



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„(De)Zentralisierung von Entscheidungen im
Franchising“

Verfasserin

Christina Alge

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im April 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer/ Betreuerin:

157
Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Danksagung

Ich möchte mich in erster Linie bei meinen Eltern bedanken, die mir mein Studium in Wien und vieles mehr ermöglicht haben.

Ich danke meiner Schwester für ihr offenes Ohr und ihre tollen Ratschläge in allen Situationen.

Dank gilt auch meinen Freunden, ohne die das Studium nur halb so lustig gewesen wäre sowie meinen Korrekturlesern und allen anderen Personen die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Zu guter Letzt gilt auch ein herzlicher Dank Herrn Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger für seine wissenschaftliche Unterstützung und Begleitung während des Schreibprozesses.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	4
2. FRANCHISING – EIN ÜBERBLICK	6
2.1. Die Entwicklung des Franchising	6
2.2. Definition des Franchising	6
2.3. Problematik im Franchising	7
3. DIE (DE)ZENTRALISIERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN.....	9
3.1. Entscheidungsrechte	9
3.1.1. Spezifische und residuale Entscheidungsrechte	10
3.2. Zentralisierung und Dezentralisierung in Organisationen	12
3.2.1. Zentralisierung.....	14
3.2.2. Dezentralisierung.....	15
3.3. Zentralisierung versus Dezentralisierung.....	16
3.3.1. Vorteile der (De)Zentralisierung	16
3.3.2. Nachteile der (De)Zentralisierung	19
3.4. Einflüsse auf den Grad der (De)Zentralisierung.....	23
3.4.1. Die Rolle von Wissen bei der Verteilung von Entscheidungsrechten	23
3.4.1.1. Theoretische Grundlagen.....	23
3.4.1.2. Information, Wissen und Wissenstypen.....	26
3.4.2. Die Rolle von Vertrauen bei der Verteilung von Entscheidungsrechten..	28
3.4.2.1. Wie definiert man Vertrauen	29
3.4.2.2. Die Entstehung und Dynamik von Vertrauen.....	30
3.4.2.3. Vertrauen im Franchising	31
3.4.3. Die Rolle von Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten bei der Verteilung von Entscheidungsrechten.....	32

3.4.3.1.	Umweltunsicherheiten.....	33
3.4.3.2.	Verhaltensunsicherheiten.....	34
3.4.3.3.	Franchising und Unsicherheiten	34
4.	HYPOTHESENHERLEITUNG.....	36
4.1.	Hypothese 1: Wissen.....	36
4.2.	Hypothese 2: Vertrauen	37
4.3.	Hypothese 3: Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten	37
5.	EMPIRISCHE ANALYSE	39
5.1.	Datenerhebung.....	39
5.1.1.	Der Fragebogen	40
5.2.	Auswertung der Hypothesen	41
5.2.1.	Variablenbemessungen	41
5.2.1.1.	Entscheidungsrechte.....	41
5.2.1.2.	Wissen	42
5.2.1.3.	Vertrauen	44
5.2.1.4.	Umwelt- & Verhaltensunsicherheiten.....	46
5.2.1.5.	Kontrollvariablen	47
5.3.	Resultate	48
5.3.1.	Deskriptive Statistik.....	48
5.3.2.	Regressionsergebnisse	50
5.3.2.1.	Hypothesen	50
5.3.2.2.	Überprüfung des Modells	52
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	58
	LITERATURVERZEICHNIS.....	60
	APPENDIX	66
	ZUSAMMENFASSUNG.....	66

ABSTRACT	67
LEBENSLAUF	68
FRAGEBOGEN	69

ABBILDUNGS- & TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Trade-off zwischen Kosten der Entscheidungsfindung mit mangelhaftem Wissen und Wissenstransferkosten.....	25
Tabelle 1: Wissen_FN - Komponentenmatrix ^a	43
Tabelle 2: Vertrauen - Rotierte Komponentenmatrix ^a	45
Tabelle 3: Umwelt- & Verhaltensunsicherheiten - Rotierte Komponentenmatrix ^a	46
Tabelle 4: Franchise-Systeme Deutschland & Schweiz.....	48
Tabelle 5: Entscheidungsrechte im deutschen und Schweizer Franchise- Sektor.....	49
Tabelle 6: Gesamt o. Kontrollvar. - Modellzusammenfassung ^b	54
Tabelle 7: Gesamt o. Kontrollvar. - ANOVA ^b	54
Tabelle 8: Gesamt o. Kontrollvar. - Koeffizienten ^a	54
Tabelle 9: Gesamt m. Kontrollvar. - Modellzusammenfassung ^b	56
Tabelle 10: Gesamt m. Kontrollvar. - ANOVA ^b	56
Tabelle 11: Gesamt m. Kontrollvar. - Koeffizienten ^a	56
Tabelle 12: Korrelationen.....	57

