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Warum die Kontrollfunktion der Gremien in Franchisesystemen nicht in vollem Umfang wahrgenommen wird, ist schwer zu sagen. Gerade durch die zumeist starke Position der Zentrale in Franchisesystemen wäre es für Franchisenehmer wichtig, diese durch die entsprechenden Gremien zu kontrollieren. Bei der Implementierung eines Kontrollgremiums stellt sich darüber hinaus nicht nur die Effektivitäts-, sondern auch die Effizienzfrage. Wenn ein Kontrollgremium wie ein Franchisenehmerbeirat seine Kontrollfunktion wahrnehmen soll, entstehen Kosten (Opportunitätskosten), die durch den Nutzen, der durch die Kontrolle der Entscheidungen der Geschäftsführung entsteht, kompensiert werden sollen. Geschieht dies jedoch nicht, steht den Kosten kein höherer Nutzen gegenüber. Dieser Zustand ist betriebswirtschaftlich gesehen suboptimal und sollte dementsprechend effizienter gestaltet werden.

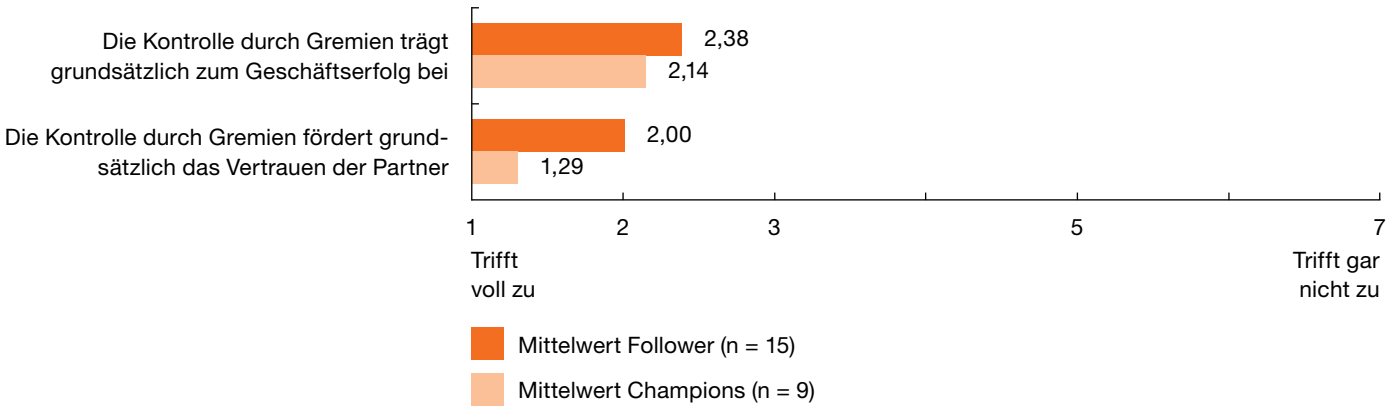
Zwischenfazit
Verbundgruppen vs. Franchisesysteme

- Sowohl Franchisesysteme als auch Verbundgruppen sind sich der Bedeutung der Kontrolle durch Gremien bewusst und bewerten diese als sehr hoch.
- Verbundgruppen schätzen den Einfluss der Kontrollgremien auf den Geschäftserfolg und das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner höher ein als Franchisesysteme.
- Kontrollgremien nehmen in Verbundgruppen laut der Befragung ihre Kontrollfunktion in deutlich höherem Umfang wahr als in Franchisesystemen.

Determinanten einer Kontrolle durch Gremien

Die empirischen Ergebnisse der Befragung der Franchisesysteme bestätigen die im vorigen Abschnitt theoretisch dargelegte Relevanz einer Kontrolle der Geschäftsführung unter den repräsentativ befragten Franchisesystemen. Sowohl die Systeme mit einer sehr guten als auch die Systeme mit einer durchschnittlichen Beziehungsqualität bestätigen die Wirkung eines Kontrollgremiums sowohl auf das Vertrauen der Mitglieder/Partner als auch auf den Geschäftserfolg.

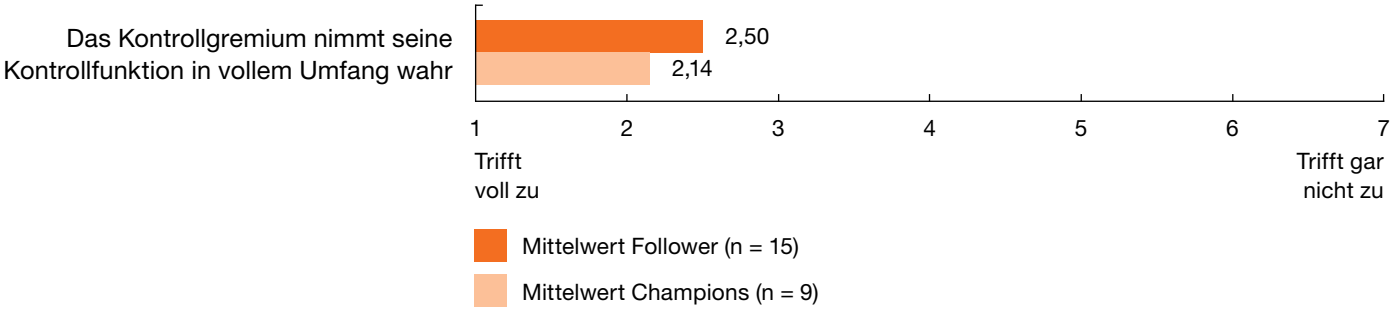
Abb. 32 Einschätzung der Wirkungen einer Kontrolle durch Gremien



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Auffällig dabei ist die explizite Bestätigung der angenommenen Wirkung auf das Vertrauen der Partner insbesondere unter den Champions. Dies bestätigt die Annahme, dass eine effektive Kontrolle durch Gremien in direktem Zusammenhang mit der Beziehungsqualität steht und somit mittelbar zum langfristigen Überleben des Systems beiträgt. Die direkte Wirkung der Kontrolle durch Gremien auf den Geschäftserfolg wird von den Systemen ebenso bestätigt, wenn auch nicht so stark wie die Wirkung auf das Vertrauen der Partner.

Abb. 33 Grad der Erfüllung der Kontrollfunktion



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

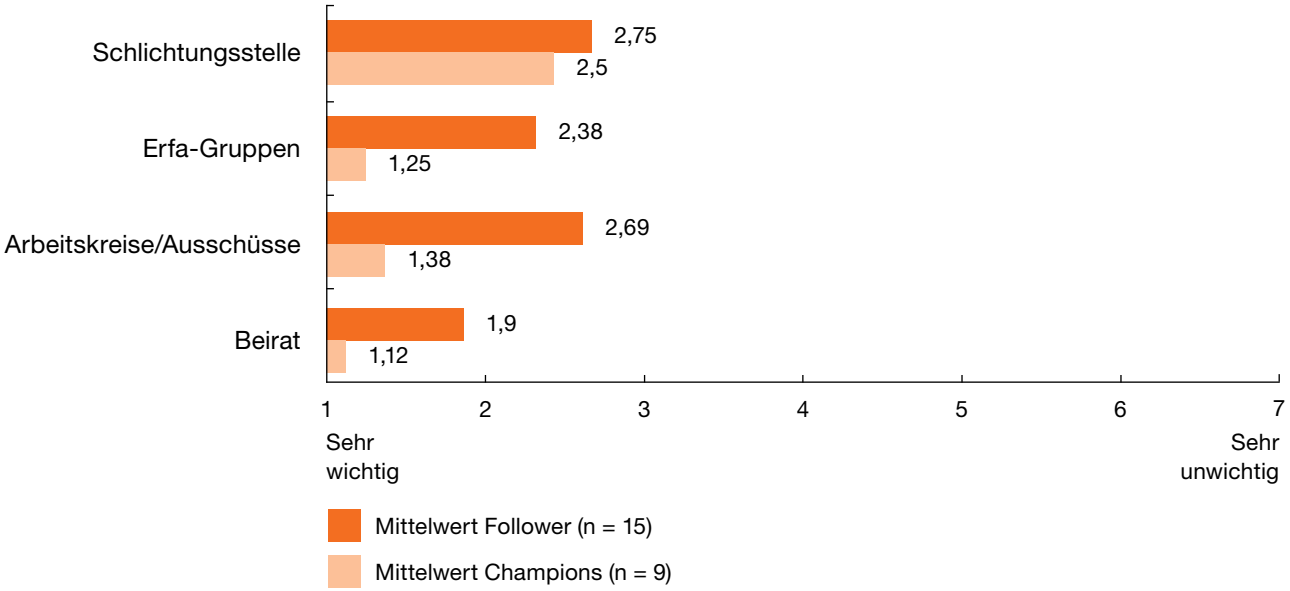
Um diese Wirkung jedoch in vollem Umfang zu erreichen, muss das Kontrollgremium seine Kontrollfunktion in vollem Umfang wahrnehmen. Hier zeigt sich, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den Champions und den Followern bestehen (vgl. Abbildung 33). Auffällig ist jedoch, dass trotz der angenommenen Wirkung eines Kontrollgremiums die Kontrollfunktion nicht in vollem Umfang ausgeführt wird. Die wirkliche Ausübung der Kontrolle scheint demnach keine Wirkung auf die Beziehungsqualität zu haben. Die Implementierung eines Kontrollgremiums selbst scheint für viele Franchisesysteme auszureichen, um das Vertrauen und damit die Beziehungsqualität im Netzwerk zu stärken. Die mangelnde Wirkung der tatsächlichen Überwachung der Geschäftsführung auf die Beziehungsqualität kann darin begründet sein, dass viele Partner lediglich verlangen, dass bei äußerst wichtigen Entscheidungen eingegriffen wird: Ein gewisser Grad an Freiheit ohne permanente Kontrolle ermöglicht der Geschäftsführung effiziente und schnelle Entscheidungen, welche sich ebenfalls wiederum positiv auf den langfristigen Erfolg auswirken können.

Es bleibt jedoch zu beachten, dass im Falle einer Fehlentwicklung durch mangelnde Kontrolle des Gremiums eine nachhaltige Schwächung der Beziehungsqualität bewirkt wird, von der sich das Netzwerk langfristig nicht mehr erholen könnte.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Kontrolle der Geschäftsführung in der Praxis nicht vollständig vollzogen wird, dies jedoch aus Effizienzgründen nicht nur negativ sein muss. Eine permanente Beobachtung der Aktivitäten der Geschäftsführung sollte jedoch in keinem Fall vernachlässigt werden. Eine Schulung von Mitgliedern der Überwachungsgremien kann hier sehr hilfreich sein.

Wirft man einen Blick auf die effiziente Ausgestaltung der Art und Anzahl der Gremien, welche die Geschäftsführung kontrollieren sollen, so stellt sich heraus, dass die befragten Unternehmen insbesondere Partnerbeiräte, Arbeitskreise/ Ausschüsse sowie ErfaGruppen einsetzen, um die Beziehung zu den Partnern zu stärken (vgl. Abbildung 34).

Abb. 34 Einschätzung über die Wichtigkeit der Implementierung von Gremien



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Auffällig ist die deutlich höhere Einschätzung zur Wichtigkeit dieser Gremien in den Systemen, die eine hohe Beziehungsqualität aufweisen, den Champions. Den Partnern in institutionalisierten Gremien ein Gehör zu verschaffen steht demnach in direktem Zusammenhang zur Beziehungsqualität. Je wichtiger die Meinungen und Bedenken der Partner genommen werden, desto besser ist die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken. Insbesondere für Systeme mit einer verhältnismäßig schlechten Beziehungsqualität könnte die Implementierung dieser Gremien bzw. deren Wertschätzung langfristig äußerst positive Auswirkungen auf den Wert des Systems haben.

Bei der Implementierung dieser Gremien gilt es, bestimmte Voraussetzungen und Standards in Abhängigkeit der speziellen Systemeigenschaften zu beachten, damit eine effektive Wirkung auf die Beziehungsqualität erzielt werden kann, bei gleichzeitiger Minimierung der entstehenden Kosten. An dieser Stelle kann eine Anlaufstelle, die sich mit der effektiven und effizienten Implementierung von Mitglieder- bzw. Partnergremien auskennt, sehr hilfreich sein.

Die Implementierung einer Schlichtungsstelle für Konflikte wurde von den Befragten als verhältnismäßig bedeutungslos eingeschätzt. Nichtsdestotrotz wiesen einige Verbundgruppen und Franchisesysteme darauf hin, dass diese Aufgabe von anderen Stellen übernommen wird. Im Konfliktfall ist eine Adresse wichtig, an die sich Mitglieder/Partner wenden können und die die Beschwerden und Sorgen ernst nimmt.

Je nach Größe des Systems muss die Installation einer gesonderten Schlichtungs- und Beschwerdestelle abgeschätzt werden. Ein völliges Ignorieren potenzieller Probleme kann langfristig zu einer schweren Schädigung der Beziehungsqualität führen, weshalb eine Anlaufstelle in Konfliktfällen sicherlich für alle kooperativen Netzwerke zu empfehlen ist.

Fazit

- Die Wirkungen einer Kontrolle der Geschäftsführung durch Gremien auf das Vertrauen und somit auf die Beziehungsqualität wird von allen Befragten bestätigt.
- Die Systeme, die eine hohe Beziehungsqualität aufweisen, schätzen die Wichtigkeit dieser Kontrolle als sehr viel höher ein als die Systeme, in denen eine eher schlechte Beziehungsqualität gemessen wurde.
- Die Kontrollfunktion der Gremien in kooperativen Netzwerken wird nicht vollständig wahrgenommen, was Vorteile haben, im Ernstfall jedoch zu akuten Problemen führen kann.
- Die Implementierung von Partnerbeiräten, Arbeitskreisen/Ausschüssen sowie Erfahrungs-Gruppen trägt maßgeblich zur Steigerung der Beziehungsqualität bei.
- Die Einrichtung einer Schlichtungsstelle für Konflikte ist insbesondere bei Verbundgruppen und Franchisesystemen, die eine hohe Mitglieder-/Partnerzahl aufweisen, von Vorteil.
- Ein Ansprechpartner für Beschwerde- und Konfliktfälle sollte in jedem System bekannt und vorhanden sein.

3.4 Geschäftsführung und Nachfolgeregelungen

Bedeutung der Kontrolle durch Gremien für kooperative Netzwerke

Das Management kooperativer Netzwerke obliegt der Geschäftsführung bzw. dem sogenannten Systemkopf von Verbundgruppen und Franchisesystemen. Im Gegensatz zum Management von Unternehmen steht diese Geschäftsführung besonderen Herausforderungen gegenüber. Die Zusammenarbeit von Zentrale und Mitgliedern bzw. Partnern beruht nicht auf einem hierarchisch angelegten Verhältnis, sondern zeichnet sich durch eine Kooperation auf freiwilliger Basis aus. Das wichtigste Mittel der Führung von Kooperationen ist deshalb das der Überzeugung. Sollen Neuerungen oder andere Vorschläge von den Mitgliedern/Partnern ausgeführt bzw. umgesetzt werden, müssen diese Managementempfehlungen immer vor dem Hintergrund eines Autonomieverlustes zunächst geprüft werden. Aus diesem Grund obliegt es der Geschäftsführung, die Mitglieder bzw. Partner davon zu überzeugen, dass die freiwillig eingegangene Arbeitsteilung zwar Verlust von Selbstständigkeit bedeutet, jedoch nur dadurch die Leistungsfähigkeit durch Bündelung von Funktionen gesteigert werden kann.

Um diesem Spannungsfeld gerecht werden zu können, muss eine Geschäftsführung über die in der Literatur hinlänglich bekannten Managementkompetenzen hinaus insbesondere über die Kompetenz zur Führung von Gruppen bzw. Systemen verfügen. Dies bedeutet, dass neben der Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz insbesondere die Systemführungskompetenz sowie eine gruppensoziale Kompetenz von großer Bedeutung bei der Führung von kooperativen Netzwerken sind.[65]
Im Rahmen der gruppensozialen Kompetenz steht vor allem die Fähigkeit zur Motivation der Mitglieder/Partner im Vordergrund, wozu eine effiziente Informations- und Kommunikationsgestaltung unabdingbar ist. Bezüglich der Systemführungskompetenz gilt es aufseiten der Zentrale nicht nur den Anforderungen der Führung einer Kooperation gerecht zu werden, sondern auch denen eines komplexen und dynamischen Systems.

Inwiefern diese Kompetenzen in den jeweiligen Netzwerken umgesetzt werden, kann nur sehr schwierig überprüft werden und lässt sich konkret auch nicht feststellen. Jedes System sollte jedoch darauf achten, dass bei der personellen Besetzung der Geschäftsführung die allgemeinen sowie die systemspezifischen Managementkompetenzen überprüft werden.

Die Sicherstellung dieser Managementkompetenzen durch Richtlinien ist aufgrund der Individualität der Systeme und ihrer Anforderungen nur sehr schwer umzusetzen, weshalb lediglich gewisse Mindestkriterien festgelegt werden können. Im Rahmen des Network Governance Kodex werden demnach hauptsächlich Vorgaben bezüglich der Aufgaben und Zuständigkeiten der Geschäftsführung vorgegeben, um die Gefahr der Fehlbesetzung zu minimieren. Die Umsetzung dieser Vorgaben kann direkt zum langfristigen Erfolg des Systems beitragen, da durch die Erfahrungen und Kompetenzen der Geschäftsführung sowie die Führungskompetenz die Netzwerkführung effizient gestaltet werden kann.

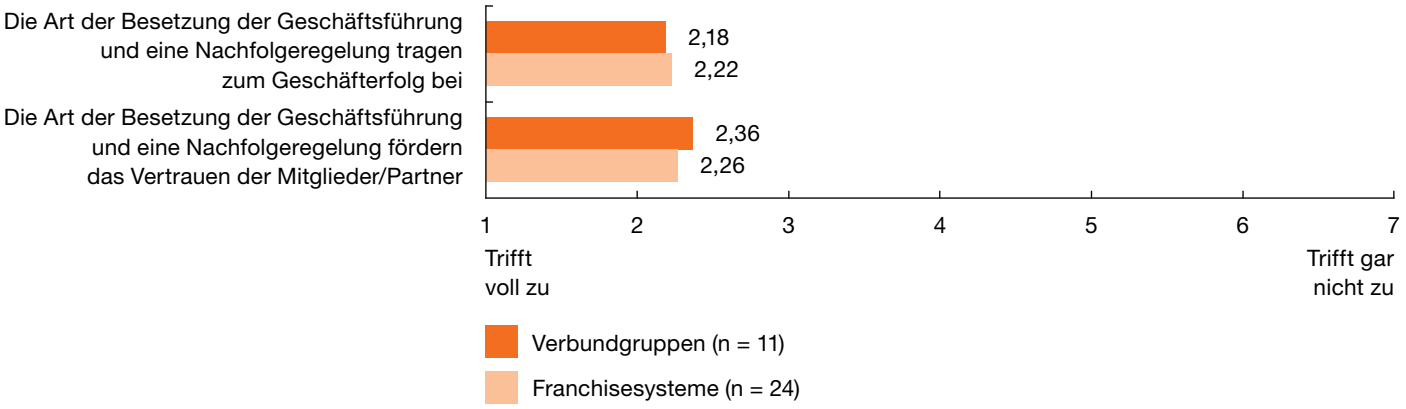
65 Vgl. Olesch, G. (2003), S. 37.

Darüber hinaus versucht der Network Governance Kodex, für das Problem einer Nachfolgeregelung zu sensibilisieren. Dieser Punkt wird meist vernachlässigt, da eine Nachfolgeregelung zum einen nur sehr selten in Anspruch genommen werden muss und zum anderen zum Zeitpunkt der Planung noch nicht akut ist. Nichtsdestotrotz sollten sich kooperative Netzwerke darüber im Klaren sein, dass für den Fall eines vorzeitigen Austritts eines Geschäftsführers eine einheitliche Strategie weitergeführt werden muss. Insbesondere für Franchisesysteme kann dieser Notfallplan von immenser Bedeutung sein, wenn beispielsweise der Gründer des Systems maßgeblich zum Unternehmensbild beiträgt. Nach einem plötzlichen Ausscheiden könnte es dazu kommen, dass sich die Mitglieder bzw. Partner fragen, ob die bisher verfolgten Leitbilder beibehalten werden und ob ihre Arbeit in gleichem Maße anerkannt wird wie zuvor. Ergeben sich diesbezüglich Differenzen, kann es im schlimmsten Fall zu einer hohen Zahl an Austritten aus dem Netzwerk kommen, da sich die Mitglieder bzw. Partner nicht mehr mit den übergeordneten Zielen identifizieren können.

Vorab festgelegte Vorgehensweisen bei plötzlichem Austreten erwecken somit sowohl für Externe als auch für Mitarbeiter den Eindruck, dass eine Strategie und ein langfristiges Bestehen auch über einen bestimmten Personenkreis hinaus vorhanden sind. Dies wiederum stärkt die Beziehungsqualität und trägt somit zum langfristigen Erfolg bei.

Vergleicht man die Ergebnisse der Verbundgruppen und Franchisesysteme in Bezug auf die Besetzung der Geschäftsführung und die Nachfolgeregelung miteinander, so lassen sich kaum große Unterschiede im Antwortverhalten der Zentralen feststellen.

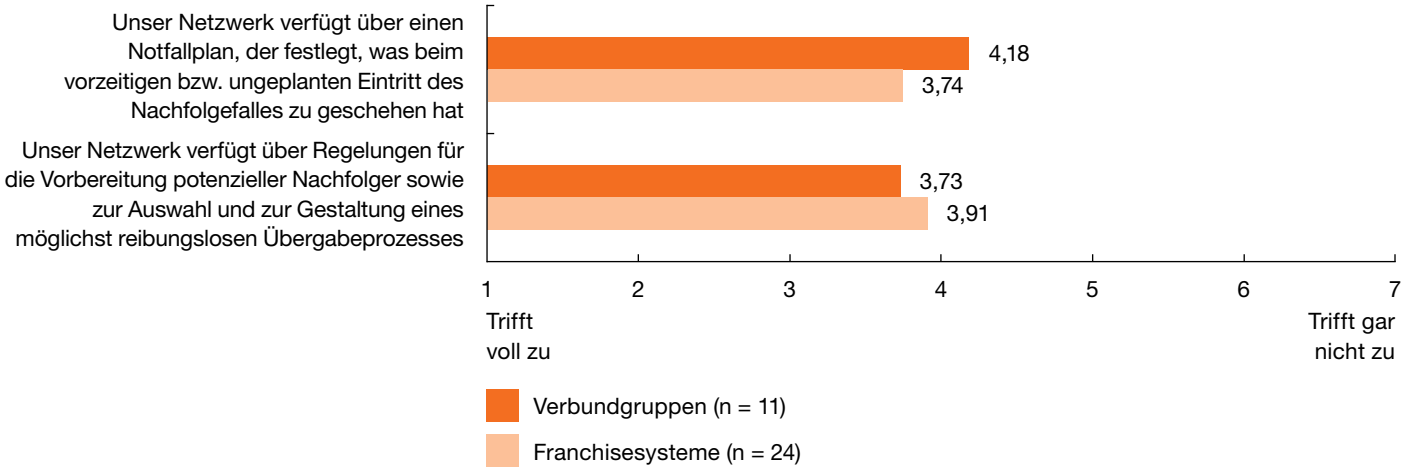
Abb. 35 Einfluss der Besetzung der Geschäftsführung und Nachfolgeregelung auf das Vertrauen und den Geschäftserfolg



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Der Einfluss auf das Vertrauen der Mitglieder bzw. Partner und den Geschäftserfolg wird als moderat hoch bewertet. Trotz dieser Bewertung existieren in den wenigsten Verbundgruppen und Franchisesystemen Nachfolgeregelungen oder Regelungen des Übergabeprozesses für potenzielle Nachfolger in der Geschäftsführung. Hinsichtlich eines Notfallplans im Falle eines plötzlichen Ausscheidens eines Mitglieds der Geschäftsführung zeigen sich ebenfalls große Defizite. In den wenigsten Verbundgruppen oder Franchisesystemen scheint ein solcher Notfallplan zu existieren.

Abb. 36 Existenz eines Notfallplans und Nachfolgeregelungen in Verbundgruppen und Franchisesystemen



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Zwischenfazit
Verbundgruppen vs. Franchisesysteme

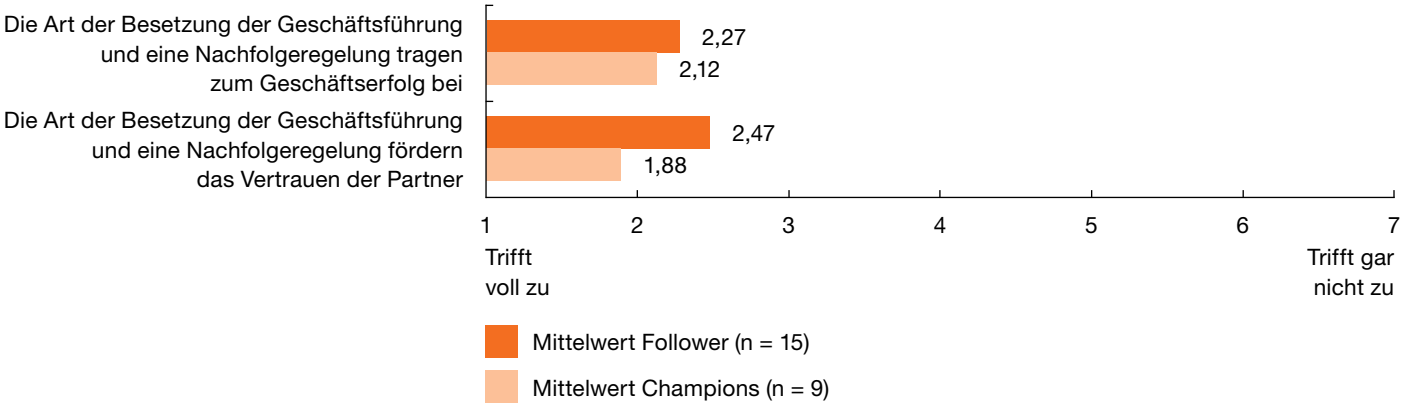
- Sowohl Franchisesysteme als auch Verbundgruppen sind sich der Bedeutung der angemessenen Besetzung der Geschäftsführung und einer Nachfolgeregelung auf das Vertrauen der Mitglieder/Partner und den Geschäftserfolg bewusst und bewerten diese als moderat hoch.

- In den seltensten Fällen verfügen Franchisesysteme oder Verbundgruppen über Regelungen bezüglich des Übergabeprozesses potenzieller Nachfolger oder einen Notfallplan, der festlegt was bei vorzeitigem Ausscheiden eines Mitglieds der Geschäftsführung zu geschehen hat.

Determinanten einer effektiven Geschäftsführung und Nachfolgeregelung

Die Analyse der Franchisesysteme in Bezug auf die Art der Besetzung der Geschäftsführung und eine Nachfolgeregelung ergab, dass die Systeme mit einer hohen Beziehungsqualität die Bedeutung zumindest auf das Vertrauen der Partner als sehr viel höher einschätzen als die Systeme, die lediglich eine durchschnittliche Beziehungsqualität vorweisen (vgl. Abbildung 37).

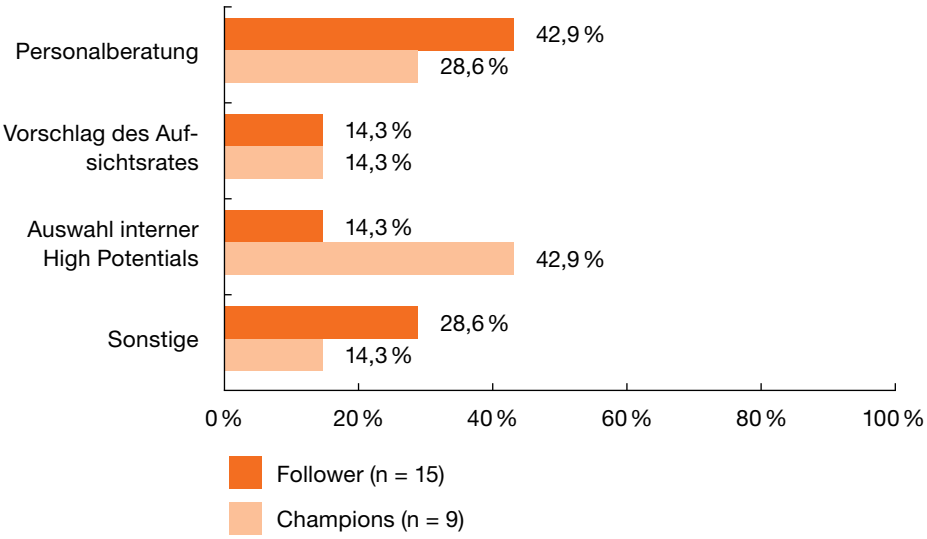
Abb. 37 Einschätzung der Wirkungen einer Nachfolgeregelung und der Besetzung der Geschäftsführung



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Entscheidend zur Steigerung der Beziehungsqualität ist den Ergebnissen zufolge die Art der Besetzung der Geschäftsführung. Vergleicht man die Ergebnisse der Befragung zwischen den Champions und den anderen Systemen, fällt auf, dass vor allem jene Systeme, die eine sehr hohe Beziehungsqualität vorweisen, die Besetzung durch die Auswahl interner High Potentials vornehmen (vgl. Abbildung 38). Dies scheint einen stark motivierenden Effekt auf die Partner zu haben, was wiederum in einer höheren Beziehungsqualität resultiert.