1. EINLEITUNG

Im Rahmen dieser Arbeit soll die Verteilung von Entscheidungsrechten in Franchiseunternehmen untersucht werden. Ausgehend von der Theorie der Verfügungsrechte, der Relational Governance Sicht und der Transaktionskostentheorie werden Hypothesen entwickelt und anschließend empirisch analysiert. Die Daten für die empirische Studie stammen vom deutschen und Schweizer Franchisesektor.

Franchising ist ein Organisationssystem, welches den Franchisepartnern einerseits den Vorteil bietet vom gegenseitigen Know-how, dem Markennamen und dem Geschäftskonzept zu profitieren, andererseits besteht das Risiko, dass die Partner opportunistisches Verhalten an den Tag legen. Um dieses Risiko und somit auch einen möglichen Kontrollverlust zu minimieren, müssen Entscheidungsrechte vom Franchisegeber dementsprechend verteilt werden, um einen optimalen Kontrollgrad zu erhalten sowie den wirtschaftlichen Gewinn zu maximieren.

Mehrere Faktoren können Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten und somit den (De)zentralisierungsgrad von Franchiseunternehmen haben. Zu den hier untersuchten Faktoren zählen das Wissen des Franchisegebers sowie des Franchisenehmers, denn aus Sicht der Verfügungsrechte sollten residuale Entscheidungsrechte in Franchise Netzwerken gemäß der Verteilung intangiblen Wissens zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer verteilt werden.

Auch Vertrauen hat Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten. Der Relational Governance Sicht nach stellt Vertrauen ein Substitut für komplexe Verträge dar. Ist der Vertrauensgrad hoch, kann angenommen werden, dass dies zu einer Dezentralisierung residualer Entscheidungen führt.

Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten stellen einen weiteren Faktor dar, denn die beschränkte Rationalität des Franchisegebers Unsicherheiten wahrzunehmen, kann zu einer Erhöhung der Transaktionskosten führen. Demnach wäre eine Dezentralisierung von residualen Entscheidungen bei hoher Unsicherheit anzunehmen und vice versa.

Die Kapitel sind folgendermaßen aufgeteilt. Kapitel 2 und 3 beschäftigen sich mit dem theoretischen Teil. In Kapitel 2 wird zuerst eine kurze Einführung in das Thema des Franchisings gegeben. Kapitel 3 beschreibt die Grundzüge der theoretischen Grundlagen und der Fachbegriffe. Anschließend werden in Kapitel 4 die allgemeinen Hypothesen für die empirische Analyse hergeleitet. In Kapitel 5 werden die Hypothesen empirisch analysiert und Kapitel 6 diskutiert die aus der empirischen Analyse gewonnenen Ergebnisse.

2. FRANCHISING – EIN ÜBERLICK

2.1. Die Entwicklung des Franchising

Franchising hat seinen Weg aus dem mittelalterlichen Frankreich hin über England bis in die Vereinigten Staaten gefunden und von dort weltweit Einzug gehalten. Schon in seinen Ursprüngen handelte es sich dabei darum, zuverlässigen Personen Privilegien oder Rechte einzuräumen. Sie bevollmächtigten zum Straßenbau, der Organisation von Märkten und Volksfesten, das Recht für Ordnung unter der Bevölkerung zu sorgen und Steuern einzuziehen, im Weiteren aber auch gegen Entgelt eine Produktion oder einen Handel zu betreiben, dessen Erzeugnisse im staatlichen Interesse lagen (Blair & Lafontaine, 2005; Skaupry, 1995).

Dieser Tage erfreut sich Franchising in der Geschäftspraxis einer wachsenden Popularität, fast 40% des gesamten Absatzes aus dem Einzelhandel in den USA kann dem Franchising zugeteilt werden. In Deutschland wird aufgrund der gewünschten Erhöhung an selbständiger Tätigkeit ein Anstieg im Franchising angenommen (Hempelmann, 2006). Diese Annahme kann auch für die Schweiz herangezogen werden, geht man von der räumlichen Nähe der beiden Länder aus.