Abb. 38 Art der Besetzung der Geschäftsführung

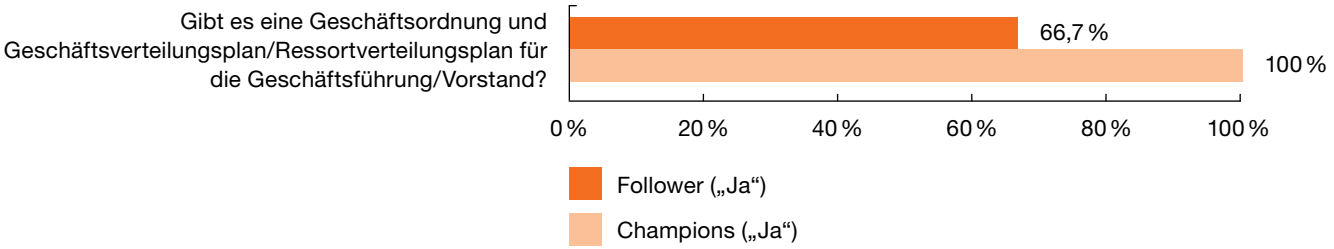


Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Dementsprechend sollten kooperative Netzwerke klar kommunizieren, dass eine Besetzung der Geschäftsführung durch Interne immer möglich ist, da dies einen maßgeblichen Einfluss auf die Beziehungsqualität haben kann.

Der Network Governance Kodex sieht zudem vor, dass die Geschäftsführung durch klare Kompetenzbereiche strukturiert wird, um eine verantwortungsvolle Netzwerkführung zu gewährleisten. Auch hier zeigt sich, dass die Champions zu 100 Prozent einen Geschäftsverteilungsplan für die Geschäftsführung haben, während die Systeme mit einer geringeren Beziehungsqualität diesen nur in zwei Dritteln der Fälle vorweisen können. Demnach scheint eine klare Strukturierung der Kompetenzbereiche eine direkte Wirkung auf das Vertrauen der Partner zu haben.

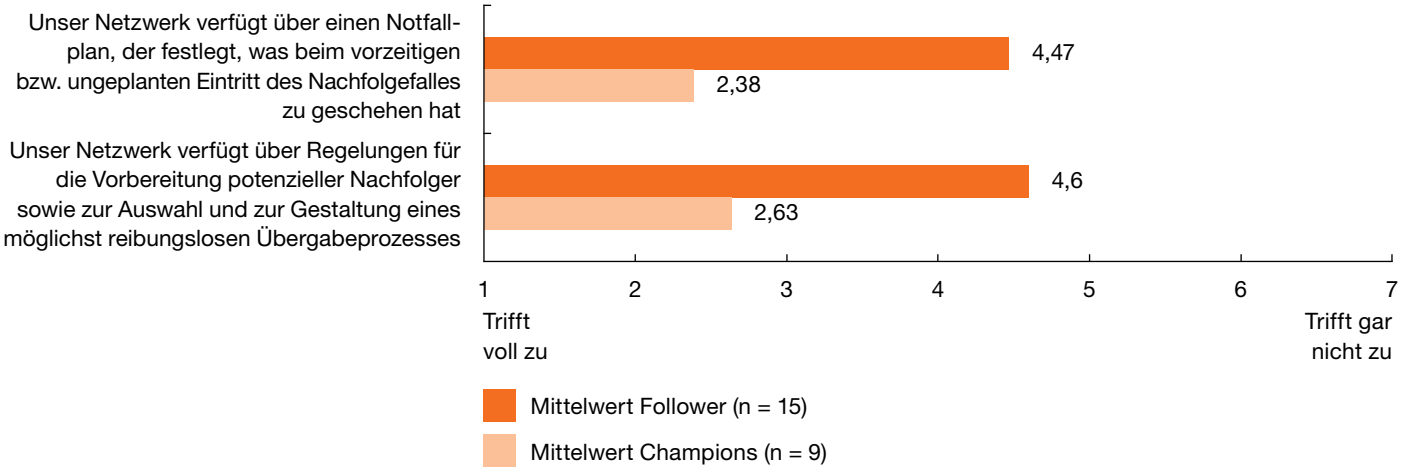
Abb. 39 Existenz eines Geschäftsverteilungsplans/Ressortverteilungsplans



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Vergleicht man die Ergebnisse aus Abbildung 37 mit denen nach der Frage eines Notfallplans bzw. Übergabeprozesses bei frühzeitigem Ausscheiden der Geschäftsführung (vgl. Abbildung 40), so fällt auf, dass die Netzwerke diese Vorbereitungen nur in sehr geringem Maße treffen. Vor allem aber Franchisesysteme, die eine sehr geringe Beziehungsqualität vorweisen, scheinen keinerlei Regelungen diesbezüglich umzusetzen. Die Systeme, in denen die Beziehungsqualität als überdurchschnittlich zu bezeichnen ist, schätzen den Grad der Existenz einer Nachfolgeregelung als bedeutend höher ein.

Abb. 40 Existenz einer Nachfolgeregelung



Quelle: Ergebnisse der Befragung (2010), eigene Darstellung.

Wie zuvor bereits dargelegt, ist es für die Beziehungsqualität jedoch essenziell, dass eine solche Nachfolgeregelung existiert und kommuniziert wird, um die langfristige Bindung der Mitglieder bzw. Partner zu sichern. Vor allem für kleine bis mittelgroße Systeme spielt dieser Punkt eine entscheidende Rolle. Dementsprechend besteht hier akuter Handlungsbedarf für die Praxis. Es sollte klar geregelt und kommuniziert werden, was im Falle eines frühzeitigen Austritts der Geschäftsführung passiert und wer welche Aufgabenbereiche übernimmt.

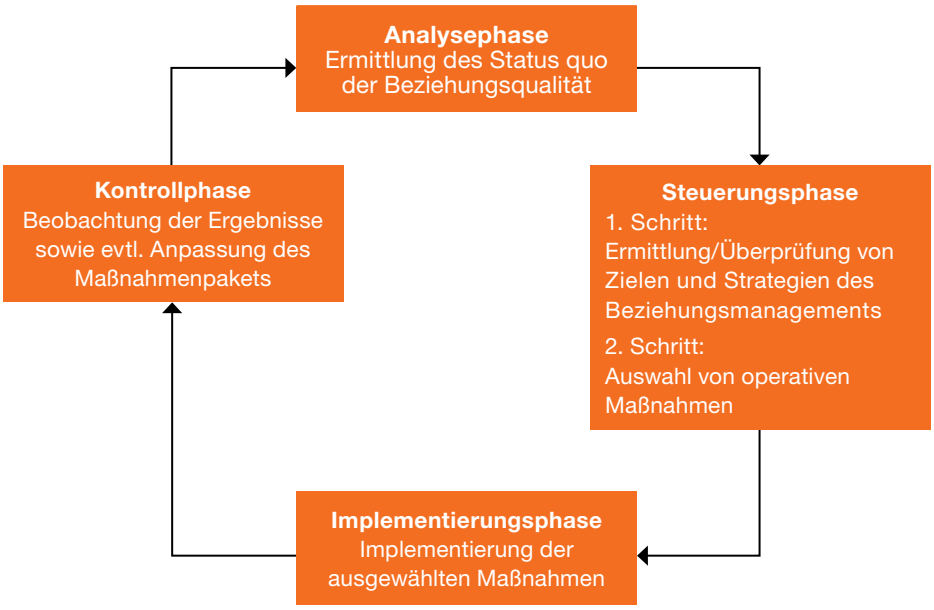
Fazit

- Die Wirkungen der Art der Besetzung der Geschäftsführung und eine vorhandene Nachfolgeregelung auf das Vertrauen und somit auf die Beziehungsqualität wird von allen Befragten bestätigt.
- Die Systeme, die eine hohe Beziehungsqualität aufweisen, schätzen die Wichtigkeit der Art der Besetzung der Geschäftsführung und eine Nachfolgeregelung sehr viel höher ein, als die Systeme, in denen eine eher schlechte Beziehungsqualität gemessen wurde.
- Die Besetzung der Geschäftsführung sollte immer die Möglichkeit der Auswahl interner High-Potentials beinhalten.
- Die Strukturierung der Kompetenzbereiche der Geschäftsführung durch einen Geschäftsverteilungsplan hat eine positive Wirkung auf die Beziehungsqualität.
- Die Existenz einer effektiven Nachfolgeregelung bzw. eines Notfallplans bei frühzeitigem Eintritt eines Nachfolgefalls wird hauptsächlich von den Netzwerken mit einer guten Beziehungsqualität bestätigt.
- Eine effektive Nachfolgeregelung kann durch die langfristige Perspektive, die den Partnern gegeben wird, effektiv zur Steigerung der Beziehungsqualität beitragen.

E Ansätze zur optimalen Ausgestaltung der Netzwerkführung – Implikationen für die Praxis

Im Rahmen des Beziehungsmanagements als Teilbereich des Netzwerkmanagements geht es darum, wie dieses systematisch in der Praxis vollzogen werden kann. Zu diesem Zweck kann ein Phasenmodell des Beziehungsmanagements herangezogen werden, das die folgenden Phasen umfasst:[66] (1) Analysephase, (2) Steuerungsphase, (3) Implementierungsphase sowie (4) Kontrollphase. Die dargestellten Implikationen gelten für alle Netzwerktypen, d. h. sowohl für Verbundgruppen als auch für Franchisesysteme.

Abb. 41 Phasenmodell des Beziehungsmanagements



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus (2009), S. 212.

66 Vgl. ähnlich Backhaus, C. (2009), S. 212; Vogel, V. (2006), S. 193.

1. Analysephase

Das zentrale Problem bei partnerschaftlichen Beziehungen ist, dass diese sehr komplex und nicht intuitiv erfassbar sind. Daher muss die Basis eines funktionierenden Beziehungsmanagements die professionelle Erhebung des Status quo der Beziehungsqualität sein.[67] Denn nur wer seine Mitglieder bzw. Partner regelmäßig befragt, weiß auch wirklich, was sie bewegt.

Die Analyse dieser Beziehungen zwischen den Akteuren in Netzwerken, also der Netzwerkzentrale, den Mitgliedern bzw. Partnern, den Mitarbeitern und Kunden, bildet schon seit seiner Gründung vor zehn Jahren einen der Analyseschwerpunkte des F&C in Münster. So werden zum Beispiel im Rahmen des sogenannten integrierten Zufriedenheitsmanagements insbesondere auch die Interdependenzen zwischen diesen Beziehungsqualitäten explizit berücksichtigt.[68]

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde klar, dass sich viele kooperative Netzwerke davor scheuen, Analysen über die Beziehungsqualität in ihrem Netzwerk durchzuführen. Anders als bei Franchisesystemen sind bei Verbundgruppen die Abhängigkeiten der Mitglieder zu den Unternehmenszentralen deutlich geringer und die Schlüsselfaktoren der Zufriedenheit weniger homogen. Mitunter führen Fragen nach der Beziehungsqualität auch direkt zur Bewertung der Arbeit der Zentrale, weswegen Befragungen wie diese häufig zu politisch brisanten Angelegenheiten werden.

Da der langfristige Erfolg kooperativer Unternehmensnetzwerke jedoch maßgeblich von der Beziehung zwischen Zentrale und Mitgliedern bzw. Partnern abhängt, wäre eine regelmäßige Messung der Beziehungsqualität zielführend. Eine Aufdeckung eventueller Unstimmigkeiten birgt die Chance, früh in Problemfelder einzugreifen und diese zu beheben.

1. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Erhebung der Mitgliederbeziehungsqualität sowie des Status quo bei der Umsetzung des Network Governance Kodexes aus Sicht der Netzwerkakteure.

67 Vgl. Network Governance Kodex, Abschnitt 2.7.
68 Vgl. hierzu auch Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002); Wunderlich, M. (2004).

2. Steuerungsphase

Die Steuerungsphase der konkreten Maßnahmen im Rahmen des Beziehungsmanagements kann in strategische und operative Teilphasen aufgeteilt werden.

2.1 Strategische Steuerungsphase

Nach einer entsprechenden Evaluierung des Status quo ist im Rahmen der strategischen Steuerungsphase zunächst die Bedeutung der Beziehungsqualität als Steuerungsgröße für das jeweilige Netzwerk zu analysieren. Zur Ableitung geeigneter Maßnahmen sollte mit Blick auf die hohe Heterogenität innerhalb der Netzwerke eine entsprechende Segmentierung der Netzwerkmitglieder erfolgen.

Evaluation der Bedeutung der Beziehungsqualität auf Netzwerkebene
Aus den bereits in Kapitel C dargelegten Zusammenhängen der Network Profit Chain lassen sich noch einmal folgende Zusammenhänge in Bezug auf die Bedeutung der Beziehungsqualität zusammenfassen:[69]

(1) Beziehungsqualität besitzt eine grundsätzlich hohe Bedeutung für die Mitglieder- bzw. Partnerbindung. Mit einem Erklärungsbeitrag von knapp 60 Prozent kommt der Beziehungsqualität auf Ebene der einzelnen Netzwerkakteure eine wesentliche, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle im Hinblick auf die Mitgliederbindung, d. h. die zukünftige Wiederwahlentscheidung, zu. Falls ein Netzwerk auf schnelles Wachstum angewiesen ist und/oder die Akquisition neuer Mitglieder bzw. Partner mit einem erheblichen Aufwand bzw. Kosten verbunden ist (was in immer mehr Netzwerken der Fall ist), erlangt die effektive und effiziente Ausgestaltung des Beziehungsmanagements zu den vorhandenen Mitgliedern höchste Priorität.

(2) Beziehungsqualität ist eine wesentliche Determinante des markt- und kundenbezogenen Erfolgs der Netzwerkmitglieder. Auch in Bezug auf den ökonomischen Erfolg der Netzwerkmitglieder zeigten sich signifikant positive Auswirkungen. Damit bestätigen die Untersuchungsergebnisse die im Rahmen der Network Profit Chain propagierten Wirkungszusammenhänge: Eine stabile, qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Mitglied bzw. Partner und Zentrale schlägt sich sowohl in Form von Umsatz und Marktanteil als auch in vorökonomischen Größen auf Ebene des einzelnen Mitglieds- bzw. Partnerbetriebs nieder.

(3) Die genannten Auswirkungen sind zwar grundsätzlich über sämtliche Netzwerke hinweg zu beobachten, doch in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren variiert der Einfluss der Beziehungsqualität auf die betrachteten Erfolgsgrößen in seiner Stärke.

69 Backhaus, C. (2009), S. 214 ff.

Mit Blick auf die Bedeutung der Beziehungsqualität für den Kundenerfolg der Netzwerkakteure zeigte sich dabei, dass diese insbesondere dann für den Erfolg der Mitglieder/Partner von Bedeutung zu sein scheint, wenn

- zwischen Endkunden und Netzwerkakteuren eine hohe Kontaktintensität besteht und
- der Kunde ein deutliches Informationsdefizit gegenüber dem Dienstleistenden hat.

Dagegen schwächt sich die positive Wirkung der Beziehungsqualität auf den Kundenerfolg im Falle einer, relativ betrachtet, längeren Beziehungsdauer sowie eines erhöhten Bindungsgrads der Netzwerkmitglieder ab.

Aufbauend auf diesen Hinweisen wäre die Bedeutung der Beziehungsqualität für jedes einzelne Netzwerk individuell zu ermitteln, um daraufhin die korrekten, weiteren Schritte einleiten zu können. Es ist jedoch zu beachten, dass Netzwerke nicht nur an sich, sondern auch in sich heterogen sind. Daher empfiehlt sich, eine Segmentierung der Mitglieder bzw. Partner vorzunehmen, um die unterschiedlichen Auswirkungen entsprechend berücksichtigen zu können.

Segmentierung der Mitglieder bzw. Partner innerhalb eines Netzwerks

Das hohe Maß an Heterogenität innerhalb der Netzwerke kann dahingehend gedeutet werden, dass die Netzwerkakteure unterschiedliche Bedürfnisse haben. Im B2B-Kontext erscheint es sinnvoll, die Mitglieder bzw. Partner eines Netzwerks unter Rückgriff auf bestimmte Segmentierungskriterien zu intern homogenen Teilgruppen zusammenzufassen bzw. zu segmentieren und den heterogenen Bedürfnissen der Teilgruppen durch entsprechend angepasste Maßnahmenbündel Rechnung zu tragen.[70]

Die Bedeutung der Beziehungsdauer als Segmentierungskriterium wird in der Literatur insofern deutlich, als eine Reihe von Ansätzen explizit die Entwicklung von Beziehungen in prototypischen Phasen – ähnlich einem Lebenszyklusmodell – anerkennen.[71]

Exemplarisch für die kooperativen Netzwerke ist hier das auf Kuhn (1980) zurückgehende und u. a. von Reuss (1993) und Ahlert (2001) übernommene Drei-Phasen-Franchisenehmer-Entwicklungsmodell zu nennen.[72] Danach zieht der Entwicklungsstand der Franchisenehmer bestimmte Verhaltensweisen nach sich und ist somit wesentlich für das Management der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung. Das Franchisenehmer-Verhaltensmodell unterscheidet drei prototypische Phasen der Franchisenehmerentwicklung:[73] Die ***Einstiegsphase (Phase 1)*** ist durch eine relative Unerfahrenheit des Franchisenehmers gekennzeichnet, und der Franchisenehmer konzentriert sich in der Regel auf die an ihn gestellten Anforderungen und Pflichten. In der ***Phase der Know-how-Entwicklung (Phase 2)*** hat der Franchisenehmer erste eigene Erfahrungen und Kenntnisse zur Führung seines Betriebs erlangt. Im Zuge dessen ändern sich auch seine Anforderungen an die Zentrale, und er fordert mehr Freiraum für Eigeninitiative sowie Mitsprache in Bezug auf systemweite Entscheidungen. In der ***Verselbstständigungsphase (Phase 3)*** hat der Franchisepartner sich eine feste Position innerhalb des Systems erarbeitet und vertraut zunehmend darauf, seinen Betrieb auch ohne die Unterstützung durch die Zentrale führen zu können. Diese sich im Laufe der

70 Vgl. analog im B2C-Kontext Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008), S. 182.
71 Vgl. hierzu Frazer, L. (2001), S. 228.
72 Vgl. Kuhn, G. (1980), S. 115 ff., bzw. Reuss, H. (1993), S. 56 ff.
73 Vgl. hier und im Folgenden Kuhn, G. (1980), S. 56 ff., bzw. Reuss, H. (1993), S. 57 ff., sowie Ahlert, M. (2010), S. 435 ff.

Systemzugehörigkeit ändernden Verhaltensweisen bzw. Ansprüche erfordern eine hohe Sensibilität in Bezug auf das Management der Beziehung zum Franchisenehmer, der im Rahmen einer entsprechenden Segmentierung Rechnung getragen werden kann. Weitere Forschungsergebnisse zum Thema Lebenszyklusmanagement in Franchisesystemen finden sich ebenfalls bei Heußler.[74]

Inwieweit diese Erkenntnisse auch auf Verbundgruppen zutreffen, konnte bislang noch nicht empirisch nachgewiesen werden. Es ist davon auszugehen, dass auch ein Lebenszyklusmanagement in Verbundgruppen große Vorteile mit sich bringt, um die Beziehungsqualität effektiv und effizient managen zu können.

2.2 Operative Steuerungsphase: Auswahl und Einsatz der Steuerungsinstrumente

2.2.1 Netzwerkinterne Ausgestaltung der Steuerungsinstrumente

Nachdem empirisch untermauert werden konnte, dass die Hauptelemente des Network Governance Kodexes die Beziehungsqualität in Netzwerken maßgeblich beeinflussen können, kann das Ziel des Managements der Beziehungsqualität trotz ihrer hohen Bedeutung jedoch nicht in deren Maximierung liegen.[75] Stattdessen kann von einem abnehmenden Grenznutzen ausgegangen werden, sodass zusätzliche Investitionen in die Beziehungsqualität ab Erreichen eines gewissen Niveaus nicht mehr effizient erscheinen. Vielmehr geht es daher um die Erreichung bzw. Sicherstellung eines angemessenen Niveaus der Beziehungsqualität im Netzwerk, welches vorab zu definieren ist.

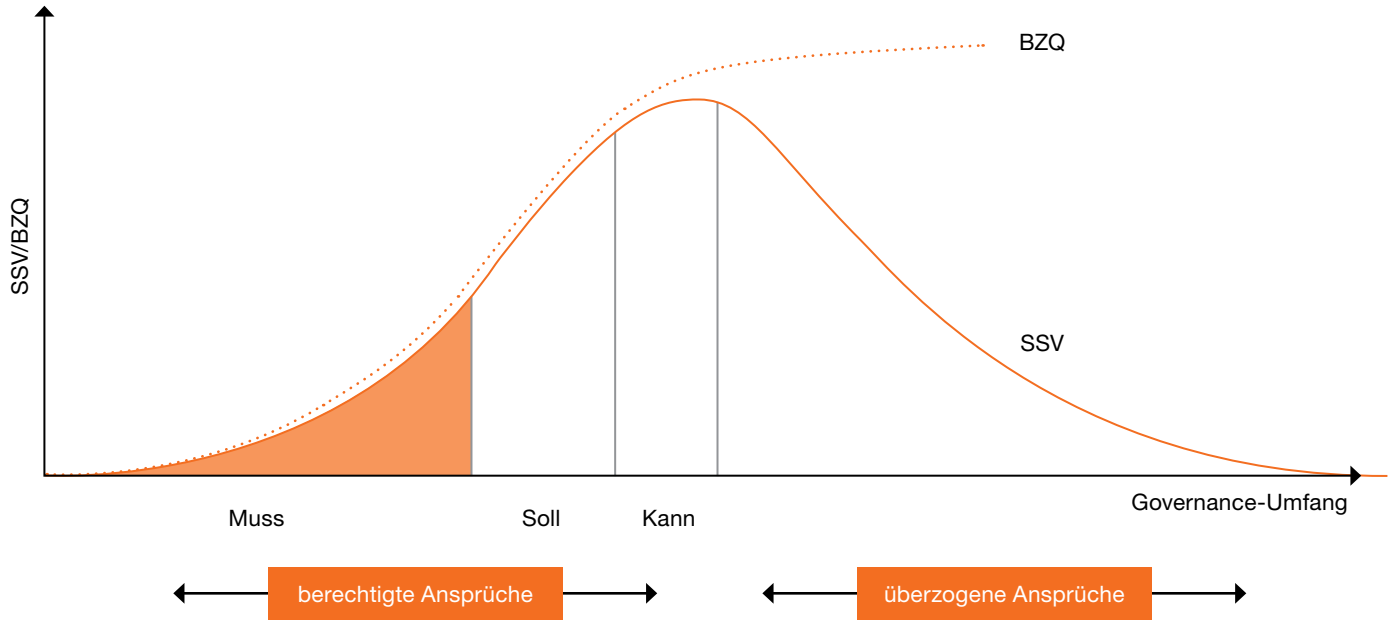
Aus diesem Grund müssen einzelne Instrumente hinsichtlich ihres effizienten Einsatzes diskutiert werden. Jede Maßnahme kann zwar eine potenzielle Verbesserung der Beziehungsqualität mit sich bringen, ist damit aber unter Umständen auch mit Kosten verbunden. Hierfür bestehen primär zwei Gründe:

1.) Es kann von einem abnehmenden Grenznutzen beziehungsqualitätsfördernder Maßnahmen ausgegangen werden. So kann argumentiert werden, dass zusätzliche Investitionen in die Beziehungsqualität ab Erreichen eines gewissen Niveaus nur noch marginale Effekte nach sich ziehen. Da auf der anderen Seite vermutet werden kann, dass im Falle eines sehr niedrigen Beziehungsqualitätsniveaus entsprechende Investitionen der Zentrale zu einer überproportionalen Steigerung der Beziehungsqualität führen, ist bei der Betrachtung einer Vielzahl von Netzwerken ein eher s-förmiger als ein linearer Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Network Governance-Instrumenten und des Grades der Beziehungsqualität zu vermuten.

74 Vgl. Heußler, T. (2010).
75 Vgl. analog Schlüter, H. (2001), S. 192.

2.) Zusätzlich muss beachtet werden, dass Investitionen in die Beziehungsqualität und damit bspw. eine Erhöhung der Informationstransparenz in der Regel mit Kosten verbunden sind. Die letztendliche Zielgröße des Netzwerkmanagements besteht somit in der Optimierung des Werts des Gesamtnetzwerks, dem bereits in Kapitel C.1 erläutertem SSV. Im Gegensatz zur Beziehungsqualitätsfunktion weist der SSV in Abhängigkeit vom Leistungsumfang der Zentrale einen glockenförmigen Verlauf auf (vgl. Abbildung 42): So erreicht der SSV sein Maximum, wenn die Governance-Ansprüche der Mitglieder bzw. Partner im Bereich der Soll-Kann-Kriterien effizient, d. h. unter Berücksichtigung des Kostenaspektes, erfüllt werden können, sodass sich die Überlegenheit der Netzwerkorganisation gegenüber alternativen Koordinationsformen vollständig entfalten kann. Es geht somit um die Erreichung bzw. Sicherstellung eines angemessenen Niveaus der Beziehungsqualität im Netzwerk, welches vorab zu definieren ist und in Abhängigkeit von der Situation des jeweiligen Netzwerks unterschiedlich ausgeprägt sein kann.

Abb. 42 Zusammenhang zwischen Strategic System Value, Beziehungsqualität und Network Governance



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus (2009), S. 230.

a) Muss-Bereich des Governance-Umfangs für kooperative Netzwerke

Im Rahmen des Network Governance Kodex einigten sich Vertreter aus Wissenschaft und Praxis auf gewisse Mindeststandards, die in Kapitel D.3 diskutiert wurden. Diese beinhalten wie bereits dargelegt die Schaffung von Transparenz, die Implementierung eines Risikomanagements, die Installation eines Kontrollgremiums sowie die Art der Besetzung der Geschäftsführung und die langfristige Planung der Unternehmensnachfolge. Diese Elemente befinden sich demnach im Muss-Bereich der in Abbildung 42 dargestellten Funktion.[76] Sie gewährleisten, dass das allen Netzwerken zugrunde liegende Ziel, Synergien für alle Beteiligten zu erwirtschaften, verwirklicht werden kann. Unabhängig von der Organisationsform, Größe oder Branche des Netzwerkes sollten diese Mindeststandards verfolgt werden, da sie die Grundanforderungen eines vertrauens- und verantwortungsvollen Umgangs untermauern.

76 Vgl. Präambel zum Network Governance Kodex 2010.

Wie konkret ein adäquates, transparenzorientiertes Berichtssystem aussehen sollte, kann allgemeingültig nicht festgelegt werden. Der Network Governance Kodex empfiehlt deshalb lediglich Richtlinien. Wie viele Informationen an die internen und externen Mitglieder bzw. Partner weitergegeben werden und in welcher Form dies geschehen sollte, muss immer in Abhängigkeit der individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Netzwerkes bestimmt werden. Dabei kann beispielsweise die Systemgröße eine entscheidende Rolle spielen, da eine extrem standardisierte Kommunikation in Form von Geschäftsberichten oder sogar Quartalsberichten immer auch kostenintensiv ist. Es gilt generell, ***Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten optimale Instrumente*** zur Förderung der Transparenz einzusetzen, sodass sich alle Mitglieder ein zutreffendes Bild über die wirtschaftliche Situation des Netzwerkes machen können. Wie bereits dargelegt wurde (vgl. Kapitel D), sollte das Hauptaugenmerk jedoch auf einer transparenten ***internen Berichterstattung,*** also gegenüber den Mitgliedern bzw. Partnern, liegen, da diese die größte Wirkung auf die Beziehungsqualität aufweist. Ein Newsletter, der die Mitglieder bzw. Partner gezielt mit den wichtigsten Informationen über das Netzwerk versorgt, ist ein sehr sinnvolles Kommunikationsmittel. Generell gilt es seitens der Zentrale durch ***aktives Informieren*** die Beziehungsqualität zu steigern und nicht darauf zu vertrauen, dass die Mitglieder diese Informationen bekommen könnten, wenn sie es wollen würden.

2. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Fokussierung auf aktive und interne transparenzorientierte Berichterstellung. Vor allem Kennzahlen wie der Umsatz der Zentrale, die Anzahl sowie die Neuaufnahme von Mitgliedern/Partnern, die Rentabilität der Mitglieder/Partner, ein Lieferantenlisting sowie die Marketing-Ausgaben der Zentrale sollten an die Mitglieder bzw. Partner berichtet werden.