Franchising ist sehr üblich in Handels- beziehungsweise Serviceketten, dies beinhaltet vor allem Hotels, Restaurants und kleine Dienstleistungsbetriebe in Form des sogenannten „Business Format Franchising“ (Sorenson, 2001).

2.2. Definition des Franchising

An dieser Stelle sei kurz erwähnt, dass sich in der Literatur diverse Definitionen zu Franchising finden lassen. Zusätzlich variieren auch die Ausführungsformen von Franchising innerhalb der verschiedenen Wirtschaftszweige (Skaupry, 1995).

Generell gesehen versteht man aber unter einem Franchiseabkommen ein vertragliches Arrangement zwischen zwei legal unabhängigen Unternehmen. Hierbei zahlt ein Unternehmen (der Franchisenehmer) dem anderen Unternehmen (der Franchisegeber)

für das Recht, ein Produkt, eine Handelsmarke oder ein Geschäftsformat des Franchisegebers an einem gegebenen Ort für eine zuvor spezifizierte Zeitperiode nutzen zu können (Blair & Lafontaine, 2005). Unter diesen Zahlungen bzw. finanziellen Leistungen versteht man Eintritts- und laufende Gebühren oder auch Marketingabgaben, die dem Franchisegeber für sein erfolgreiches und erprobtes Geschäftskonzept gezahlt werden (Wildhaber, 2003).

2.3.Problematik im Franchising

Der Franchisevertrag ist die Basis für die Kooperation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer (Hempelmann, 2006). Franchiseverträge sind komplizierte Vertragsgebilde, welche sich zwangsläufig aus den verschiedensten Elementen zusammensetzen (Skaupry, 1995).

Wie oben bereits erwähnt, geht es darum, einer anderen Partei Rechte einzuräumen und im Gegenzug dafür kompensiert zu werden.

In solchen Arrangements können die Parteien die gegenseitigen Vorteile aus dem Tausch von intangiblen und unerschöpfbaren Ressourcen nutzen – wie etwa dem Markennamen, der Geschäftspraxis, dem lokalspezifischen Wissen – und gleichzeitig jedoch Autonomie bewahren. Da sich kooperatives Verhalten meist nicht automatisch einstellt, verteilen die Parteien Entscheidungsrechte so, dass die Risiken, welche mit diesem Transaktionstypus in Verbindung stehen, abgeschwächt werden. Genau genommen geht es hierbei um die Kosten des potentiellen Missbrauchs des Markennamens (Azevedo, 2009).

Barzel (1982) erläutert, dass ein Markenname deshalb so wertvoll ist, weil er zuverlässige und relevante Informationen übermittelt, welche ansonsten nur sehr kostspielig zu erhalten wären.

Azevedo (2009) schlussfolgert daraus, dass der Wert des Markennamens von der Kapazität abhängt, Information zu übermitteln. Somit haben alle Erfahrungen, bei denen Produkte mit anderen als die durch den Markennamen übermittelten Charakteristika

konsumiert werden, einen entwertenden Effekt auf die Kapazität, mit welcher der Markenname „informiert“, und somit wird teilweise der Wert des Markennamens reduziert.

Nach Caves & Murphy (1976) scheint es wichtig, dass Einheitlichkeit innerhalb der Filialen einer Franchisekette bewahrt werden muss, um den Markennamen zu schützen. Azevedo (2009) stimmt dem zu und hebt besonders die Wichtigkeit von Einheitlichkeit bei Produkten, Gebäudedesign, Ambiente, Service und Preis hervor. Diese Merkmale erweitern die Rolle des Franchisenehmers zur Erhaltung und Erweiterung des Markennamens. Dies kann jedoch manchmal auch zu Anreizproblemen im Gebrauch des Markennamens und lokalen Marketingbemühungen führen. Da lokales Bemühen oft negative externe Effekte auf andere Filialen in der Kette haben könnte, tendieren die einzelnen Filialen dazu, sich nur mangelhaft zu bemühen (Bai & Tao, 2000; Lafontaine & Raynaud, 2002).

Somit beeinflussen potentielle Risiken durch den Missbrauch des Markennamens das Design von Franchiseverträgen auf verschiedene Arten (Azevedo, 2009).

Die oben dargestellte Problematik lässt erkennen, dass es für Franchisegeber kein leichtes Unterfangen ist, Entscheidungsrechte zwischen sich und dem Franchisenehmer aufzuteilen. Dies ist nicht nur hinsichtlich des Schutzes der gesamten Marke schwierig, sondern auch bezüglich der Kontrolle, denn das richtige Maß an Kontrolle kann für den Erfolg des Franchise maßgeblich sein.