Für das Risikomanagement als Bestandteil einer ordnungsgemäßen Netzwerkführung gilt das Effizienzkriterium gleichermaßen. Noch mehr als bei den anderen Elementen des Network Governance Kodex gilt es hier, auf die individuellen Risiken des Unternehmens und der Branche einzugehen. Dazu gehört in einem ersten Schritt zunächst immer die Definition der Ziele, sowohl ideell als auch wirtschaftlich. Erst wenn diese Ziele bestimmt worden sind, können potenzielle Risikofelder in einem zweiten Schritt daraus abgeleitet werden. Vor allem die Kommunikation dieser analysierten Risikofelder an die Mitglieder sowie die konsequente Messung können den langfristigen Erfolg positiv beeinflussen. Vor dem Hintergrund der Effizienz muss diese Analyse und Messung der Risikofelder jedoch auf einige wenige Punkte beschränkt sein. Dies ist nicht nur vor dem Hintergrund steigender Kosten sinnvoll. Die Beschränkung der Risikofelder bezweckt zudem eine Konzentration auf Kernfelder und verhindert somit die Gefahr des „Verwässerns“ der eigentlichen Ziele. Darüber hinaus sollte die Analyse der Risikofelder nicht statisch sein, sondern sich ändernde Umweltbedingungen bzw. neue Risiken immer in Betracht ziehen.

3. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Definition der ideellen und wirtschaftlichen Ziele sowie Visionen des Netzwerks. Darüber hinaus Definition einiger weniger relevanter Risikofelder sowie Kommunikation dieser an die Mitglieder bzw. Partner. Im Anschluss konsequente Messung der Risiken sowie ggf. Anpassung der Risikofelder.

Eine der maßgeblichen Säulen einer ordnungsgemäßen Netzwerkführung ist die Kontrolle der Geschäftsführung durch Gremien. Diese hat durch die eventuelle Unterbindung netzwerkschädigender Handlungen seitens der Geschäftsführung nicht nur eine direkte Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg. Die Einbeziehung der Mitglieder bzw. Partner bei wichtigen Entscheidungen, z. B. in Form eines Beirates, kann darüber hinaus durch die mittelbare Wirkung auf die Beziehungsqualität zum langfristigen Erfolg beitragen.

Der Network Governance Kodex definiert in diesem Bereich sehr klar die Aufgaben und Arbeitsweise des Kontrollgremiums.[77] Diese Hinweise sollten so weit wie möglich ernst genommen und befolgt werden.

Jedoch gilt auch hier, dass eine vollkommene Kontrolle aller Entscheidungen der Geschäftsführung durch dieMitglieder bzw. Partner nicht effizient sein kann, da auf diese Weise schnelle Entscheidungswege unmöglich gemacht werden. Es ist ratsam, bestimmte Mitbestimmungsbereiche im Vorfeld festzulegen, bei der eine Kontrolle der Entscheidungen der Geschäftsführung nötig ist. Diese Kontrolle sollte dann auch in vollem Umfang wahrgenommen werden, um das ganze Potenzial dieses Instruments auszuschöpfen. Ein Kontrollorgan, welches seine Kontrollfunktion nicht in vollem Umfang wahrnimmt, ist sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus Sicht der Beziehungsqualität kontraproduktiv.

4. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Implementierung von Gremien wie z. B. Mitglieder-/Partnerbeiräte, Verwaltungsräte o. Ä., die die Geschäftsführung kontrollieren. Darüber hinaus sollten bestimmte Aufgabenschwerpunkte der Kontrollgremien festgelegt werden.

Im Bereich der Besetzung der Geschäftsführung gibt der Network Governance Kodex ebenfalls sehr konkrete Empfehlungen, wie diese zu erfolgen hat. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung hat sich gezeigt, dass vor allem die Berücksichtigung interner High Potentials bei der Besetzung der Geschäftsführung eine positive Auswirkung auf die Beziehungsqualität hat. Das Wissen um mögliche Perspektiven im eigenen Netzwerk hat einen hoch motivierenden Charakter und reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Mitglied/Partner zukünftig gegen eine Mitglied- bzw. Partnerschaft entscheidet. Darüber hinaus ist die Arbeitsweise und Integrität interner High Potentials bereits bekannt, was sich ebenfalls positiv auf die Beziehungsqualität bzw. das Vertrauen der Mitglieder/Partner auswirken kann.

77 Vgl. Abschnitt 6 des Deutschen Network Governance Kodexes.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung hat sich zudem gezeigt, dass die Strukturierung des Aufgabenbereiches der Geschäftsführung durch einen Geschäftsverteilungsplan aufgrund der damit verbundenen Transparenz eine positive Wirkung auf die Beziehungsqualität hat.

Im Rahmen einer Nachfolgeregelung können keine eindeutigen Empfehlungen ausgesprochen werden. Tendenziell lässt sich sagen, dass eine Nachfolgeplanung umso wichtiger ist, je stärker das Netzwerk von dem Leitbild der Zentrale und seinen Führungspersönlichkeiten abhängt. Doch auch wenn die Führungspersönlichkeiten in der Zentrale nicht essenziell zur Identität des Systems beitragen, kann eine Notfallplanung das Vertrauen und die Sicherheit der Mitglieder bzw. Partner stärken.

Eine Nachfolgeplanung ist jedoch nicht nur auf Ebene der Zentrale sinnvoll, sondern auch auf der Ebene der Mitglieder/Partner. Tritt ein strategisch wichtiges Netzwerkmitglied, das einen großen Teil des Umsatzes oder einen wichtigen Standort betreut, aus dem Systemverbund aus, können daraus große Probleme für das gesamte Netzwerk resultieren. Austritte können sowohl altersbedingt als auch unvorhergesehen aus Unzufriedenheit oder persönlichen Gründen entstehen. Daher gilt es, einen Plan zu haben, der festlegt, was bei einem erwarteten und unerwarteten Austritt zu geschehen hat. Dies stabilisiert nicht nur das Bestehen des Systems, sondern fördert zusätzlich das Vertrauen der Mitglieder/Partner, da ihre eigene Investition in das System auf diese Weise nachhaltig geschützt wird.

5. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Strukturierung der Aufgabenbereiche der Geschäftsführung durch einen Geschäftsverteilungsplan sowie Implementierung einer effektiven Nachfolgeregelung sowohl auf Zentral- als auch auf Mitglieder- bzw. Partnerebene.

b) Soll- und Kann-Bereich des Governance-Umfangs

Neben der Grundanforderung, sich zum Network Governance Kodex zu bekennen und die Kernelemente effizient auszugestalten, sollte jede Verbundgruppe und jedes Franchisesystem das Ziel verfolgen, durch netzwerkspezifische Maßnahmen im ***Soll- und Kann-Bereich*** des Governance-Umfangs die Beziehungsqualität zu optimieren (vgl. Abbildung 42).

Aufgrund der Tatsache, dass es in diesem Bereich nicht um verpflichtende Maßnahmen geht, sondern lediglich um Maßnahmen, die optional umzusetzen sind, können nur sehr schwer allgemeingültige Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden.

Die langjährige Erfahrung des F&C zeigt jedoch, dass in einem ersten Schritt zunächst gewisse ***Basisanforderungen*** durch die Zentrale zu erfüllen sind.[78] Auch wenn es selbstverständlich erscheinen mag – die unabdingbare Voraussetzung für qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Mitgliedern bzw. Partnern und Zentrale besteht darin, dass das Netzwerk die Rahmenbedingungen dafür bietet, dass die Mitglieder/Partner vor Ort wirtschaftlich erfolgreich arbeiten können.[79]

78 Vgl. hierzu Backhaus. C. (2009), S. 219 ff. In diesem Zusammenhang sei auch auf die von Steiff identifizierte Rangfolge von Aufbau- und Ablaufleistungen hingewiesen; vgl. hierzu Steiff, J. (2004), S. 175.
79 Vgl. Martius, W. (2008), S. 11; Rakow, J./Nebel, J. (2008), S. 306.

Dabei kommt der kontinuierlichen ***interaktiven Weiterentwicklung des Netzwerkes*** eine herausragende Bedeutung zu. Auch der Network Governance Kodex deutet diese Pflicht aufseiten der Netzwerkzentrale an: Das Netzwerk „sollte für eine offene Kommunikation sorgen, die den Austausch von Ideen und Innovationen innerhalb des Netzwerkes fördert“.[80]

Es gibt vor allem drei Gründe, warum die Interaktion im Bereich des Innovationsmanagements so wichtig ist:

Zum einen wirkt sich das Einbeziehen der Mitglieder bzw. Partner in den Prozess der innovativen Weiterentwicklung des Netzwerkes durch das Gefühl des aktiven Mitgestaltens positiv auf deren Motivation aus. Durch die Möglichkeit der Partizipation können sich die Mitglieder bzw. Partner zum einen stärker mit dem Netzwerk identifizieren, da sie es persönlich vorantreiben können. Zum anderen wird den Mitgliedern/Partnern bei richtiger Ausgestaltung der Interaktion das Gefühl gegeben, dass ihre Wünsche und Ideen ernst genommen werden. Diese ***verstärkte Motivation*** resultiert wiederum in einer höheren Beziehungsqualität, da sowohl das Commitment als auch die Zufriedenheit und das Vertrauen gestärkt werden. Diese Einbindung in die Weiterentwicklung des Netzwerkes kann demnach, wie die zuvor genannten Aspekte einer verantwortungsvollen Netzwerkführung, zum langfristigen Erfolg des Systems beitragen.

Zum anderen kann darüber hinaus durch den aktiven Einbezug aller Netzwerkteilnehmer in die Weiterentwicklung des Netzwerkes ein höheres Qualifikationsniveau der Netzwerkakteure erreicht werden. Als mögliche Teilnehmer des Netzwerkes, die den Innovationsprozess interaktiv mitgestalten können, kommen nicht nur die Mitglieder bzw. Partner infrage, sondern auch Kunden oder Lieferanten. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette sollten die Netzwerkakteure mit ihren Ideen und Vorschlägen die Möglichkeit haben, zum langfristigen Erfolg des Systems beitragen zu können. Dieser Einbezug der Netzwerkteilnehmer setzt voraus, dass sich diese mit den Einzelheiten des Netzwerkes auskennen bzw. sich diese aneignen. Eine ***Qualifizierung aller Netzwerkteilnehmer*** in Bezug auf die Prozesse und Eigenheiten des Netzwerkes sind Resultat dieses interaktiven Innovationsmanagements in Netzwerken.

Ein weiterer Grund, warum die interaktive Weiterentwicklung des Systems so bedeutend ist, liegt darin, dass so völlig neue Ideen entstehen und genutzt werden können. Ist lediglich die Zentrale für die Ideengenerierung und Weiterentwicklung des Systems zuständig, besteht die Gefahr, dass diese sehr eindimensional ist. Insbesondere in kooperativen Netzwerken kann das Preisgeben von Ideen und Informationen seitens der Mitglieder bzw. Partner nicht nur eine Chance sein, sondern auch ein Problem darstellen, da im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen die Strukturen und Anreizsysteme völlig anders ausgestaltet sind.

Aufseiten der Mitglieder bzw. Partner existiert ein grundsätzliches Motivationsproblem bei der Weitergabe von Ideen und Innovationen, da die Gefahr besteht, dass andere Mitglieder/Partner oder die Zentrale stärker von dieser Idee oder Innovation profitieren als der Initiator selbst. Aufseiten der Zentrale besteht ein ähnliches Motivationsproblem, da sich die Mitglieder bzw. Partner aufgrund der damit verbundenen Kosten gegenüber Neuerungen kritisch zeigen können und diese unter Umständen nicht umsetzen wollen und auch nicht müssen.

80 Vgl. Network Governance Kodex 2010, Absatz 2.6.

An dieser Stelle sollen jedoch die immensen Vorteile eines interaktiven Innovationsmanagements herausgestellt werden, da nur so die Steigerung des Systemwertes (SSV) erreicht werden kann, was wiederum allen Netzwerkbeteiligten zugutekommt. Eine Beteiligung aller Netzwerkakteure an dieser gemeinsamen Weiterentwicklung sollte trotz der schwierigen Anreizsysteme in Netzwerken dringend umgesetzt und kommuniziert werden.

Vor dem Hintergrund neuester Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (Web 2.0) kann die interaktive Weiterentwicklung des Systems darüber hinaus sehr viel effizienter und schneller gestaltet werden, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Ein Tool zur Unterstützung des interaktiven Innovationsprozesses kann beispielsweise ein Wiki sein, das eine sogenannte Knowledge Community darstellt. Vergleichbar ist dieses Tool mit dem Internetlexikon „Wikipedia“. Den Netzwerkakteuren wird auf diese Weise ermöglicht, ihr Wissen in Form von Artikeln, Kommentaren und Kritiken zusammenzutragen und zu teilen, um so zu einer Verbesserung bzw. Weiterentwicklung des Netzwerkes beizutragen.[81]

Da es jedoch noch kaum Erfahrungen im Umgang mit einem interaktiven Innovationsmanagement in kooperativen Unternehmensnetzwerken mithilfe von Web-2.0-Instrumenten gibt, besteht hier für die Praxis noch Potenzial. Auch die Wissenschaft sollte diese Forschungslücke für sich nutzen, um den kooperativen Netzwerken adäquate Unterstützung zukommen zu lassen.

6. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Kontinuierliche interaktive Weiterentwicklung des Netzwerkes.

Als weiterer Soll- und Kann-Teilbereich der internen Netzwerkführung ist als originärer Wettbewerbsvorteil von Dienstleistungsnetzwerken ein ***effektives und effizientes Markenmanagement*** durch die Zentrale zu leisten. Dies setzt einen konsequenten und unmissverständlichen Umgang mit der Netzwerkmarke durch die Zentrale voraus, und zwar in Bezug auf den Marktauftritt des Netzwerkes als Ganzes, aber gerade auch auf den Marktauftritt der Mitglieder bzw. Partner.[82] Auch wenn die Qualität der Beziehung zu einem einzelnen Mitglied mitunter leidet, sind auf Ebene des Gesamtnetzwerkes geeignete Sanktionsmaßnahmen zu implementieren und zu vollziehen, sollten sich Netzwerkakteure diesbezüglich nicht an die von allen akzeptierten Netzwerkregeln halten.

Kann die Zentrale die Erfüllung dieser Basisanforderungen sicherstellen, so kann über das ***Angebot von Zusatzleistungen*** die Beziehungsqualität weiter gesteigert werden. Beispiele für solche Zusatzleistungen sind das Angebot von Beratungsleistungen oder spezielle Weiterbildungsprogramme für die Mitglieder bzw. Partner und insbesondere auch deren Mitarbeiter.[83]

81 Vgl. Komus, A./Wauch, F. (2008), S. 7.
82 Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 77.
83 Vgl. hierzu Steiff, J. (2004), S. 168 f.; Rakow, J./Nebel, J. (2008), S. 306.

Auch wenn sich durch das Angebot solcher Zusatzleistungen die Beziehungsqualität grundsätzlich erhöhen lässt, sei darauf hingewiesen, dass die Gefahr der Qualitätsminderung besteht, sofern der Angebotsumfang zu groß wird. Werden Zusatzleistungen angeboten, ist deren Qualität unbedingt sicherzustellen. Weiterhin besteht seitens der Zentralen oftmals die Tendenz, Aufgaben zu zentralisieren, die effektiver und effizienter von den Mitgliedern bzw. Partnern vor Ort erledigt werden könnten. Ein Beispiel hierfür stellt die regionale Werbung dar.[84] Hier sind die Mitglieder/Partner oftmals besser in der Lage, geeignete Kanäle auszuwählen und die entsprechenden Maßnahmen zu platzieren. Der Zentrale obliegt in diesem Fall die Aufgabe, dem Mitglied/Partner das hierzu nötige Wissen zu vermitteln und entsprechendes Material zur Verfügung zu stellen, sodass die Effekte eines standardisierten Netzwerkhintergrunds in optimaler Weise zum Tragen kommen.

Im Rahmen früherer Untersuchungen[85] konnte die ***Werteähnlichkeit*** ebenfalls als wesentlicher Treiber der Beziehungsqualität identifiziert werden. Eine Besonderheit liegt dabei darin, dass hier ein Kontexteffekt zu beobachten ist, d. h. der Wirkungseffekt der Werteähnlichkeit ist insbesondere auf Ebene des Gesamtnetzwerks angesiedelt. Für die operative Umsetzung von Maßnahmen bedeutet dies, dass die Werteähnlichkeit in erster Linie durch Maßnahmen auf Ebene des Gesamtnetzwerk angegangen werden sollte.[86] In diesem Kontext ist die Herausbildung einer Netzwerkkultur bzw. die Entwicklung und Steigerung eines „Wir-Gefühls“[87] geeignet, um die Potenziale der auf Gruppenebene angesiedelten positiven Effekte auf die Beziehungsqualität zu nutzen. Als Maßnahmen bieten sich hier regelmäßige Mitglieder-/Partner(jahres)treffen, Erfa-Gruppen, aber auch Firmenzeitschriften bzw. ähnliche interne Informationsorgane an.[88]

Neben der Steuerung der Werteähnlichkeit der bestehenden Netzwerkmitglieder muss auch bei der Aufnahme neuer Mitglieder/Partner in das Netzwerk explizit die Wertekonformität berücksichtigt werden. Damit ist gleichzeitig die Brücke geschlagen zu den phasenspezifischen Instrumenten, mittels derer sich die Beziehungsqualität im Mitglieder-/Partnerlebenszyklus steuern lässt.

7. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Effektives und effizientes Markenmanagement betreiben sowie auf Werteähnlichkeit zwischen Zentrale und Mitglied bzw. Partner achten.

84 Vgl. hier und im Folgenden Rakow, J./Nebel, J. (2008), S. 306.
85 Vgl. Backhaus, C. (2009), S 221 f.
86 Vgl. analog de Jong, A./de Ruyter, K./Lemmink, J. (2004), S. 32.
87 Vgl. hierzu auch Steiff, J. (2004), S. 139.
88 Vgl. Steiff, J. (2004), S. 139 bzw. S. 148 f.

2.2.2 Netzwerkübergreifende Weiterentwicklung des Network Governance Kodex

Die verantwortungsvolle Führung von kooperativen Unternehmensnetzwerken kann und darf vor dem Hintergrund der hoch dynamischen Umweltbedingungen nicht statisch sein, und somit auch nicht der Network Governance Kodex. Da dieser erst kürzlich vorgestellt wurde, liegen nur wenige, praktische Erfahrungen in der Umsetzung der Kodexinhalte vor. Kooperative Netzwerke müssen zunächst überprüfen, inwiefern sie die Voraussetzungen einer verantwortungsvollen Netzwerkführung erfüllen bzw. an welchen Stellen noch Handlungsbedarf besteht. Wenn diesbezüglich einige Erfahrungen vorliegen und die Verbundgruppen und Franchisesysteme sich intensiv mit dem Kodex auseinandergesetzt haben, gilt es, Erfahrungen mit der Umsetzung zu sammeln.

Für die anschließende Weiterentwicklung des Kodexes muss zum einen die Network Governance-Kommission zuständig sein, deren Aufgabe darin besteht, den Kodex unter sich verändernden Umweltbedingungen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.

Zum anderen muss die Weiterentwicklung des Kodex von den Netzwerken selber kommen. Eine geeignete Plattform für den Erfahrungsaustausch und die Weiterentwicklung ist bspw. eine interaktive Homepage. Sie ermöglicht einen netzwerkübergreifenden und thematisch fokussierten Austausch wichtiger Erfahrungen und Perspektiven.

Voraussetzung für diese Weiterentwicklung im Rahmen einer Homepage ist jedoch das aktive Mitwirken der Netzwerke und ihrer Mitglieder bzw. Partner. Erst wenn es sich jedes System zur Aufgabe macht, bestimmte Verhaltensstandards weiterzuentwickeln, kann der Kodex seine volle Wirkung entfalten.

8. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Aktives Mitwirken an der Network Governance-Homepage.

3. Implementierungsphase

Im Anschluss an die Auswahl der Network Governance-Instrumente werden diese in der Implementierungsphase umgesetzt. Diesbezüglich ist zu beachten, dass – soweit möglich – eine offene Kommunikation der entsprechenden Maßnahmen gegenüber den Netzwerkmitgliedern stattfindet.[89] So sind die Mitglieder bzw. Partner im Zuge der vorvertraglichen Aufklärung über sämtliche Regelungsänderungen, bspw. in Hinblick auf die Betreuungsintensität, entlang der Entwicklungsachse aufzuklären. Nur so kann verhindert werden, dass durch Änderungen des Status quo das Anspruchsniveau der Netzwerkakteure verfehlt wird und es somit zu Divergenzen kommt.

Die Signalisierung dieses Nutzens kann über Maßnahmen wie die regelmäßige Information über einen wöchentlich versendeten Newsletter, geeignete PR-Aktivitäten,[90] aber auch über ein regelmäßiges persönliches Telefonat mit dem Mitglieds-/Partnerbetreuer erfolgen.

Um die zuvor diskutierten Auswirkungen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung auf die Beziehungsqualität für sich beanspruchen zu können, ist es unabdingbar, dass sich jedes kooperative Netzwerk klar erkenntlich zum Network Governance Kodex bekennt. Dies kann beispielsweise über die Homepage der Zentrale oder den Geschäftsbericht geschehen, in dem dies kommuniziert wird. Darüber hinaus können auf den Webseiten der Zentralverbände für Verbundgruppen und Franchisesysteme diejenigen Systeme herausgestellt werden, die sich klar dazu verpflichten, die Standards des Network Governance Kodex einzuhalten.

Neben der Verbesserung der Beziehungsqualität hat dieses Bekenntnis darüber hinaus eine positive Wirkung auf potenzielle Mitglieder/Partner und Externe. Potenzielle Mitglieder bzw. Partner wissen auf diese Weise unverzüglich, dass sie es mit einem vertrauensvollen Netzwerkmitglied und einem auf langfristigen Erfolg ausgerichteten System zu tun haben. Externe Netzwerkakteure wie Lieferanten und Banken können durch die gewährleistete Transparenz ebenfalls besser einschätzen, wie das kooperative Netzwerk arbeitet, und können eine in ihrem Interesse stehende Beziehung aufbauen.

Nicht zuletzt kann das Bekenntnis zum Network Governance Kodex Vorteile vorteilhaft auf Kunden wirken, insbesondere auf jene, die ethische und moralische Grundsätze in ihre Kaufentscheidung mit einfließen lassen.

9. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Offizielles Bekenntnis zum Network Governance Kodex und Kommunikation gegenüber Mitgliedern über zukünftige Änderungen.

89 Vgl. Nebel, J. (2008), S. 348.
90 Vgl. hierzu auch Martius, W. (2008), S. 60.

4. Kontrollphase

Vor dem Hintergrund der Dynamik, der Beziehungen im Zeitablauf unterliegen, ist nach einmaligem Durchlaufen des Phasenmodells in regelmäßigen Zeitabständen eine erneute Kontrolle des Status quo durchzuführen. Nur durch die kontinuierliche Messung können Änderungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Bei dieser Kontrolle geht es nicht ausschließlich darum, die Umsetzung bereits eingesetzter Instrumente zu überprüfen. Es gilt darüber hinaus auch immer, neue Handlungsfelder aufzudecken, die im Rahmen einer verantwortungsvollen Netzwerkführung umgesetzt werden sollten. Auf den Erfahrungen des F&C beruhend sollte die Beziehungsqualität sowie die Umsetzung der Elemente des Network Governance Kodexes in einem regelmäßigen Abstand von zwei Jahren überprüft werden. Diese Erhebung bietet durch ihren regelmäßigen Charakter die einmalige Chance, auch generelle Veränderungen im Netzwerk zu bemerken und so langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

10. Handlungsempfehlung für kooperative Netzwerke

Überprüfung der Beziehungsqualität sowie der Umsetzung der Elemente des Network Governance Kodexes im Abstand von zwei Jahren.

F Fazit und Ausblick

Im Rahmen der Studie konnte dargelegt werden, dass die Beziehungsqualität ein, wenn nicht der Erfolgsfaktor Nr. 1 kooperativer Netzwerke ist und somit erheblich zum ökonomischen Erfolg beiträgt. Die darauf aufbauenden empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass eine verantwortungsvolle Netzwerkführung auf der Basis des Network Governance Kodexes eine deutlich positive Wirkung auf die Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken hat und somit direkt erfolgswirksam ist.

Wenn es kooperative Netzwerke in Zukunft schaffen, ihre Systeme verantwortungsvoll zu führen, d. h. transparent und mit allen Anspruchsgruppen im Einklang, dann ergibt sich dadurch die Chance, die Kooperationslandschaft nachhaltig positiv zu prägen und im Vergleich zu anderen Organisationsformen wettbewerbsfähiger zu machen. Finden alle Hauptinteressengruppen Berücksichtigung, hat dies für alle Beteiligten einen positiven Nutzen, da durch die Transparenz nicht nur ein größeres Vertrauen entsteht, sondern auch das Gefühl, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. Die dadurch entstehende Motivation aller kann in einer erhöhten Arbeitseffizienz resultieren und somit maßgeblich zum Erfolg beitragen.

Die in der Studie vorgestellten Handlungsempfehlungen stellen jedoch lediglich eine Basis dar, auf der es aufzubauen gilt. Wie in den Empfehlungen bereits erwähnt, muss jedes Netzwerk individuell feststellen, was genau eine verantwortungsvolle Netzwerkführung beinhaltet und wie diese effizient ausgestaltet werden kann. Über die vorgestellten Muss-Bereiche hinaus sollte jedes Netzwerk für sich weitere Soll- und Kann-Bereiche verantwortungsvoller Führung definieren, die es zukünftig umzusetzen gilt. Als Beispiel dafür konnten ein interaktives Innovationsmanagement, ein integriertes Markenmanagement, die Schaffung einer Werteähnlichkeit zwischen Zentrale und Mitglied bzw. Partner, ein aktives Mitwirken an der Network Governance-Homepage sowie die regelmäßige Überprüfung der Beziehungsqualität bzw. der Umsetzung der Network Governance-Elemente ermittelt werden. Welche weiteren Elemente verantwortungsvoller Führung neben den geforderten Muss-Bereichen jedoch umgesetzt werden können, sollte jedes Netzwerk individuell ermitteln. Dabei muss ganz klar der potenzielle Nutzen eines Instrumentes gemessen werden, um ihn im Anschluss den Kosten für die Maßnahme gegenüberstellen zu können.

In naher Zukunft werden das Thema Governance und insbesondere der Network Governance Kodex an Brisanz und Aktualität nicht verlieren. Gleichzeitig ist die Zukunft auch eine Bewährungsprobe für den Kodex und seine Verbreitung in der Netzwerklandschaft.

Aufseiten der Verbände (DFV, ZGV, DGRV) besteht die verantwortungsvolle Aufgabe, den Kodex unter ihren Mitgliedern nicht nur bekannt zu machen, sondern auch seine Vorteile für die Systeme herauszustellen. Zusätzlich müssen die Verbände ihren Mitgliedern Hilfestellungen in der Umsetzung gewisser individueller Problemfelder anbieten bzw. den Kontakt zu anderen Systemen herstellen, die aus ihrer Erfahrung berichten können. Das Ziel der Verbände sollte darin bestehen, den Kodex für Netzwerke als Äquivalent zum DCGK zu verbreiten, um so eine verantwortungsvolle Führung zielgruppengerecht empfehlen zu können.

Auf diese Weise können zukünftige Wirtschaftskrisen zwar nicht verhindert werden, einzelne Netzwerke können sich durch transparentes und verantwortungsvolles Agieren jedoch positiv hervorheben und nicht zuletzt die Gunst der Verbraucher für sich beanspruchen.

Anhang

1. Der Network Governance Kodex

1 Präambel

Kooperative Unternehmensnetzwerke (nachfolgend kurz „Netzwerke“ genannt) basieren mehr als andere Unternehmensformen auf ***Vertrauen und Verantwortung.*** Ohne vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern und ohne die Übernahme von Verantwortung jedes Einzelnen kann das einem Netzwerk zugrunde liegende Ziel, Synergien für alle Beteiligten zu erwirtschaften, nicht verwirklicht werden. Dies gilt für alle kooperativen Netzwerke gleichermaßen, unabhängig von ihrer Rechts- und Organisationsform und unabhängig davon, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Branche sie tätig sind.

Neben Vertrauen und Verantwortung spielt die aktive Teilnahme am Netzwerk eine zentrale Rolle für den Erfolg. Netzwerke arbeiten auf der Grundlage freiwilliger Selbstverpflichtung und nicht auf der Grundlage hierarchischer Anordnung. Sie sind auf Engagement und Unterstützung aller Beteiligten angewiesen.

Vertrauen, Verantwortung und aktive Beteiligung setzen ***transparente Organisations- und Führungsstrukturen*** voraus. Der nachfolgende Network Governance Kodex gibt Empfehlungen für solche Verhaltens- und Organisationsweisen, durch die in hohem Maße Vertrauen nach innen und außen erzeugt und die Übernahme von Verantwortung sowie eine ***aktive Teilnahme*** am Netzwerk gefördert werden. Der Kodex empfiehlt hierzu die Einhaltung von Mindeststandards in den Bereichen der Unternehmensstrategie, des Managements der Systemzentrale, des Partnermanagements und der Regelungen, die jenseits der Gesetzeslage mehr Transparenz und Professionalität schaffen können.

Der Network Governance Kodex orientiert sich an den Kernelementen der bereits vorliegenden Kodizes und hält sich in seinem Aufbau vor allem an den Deutschen Corporate Governance Kodex. Gleichzeitig stellt er auf die typischen Gegebenheiten von Netzwerken ab. Somit ergänzt er die bisherigen Regelwerke und tritt keinesfalls in Konkurrenz zu diesen.

Für die Konzeption und Verbreitung des Network Governance Kodex wurde eine ***Kommission*** ins Leben gerufen. Sie wird darauf hinwirken, dass der Kodex mit Leben erfüllt wird. Ihr obliegt außerdem seine regelmäßige Überprüfung auf bestehenden Anpassungsbedarf hin.

2 Zukunftsorientierte Führung kooperativer Netzwerke

1. Kooperative Netzwerke sollten mit einer zukunftsorientierten Unternehmensführung die wirtschaftliche Förderung der Netzwerkteilnehmer nachhaltig sicherstellen.
2. Zukunftsorientierte Führung des Netzwerkes im Sinne dieses Kodex ist die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten an den Interessen der Netzwerkteilnehmer auf der Grundlage eines gemeinsamen Netzwerkleitbildes.
3. Kooperative Unternehmensnetzwerke sollten als Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmensführung auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange fördern.
4. Das Eigeninteresse von Netzwerkteilnehmern darf nicht zulasten des Netzwerkes als Ganzes gehen. Die Bevorzugung einzelner Netzwerkteilnehmer oder Teilnehmergruppen ohne sachlich gerechtfertigten Grund sollte vermieden werden. Die Entscheidungsfindung der Netzwerkpartner sollte so organisiert sein, dass Individualinteressen Einzelner nicht die gemeinsamen Interessen des kooperativen Netzwerks blockieren können.
5. Die Steuerung des Netzwerks sollte in Übereinstimmung mit dem Leitbild und der strategischen Zielsetzung erfolgen. Solide Finanzstrukturen, effiziente Steuerungsprozesse sowie effektive Systemkonformität ermöglichen die Verwirklichung der angestrebten Synergien.
6. Das Netzwerk sollte die unternehmerische Selbstständigkeit der Netzwerkbeteiligten respektieren. Es sollte für eine offene Kommunikation sorgen, die den Austausch von Ideen und Innovationen innerhalb des Netzwerkes fördert.
7. Das Netzwerk sollte in regelmäßigen Abständen die Zufriedenheit und das Vertrauen seiner Netzwerkteilnehmer sowie die Einhaltung der vom Netzwerk selbst festgelegten Standards und Qualitätskriterien überprüfen.

3 Struktur des kooperativen Netzwerks

1. Die rechtliche und organisatorische Struktur des Netzwerks sollte transparent gestaltet sein, damit die Führungs- und Kontrollorgane sowie die Netzwerkteilnehmer in der Lage sind, hieraus entscheidungsrelevante Schlussfolgerungen zu ziehen.
2. Soweit die Netzwerkzentrale gesellschaftsrechtlich mehrheitlich einem oder wenigen Inhabern gehört, sollte den Netzwerkteilnehmern ein Informationsrecht eingeräumt werden, das sie in die Lage versetzt, für ihre eigenen Unternehmungen sachgerechte Entscheidungen zu treffen.
3. Das Netzwerk sollte insbesondere auch über adäquate Regelungen zur internen Konfliktbewältigung verfügen.

4 Geschäftsführung der Netzwerkzentrale

1. Die Größe der Geschäftsführung sollte sich nach der wirtschaftlichen Bedeutung und dem Leistungsumfang des kooperativen Netzwerks richten.
2. Die Aufgabenbereiche, Kompetenzen, Strukturen und die Zusammenarbeit der Geschäftsführung sollten durch eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan eindeutig geregelt werden.
3. Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan sollten klare Regeln zur gegenseitigen Vertretung enthalten.
4. Für die Auswahl der Mitglieder der Geschäftsführung sollten die fachliche und persönliche Qualifikation maßgeblich sein. Die Auswahl sollte in einem professionell durchgeführten Verfahren erfolgen.
5. Die Geschäftsführung sollte eine mehrjährige Planung erstellen, die mit dem Kontroll- oder Beratungsgremium erörtert wird.
6. Soweit nicht gesetzlich geregelt, sollten die Mitglieder der Geschäftsführung bei Fehlern in der Ausübung ihrer Tätigkeit für Vorsatz und Fahrlässigkeit haften. Sofern zur Abdeckung des Haftungsrisikos eine D&O-Versicherung abgeschlossen wird, sollte ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.
7. Kredite der Netzwerkzentrale an die Geschäftsführung sollten vom Kontrollgremium genehmigt werden.
8. Die Geschäftsführung sollte das Kontrollgremium quartalsweise über die aktuelle Geschäftsentwicklung sowie außergewöhnliche Geschäftsvorfälle und Risiken informieren.
9. Das kooperative Netzwerk sollte Regelungen vorsehen, denen zufolge die Mitglieder der Geschäftsführung sowie die Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremiums ausscheiden. Empfohlen wird zudem, die Kontroll- und Beratungsfunktion der jeweiligen Person auf die Zeit zu begrenzen, in der sie die berufliche Tätigkeit ausübt, die für ihre Bestellungen in das Gremium maßgeblich war.

5 Nachfolgeplanung des Netzwerkes

1. Das kooperative Netzwerk sollte für sich über eine Nachfolgeplanung verfügen und eine solche auf der Ebene der Netzwerkteilnehmer unterstützen.
2. Die Nachfolgeplanung sollte die Identifikation und Förderung potenzieller Nachfolger sowie die Gestaltung eines möglichst reibungslosen Übergabeprozesses umfassen.
3. Es sollten ein Notfallplan und eine Interimsregelung existieren, welche festlegen, was beim vorzeitigen oder ungeplanten Eintritt des Nachfolge- oder Interimsfalles zu geschehen hat.

6 Kontrolle und Beratung der Netzwerkzentrale

6.1 Grundsätze für die Wahrnehmung der Kontroll- und Beratungsfunktionen

1. Für die Kontrolle der Geschäftsführung sollte, soweit nicht ohnehin schon durch Gesetz vorgesehen, ein Kontrollgremium eingerichtet (in der Regel Aufsichtsrat, Verwaltungsrat) oder ein für die Beratung der Geschäftsführung zuständiges Gremium geschaffen werden (in der Regel Beirat). Wer die Zusammensetzung der Gremien bestimmt und deren Mitglieder zu wählen befugt ist, hängt von der rechtlichen und organisatorischen Gestaltung des Netzwerkes ab. Jedoch sollten auch in dieser Frage vollständige Transparenz herrschen und die nachfolgenden Grundsätze beachtet werden.
2. Die Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremium sollten stets auch dem Interesse des gesamten Netzwerkes verpflichtet sein.
3. Bei Interessenkonflikten sollten hiervon betroffene Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremiums nicht an Entscheidungen teilnehmen.
4. Die Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremiums sollten für ihre Aufgaben entsprechend qualifiziert sein und sich im Hinblick auf die Ausübung ihres Mandates regelmäßig weiterbilden.
5. Netzwerke sollten die Möglichkeit in Betracht ziehen, die Qualität des Kontroll- und Beratungsgremiums durch die Mitwirkung auch externer Personen weiter zu verbessern, soweit gesetzlich zulässig.
6. Die zur Wahl stehenden Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien sollten im Vorfeld der Wahl den wahlberechtigten Personen vorgestellt werden.
7. Die Kontroll- und Beratungsgremien sollten sich eine Geschäftsordnung geben und aus ihrer Mitte einen Vorsitzenden wählen.
8. Die zur Wahl stehenden Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien sollten vor der Wahl über ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten sowie über den Inhalt dieses Kodexes informiert werden. Bei den Mitgliedern des Kontrollgremiums ist insbesondere Wert auf die Abgrenzung zur Geschäftsführungstätigkeit zu legen sowie auf eine Unterrichtung über die Haftungsrisiken, die aus dem Amt entstehen können.
9. In Ergänzung zu den Kontroll- und Beratungsgremien sollten weitere Gremien wie Arbeitskreise oder Erfahrungsaustauschgruppen gebildet werden, die den wechselseitigen Mitwirkungs- und Informationsbedürfnissen gerecht werden.

6.2 Aufgaben und Arbeitsweise des Kontrollgremiums

1. Zu den Aufgaben der Kontrollgremien sollten insbesondere gehören:
   - Mitwirkung bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Netzwerk
   - Zustimmung zu zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften laut Satzung
   - Feststellung des Jahresabschlusses oder entsprechende Empfehlung an die Gesellschafterversammlung
2. In der Regel sollten jährlich vier Sitzungen des Kontrollgremiums stattfinden, bei Bedarf auch Sondersitzungen. Das Kontrollgremium sollte grundsätzlich in Anwesenheit der Geschäftsführung tagen. In begründeten Ausnahmefällen sollte es auch ohne Geschäftsführung zusammentreten können.
3. Das Kontrollgremium sollte die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsführung festlegen, soweit dies nicht schon durch Gesetz oder andere Regelungen vorgesehen ist.
4. Sofern die Tätigkeit des Kontrollgremiums vergütet wird, sollte die Vergütung angemessen sein; die Vergütung sollte durch die Gesellschafterversammlung beschlossen werden.
5. Bei fehlerhafter Ausübung ihrer Tätigkeit sollten die Mitglieder des Kontrollgremiums für Vorsatz und Fahrlässigkeit haften. Sofern zur Abdeckung des Haftungsrisikos eine D&O-Versicherung abgeschlossen wird, sollte ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.
6. Auf Wunsch des Kontrollgremiums sollte der Abschlussprüfer an dessen Sitzungen teilnehmen, auf jeden Fall an der Sitzung, in der der Jahresabschluss und der Lagebericht beraten bzw. genehmigt werden. Er sollte über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichten.
7. Das Kontrollgremium sollte ein besonderes Augenmerk auf die Effektivität und Effizienz seiner Tätigkeit legen.

6.3 Zusammenarbeit Geschäftsführung/Kontroll- und Beratungsgremium

1. Geschäftsführung, Kontroll- und Beratungsgremium sollten vertrauens- und verantwortungsvoll zum Wohle des kooperativen Netzwerks zusammenarbeiten.
2. Die Geschäftsführungen sollten die Kontroll- und Beratungsgremien regelmäßig und bei Vorliegen besonderer Geschäftsvorfälle informieren.
3. Über gemeinsame Sitzungen sollten schriftliche fortlaufend nummerierte Protokolle erstellt werden.

6.4 Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer

1. Die Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer sollte mindestens einmal pro Jahr durchgeführt werden.
2. Die Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer sollte die Möglichkeit zu einem offenen Dialog zwischen den Netzwerkteilnehmern und der Geschäftsführung über die Lage und Entwicklung des Netzwerkes geben.
3. Hierbei sollten die Netzwerkteilnehmer über aufgetretene Interessenkonflikte innerhalb des Netzwerkes und deren Behandlung informiert werden.

7 Risikomanagement und Informationstransparenz

1. Das Netzwerk sollte ein effizientes Risikomanagementsystem installieren und dessen Wirksamkeit kontrollieren.
2. Das Risikomanagementsystem sollte dokumentiert werden.
3. Das Netzwerk sollte sich verpflichten, alle Netzwerkteilnehmer über mögliche netzwerkgefährdende Risiken rechtzeitig und proaktiv zu informieren.
4. Das Netzwerk sollte die Netzwerkteilnehmer zu transparentem Informationsverhalten innerhalb des Netzwerks veranlassen und durch die Gestaltung entsprechender Prozesse sicherstellen.
5. Das Netzwerk sollte den unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen diejenigen Informationen zur Verfügung stellen, die für ihre Zusammenarbeit mit dem Netzwerk von Bedeutung sein können.
6. Das Netzwerk sollte für potenzielle Netzwerkteilnehmer im Rahmen der vorvertraglichen Aufklärung zur Informationstransparenz beitragen.
   Es sollte potenziellen Netzwerkteilnehmern ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild über die wirtschaftliche Situation des Netzwerkes zu machen.

Stand: 27. März 2010

2. Die Mitglieder der Network Governance-Kommission

Prof. Dr. Günter Olesch
Rechtsanwalt. Vorsitzender der Kommission. Ehemaliger Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen e. V. (ZGV) und Generalsekretär der Internationalen Vereinigung von Verbundgruppen e. V. (IVE). Honorarprofessor der Universität zu Köln und Mitglied im Direktorium des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation an der Universität Münster. Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte von Verbundgruppen.

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universitätsprofessor Dr. Dieter Ahlert ist seit 1975 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und leitet die Handels-, Distributions- und Netzwerkforschung im Marketing Centrum Münster, das er gemeinsam mit den Professoren Heribert Meffert und Klaus Backhaus 1999 gründete. Die Forschungsschwerpunkte seines Instituts für Handelsmanagement & Netzwerkmarketing (IfHM) sind das wertorientierte Management, das interaktive Innovationsmanagement, die Problemlösungsorientierung (Solution Selling) sowie die integrierte Markenführung in Handelssystemen, Unternehmensnetzwerken und Wertschöpfungsketten. Darüber hinaus befasst sich das Institut mit den wettbewerbspolitischen und kartellrechtlichen Problemen im vertikalen Marketing. Als Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates koordiniert Prof. Ahlert zusätzlich die Forschungsprojekte des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) und leitet die Forschungsstelle für Allgemeine und Textile Marktwirtschaft (FATM) an der Universität Münster als geschäftsführender Direktor.

Bibiana Bolsenkötter
Wirtschaftprüfer/Steuerberater. Nach Abschluss des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums Tätigkeit in unterschiedlichen Positionen bei der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Seit 2003 Partnerin von PwC im Bereich Mittelstand. 2009 Übernahme der Leitung des Kompetenzcenters Verbundgruppen. Mitwirkung an diversen Studien im Bereich kooperativer Netzwerke, u. a. zum Thema Network Governance Kodex.

Torben Leif Brodersen
Seit 2002 Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e. V. (DFV). Nach Abschluss des Studiums der Politikwissenschaften Tätigkeit in unterschiedlichen Positionen im Deutschen Bundestag. Als Vorstandsmitglied in der European Franchise Federation (EFF) und des World Franchise Council (WFC) vertritt er national und international die Interessen der Franchise-Wirtschaft im wirtschaftspolitischen Raum.

Dr. Benedikt Erdmann
Sprecher des Vorstandes der Soennecken eG. Studierte BWL mit den Schwerpunkten Handel und Absatz sowie Finanzierungstheorie. Nach seiner Promotion 1992 über „Erfa-Gruppen als Instrument zur Leistungssteigerung im Facheinzelhandel“ Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. Seit 1996 Mitglied des Vorstandes der Soennecken eG in Overath bei Köln und seit 2005 Sprecher des Vorstands.

Harald Ewig
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater. Nach seinem BWL-Studium berufliche Tätigkeitsschwerpunkte in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Kooperationsberatung. Von 2002 bis 2009 Partner der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Leiter des Kompetenzcenters Verbundgruppen. Seit 2006 Lehrbeauftragter an der Hochschule Niederrhein im Bereich Wirtschaftswissenschaften, speziell Auditing/Taxation. Seit 2009 Leitender Direktor des dortigen Instituts für Wirtschaftsprüfung und Steuerrecht.

Prof. Dr. Eckhard Flohr
Rechtsanwalt. Spezialgebiete Vertriebsrecht, insbesondere nationales und internationales Franchise-Recht. Partner und Namensgeber von PFP, Prof. Flohr & Partner – Rechtsanwälte, einer Kanzlei, die auf die Lösung kartell- und vertriebsrechtlicher Fragestellungen ausgerichtet ist. Tätigkeit als Dozent für Wirtschaftsprivatrecht und internationales Wirtschaftsrecht sowie EU-Kartellrecht und Franchise-Recht an der FH Dortmund, FH München und Universität St. Gallen/Schweiz. Zugleich Gastdozent an der TU Chemnitz. Autor bzw. Mitherausgeber zahlreicher Werke zum Vertriebs- bzw. Franchise-Recht.

Dr. Otto Korte
Rechtsanwalt. Leiter der Rechtsabteilung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV). Dr. Korte studierte Rechtswissenschaften in Frankfurt am Main. Im Anschluss an seine Assistentenzeit und seine Tätigkeit als Richter war er Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen in Marburg. Er ist seit Jahren unter anderem mit Fragen rund um den Network Governance Kodex befasst.

Dr. Ludwig Veltmann
Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen e. V. (ZGV). Nach Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Promotion verschiedene Auslandstätigkeiten in Fernost. Danach Stationen bei Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft wie dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). 2000 Übernahme der Hauptgeschäftsführung des ZGV.

Wilhelm Weischer
Geschäftsführender Gesellschafter BabyOne Franchise- und Systemzentrale GmbH. Diplom-Betriebswirt, begann seine berufliche Tätigkeit im Umfeld Baby- und Kleinkindbedarf. 1992 erster Franchisenehmer des BabyOne-Systems. Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter des Systems, das derzeit 75 Fachmärkte in Deutschland und Österreich betreut. Es wurde bereits zweimal mit dem Franchisegeberpreis ausgezeichnet.

Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes
Seit 1991 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, an der Universität des Saarlandes, Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes sowie Direktor der Sektion Wirtschaftswissenschaft des Europa-Instituts der Universität des Saarlandes. Er war Gastprofessor in Fribourg, Warschau, Basel und Santiago de Chile, ist Mitherausgeber der Zeitschriften „Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis“ und „Marketing – Journal of Research and Management“, Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten von mehreren Unternehmen im In- und Ausland sowie Mitglied verschiedener Forschungsinstitutionen.

Literaturverzeichnis

Ahlert, D. (2010):
Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken. Ein neues Paradigma für das Netzwerkmanagement in Unternehmenskooperationen, in:
Ahlert, D./Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt/Main, S. 231–298.

Ahlert, D./Ahlert, M./Backhaus, C./Bovensiepen, G./Ewig, H./Hartleb, V./Michaelis, M./Parvis-Trevisany, N./Pollmann, J./Rose, R. M. (2008):
Network Governance. Methodische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken?, PwC-Studie.

Ahlert, D./Ahlert, M./Backhaus, C./Bovensiepen, 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, PwC-Studie.

Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002):
CRM in kooperativen Unternehmensnetzwerken, Berlin u. a.

Ahlert, M. (2010): Controllingkonzeptionen für Franchisesysteme, in:
Ahlert, D./Ahlert, M. (Hrsg.):
Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt/Main, S. 411–449.

Ahlert, M./Backhaus, C./vom Rath, I. (2009):
Network Profit Chain – Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken, Studie des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation, Münster.

Backhaus, C. (2009):
Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.

Backhaus, C./Blut, M./Evanschitzky, H./Woisetschläger, D./Ahlert, D. (2008):
Antecedents and Performance Outcomes of Relationship Quality:
The Case of Franchising, Aufsatz, präsentiert bei Academy of Marketing Science Annual Conference, Vancouver, Canada.

Benz, A. (2004):
Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in:
Benz, A. (Hrsg.): Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden, S. 11–28.

Brodersen, T. (2010): Entwicklung und Zukunftsperspektiven des Franchising, in:
Ahlert, D./Ahlert, M. (Hrsg.):
Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt/Main, S. 109–132.

Chiles, T./McMackin, J. (1996):
Integrating variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economies, in:
Academy of Management Review, Vol. 21, Nr. 1, S. 73–99.

Dant, R./Kacker, M./Coughlan, A./Emerson, J. (2007): A Cointegration Analysis of the Correlates of Performance in Franchised Channels, in: Cliquet, G./Hendrikse, G./Tuunanen, M./ Windsperger, J.(Hrsg.):
Economics and Management of Networks - Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives, Heidelberg, S. 169-187.

De Jong, A./de Ruyter, K./Lemmink, J. (2004):
Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams, in:
Journal of Marketing, 68 (2), S. 18–35.

De Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D. (2001):
Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, in:
Journal of Marketing, 65 (4), S. 33–50.

DFV e. V. (2011):
Entwicklung der deutschen Franchise-Wirtschaft – Deutsche Franchise-Wirtschaft auf einen Blick, in:
Statistiken des ZGV, Abrufdatum: 30. September 2011,
www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html.

Dorsch, M. J./Swanson, S. R./Kelley, S. W. (1998):
The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers, in:
Journal of the Academy of Marketing Science, 26 (2), S. 128–142.

Eberhardt, T./Ahlert, M./Kenning, P. (2008):
Vertrauens-Management. Kein Vorschuss durch die Kunden, in:
Absatzwirtschaft 10/2008, S. 44–46.

Ewig, H. (2007):
Publizität als Chance, in:
Sonderheft Der Handel, Ausgabe 2007, S. 16–17.

Ewig, H. (2003):
Sicherung der Erfolgspositionen. Eine neue Aufgabe:
Das Risikomanagement, in: Olesch, G./Ewig, H. (Hrsg.):
Das Management von Verbundgruppen. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft, Köln u. a., S. 139–157.

Frazer, L. (2001):
Causes of Disruption to Franchise Operations, in:
Journal of Business Research, 54 (3), S. 227–234.

Freeman, R. E. (1984):
Strategic Management. A Stakeholder Approach, New York.

Gälweiler, A. (1990):
Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/New York.

Geyskens, I./Steenkamp, J.-B. E. M./Kumar, N. (1999):
A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, in:
Journal of Marketing Research, 36 (2), S. 223–238.

Gruber, M. (2000):
Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.

Grüninger, S. (2001):
Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance, Marburg.

Hadwich, K. (2003):
Beziehungsqualität im Relationship Marketing: Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden.

Haedrich, G./Jenner, T. (1996):
Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten, in:
Die Unternehmung, Band 50, Heft 1, S. 13–26.

Heskett, J./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1997):
The Service Profit Chain, Free Press, New York.

Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser, W. E./Schlesinger, L. A. (1994):
Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Vol. 72 (2), S. 164–174.

Heußler, T. (2010):
Zeitliche Entwicklung von Netzwerkbeziehungen. Theoretische Fundierung und empirische Analyse am Beispiel von Franchise-Netzwerken, Wiesbaden.

IBB/ZGV (2003):
Die Zukunft der Kooperationen, Saarbrücken.

Jap, S. D./Manolis, C./Weitz, B. A. (1999):
Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution, in:
Journal of Business Research, 46 (3), S. 303–313.

Kaub, E. (1980):
Franchise-Systeme in der Gastronomie, Saarbrücken.

Komus, A./Wauch, F. (2008):
Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, Oldenbourg Verlag, München.

Kuhn, G. (1980):
Systemführung und Konfliktbewältigung, in:
Boehm, H./Kuhn, G./Skaupy, W. (Hrsg.):
Checklist Franchising – Franchisesysteme aufbauen und erfolgreich führen, München, S. 115–142.

Kumar, N./Scheer, L. K./Steenkamp, J.-B. E. M. (1995):
The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in:
Journal of Marketing Research, 32 (1), S. 54–65.

Lages, C./Lages, C. R./Lages, L. F. (2005):
The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in
Export Market Ventures, in:
Journal of Business Research, 58 (8), S. 1040–1048.

Lattemann, C. (2007):
Forschungsfeld Governance, in:
Wagner, D. et al. (Hrsg.):
Governance-Theorien oder Governance als Theorie?, Berlin, S. 29–62.

Mahr, A. (2005):
Optimierung der Bonifikation in mittelständischen Verbundgruppen, Pforzheim.

Maier, G. W./Woschée, R.-M. (2002):
Die affektive Bindung an das Unternehmen, in:
Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46 (3), S. 126–136.

Markmann, F./Olesch, G. (2001):
Verbundgruppen und Franchisesysteme. Ein Vergleich von Struktur und Strategie,
in: Ahlert, D./Ahlert, M. (Hrsg.):
Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer
Unternehmensnetzwerke, Neuwied/Kriftel, S. 107–137.

Martius, W. (2008):
Fairplay Franchising – Spielregeln für den partnerschaftlichen Erfolg, Wiesbaden.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008):
Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte
– Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.

Michaelis, M. (2009):
Internes Marketing in Dienstleistungsmerkmalen. Konzeption und Erfolgsmessung,
Münster.

Nebel, J. (2008):
Franchisenehmer motivieren, in:
Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.):
Das Franchisesystem – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl.,
München, S. 346–349.

Nohr, H./Roos, A. W./Vöhringer, A. (2008):
Relationship-Management von Verbundgruppen, in:
Becker, J./Knackstedt, R./Pfeiffer, D. (Hrsg.):
Wertschöpfungsnetzwerke, Heidelberg, S. 153–169.

Olesch, G. (2003):
Hintergrundfaktoren für den Erfolg, in:
Olesch, G./Ewig, H. (Hrsg.):
Das Management von Verbundgruppen. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg
– Wege zur Systemführerschaft, Köln u. a., S. 11–46.

Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D. (2007):
A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizati-
onal Relationship Performance. Journal of Marketing, Vol. 71, S. 172–194.

Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R. (2006):
Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing:
A Meta-Analysis, in:
Journal of Marketing Science, 25 (2), S. 154–161.

Porter, M. (1999):
Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten,
10. Auflage, Frankfurt/New York.

Pratt, J. W./Zweckhauser, R. J. (1991):
Principals and Agents: An Overview, in:
Pratt, J.W./Zweckhauser, R. J. (Hrsg.):
Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, S. 1–35.

PS 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW):
Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, WPg
16/1999, S. 658 ff., FN-IDW 8/1999, S. 350 ff.

Rakow, J./Nebel, J. (2008):
Vobis – vom Sanierungsfall zum idealen Franchise-System, in:
Nebel, J./ Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.):
Das Franchisesystem – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer,
4. Aufl., München, S. 298–308.

Rappaport, A. (1995):
Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung,
Stuttgart.

Rappaport, A. (1986):
Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors, New York.

Rauyruen, P./Miller, K. E. (2007):
Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, in:
Journal of Business Research, 60 (1), S. 21–31.

Regierungsentwurf (2001). Regierungsentwurf eines Gesetzes zur weiteren Reform
des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität, BT-Drucks. 14/8769,
Transparenz-PuG, Begründung zu § 161 AktG.

Reuss, H. (1993):
Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie,
Frankfurt u. a.

Romeike, F. (2002):
Risiko-Management als Grundlage einer wertorientierten
Unternehmenssteuerung, in:
RATINGaktuell, Nr. 2.

Saalmann, J. (2010):
Konjunkturumfrage des ZGV: Bedeutung der Verbundgruppen wächst, in:
Pressenotiz des ZGV vom 07. Mai 2010, http://www.zgv-online.de/Aktuelles/
Fuer-die-Presse/Pressekontakt-und-Informationen-K559.htm.

Sako, M. (1998): Does trust improve business performance?, in:
Lane, C./Bachmann, R. (Hrsg.):
Trust within and between organizations, Oxford.

Schlosser, E. (2001):
Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal, Houghton Mifflin, New York.

Schlüter, H. (2001):
Franchisenehmer-Zufriedenheit. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.

Smith, J. B. (1998):
Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Managements, and Quality, in:
Psychology & Marketing, 15 (1), S. 3–21.

Steiff, J. (2004):
Opportunismus in Franchisesystemen, Wiesbaden.

Vogel, V. (2006):
Kundenbindung und Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, Wiesbaden.

Walter, A./Müller, T. A./Helfert, G./Ritter, T. (2003):
Functions of Industrial Supplier Relationships and their Impact on Relationship Quality, in:
Industrial Marketing Management, 32 (2), S. 159–169.

Wunderlich, M. (2004):
Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken.
Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.

Zentes, J./Swoboda, B. (1998):
Die Verbundgruppen auf dem Wege zum Informationsverbund, in Olesch, G. (Hrsg.):
Kooperation im Wandel. Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen,
Frankfurt am Main, S. 221–243.

ZGV e. V. (2011):
Auswertung der Umfrage des Network Governance Kodex in der Praxis,
internes Dokument.

Ihre Ansprechpartnerin

Bibiana Bolsenkötter
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2409
bibiana.bolsenkoetter@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Danksagungen:

Wir bedanken uns bei allen Verbundgruppen und Franchisesystemen, die an unserer Befragung zum Thema „Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken“ teilgenommen haben.
Darüber hinaus möchten wir uns bei folgenden Personen für ihre Mitarbeit namentlich bedanken:

Torben Leif Brodersen, Deutscher Franchise-Verband e.V.

Dr. Ludwig Veltmann, DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.

Alexander Georgoudakis, Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing

Marcel Leskow, PricewaterhouseCoopers AG

© Oktober 2011 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.