3. DIE (DE)ZENTRALISIERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN

3.1. Entscheidungsrechte

Laut Jensen & Meckling (1992) ist ein Entscheidungsrecht das Recht, über eine bestimmte Aktion zu entscheiden und zu handeln. Entscheidungsrechte sind die Basis um Individuen die „Macht“ zu geben, Entscheidungen zu treffen und mit den ihnen zustehenden Ressourcen zu handeln. Macht bezeichnet hierbei, dass eine durch eine Partei getroffene Entscheidung operativ zu sein hat. In modernen Gesellschaften kann beispielsweise die Exekutive Quelle dieser Macht sein, die sozusagen eine „Drohung“ physischer Gewalt durch den Staat darstellt. Eine Einheit kann beispielsweise ein Recht bezüglich eines spezifischen Objekts ausüben, wenn die Exekutive bei der Durchsetzung dieses Rechts dahintersteht.

Legt man diese Idee um auf ein Unternehmen, hat ein Manager dann ein Entscheidungsrecht, wenn die Durchsetzungs- bzw. Disziplinargewalt der obersten Geschäftsführung genutzt wird, um seine Handlung zu verstärken (Jensen & Meckling, 1998).

Das Recht zu entscheiden wie zu handeln, ist ein wichtiger Teil, ein Recht zu besitzen. Das Wort „Recht“ hat in diesem Sinne keinen normativen Inhalt. In allen entwickelten sozialen Systemen wird das Recht mit spezifischen, greifbaren Dingen zu handeln – uns mit inbegriffen – an bestimmte Individuen oder Organisationen übertragen. In kapitalistischen Systemen, charakterisiert durch Privateigentum, werden die meisten dieser Rechte auf private Individuen oder Organisationen übertragen, und in sozialistischen oder kommunistischen Gesellschaften liegen diese Rechte im Besitz des Staates oder der regierenden Partei.

Jensen & Meckling (1992) beschreiben auch, dass das Preissystem auf der Existenz eines Systems privater Rechte beruht. Dabei gibt es zwei wesentliche Punkte, die Teil des Eigentums eines Rechts an einer Ressource sind, nämlich das Recht die Ressource

zu verkaufen und das Recht an den Käuferlöhnen beteiligt zu sein. Es handelt sich hierbei also nicht wirklich um greifbare Artikel, aber um gebündelte Rechte, die an diesen Artikeln angeheftet sind. Die Rede ist von „Alienability“. Man kann auch von übertragbaren Rechten sprechen, welche den effizienten Gebrauch von Ressourcen über der eigentlichen Kapazität eines einzelnen Verstandes erweitern. Übertragbare Rechte unterstützen den Anreiz für Individuen Handlungen adäquat auszuführen, ohne sie ständig anzuweisen. Adam Smith bezeichnete dies als „Die unsichtbare Hand“ und sein Punkt dabei war, dass die Kontrolle menschlichen Verhaltens den Märkten angeboren ist. Die Übertragung von Rechten zur Entscheidungsfindung wird in modernen Gesellschaften größtenteils der Gesetzgebung überlassen. Einmal übertragen, werden diese Rechte durch Verträge, den Kauf und Verkauf und auch durch unternehmerische Arbeit von Firmen immer wieder umstrukturiert.

In der Organisationsökonomik bezieht sich das Konzept der Entscheidungsrechte auf die Rechte und Autorität hinsichtlich der Entwicklung und des firmenspezifischen Kapitals (Hansmann, 1996).

Nach Windsperger (2004) beziehen sich Entscheidungsrechte einerseits auf strategische Entscheidungen, wie zum Beispiel Entscheidungen bezüglich der internationalen Expansion, der Produktlinie oder des Organisationsdesigns, und andererseits auf operationale Entscheidungen wie Marketingentscheidungen (Produkt, Preis, Promotion und Service), Entscheidungen bezüglich des Humankapitals und Beschaffungsentscheidungen.

3.1.1. Spezifische und residuale Entscheidungsrechte

Die Organisationsökonomik unterscheidet im Speziellen nochmals zwei Arten von Entscheidungsrechten, nämlich zum einen spezifische und zum anderen residuale Rechte.

Verträge definieren und regeln normalerweise ganz klar die spezifischen Entscheidungsrechte. Spezifische Entscheidungsrechte weisen den einzelnen in einer bestimmten Sachlage involvierten Parteien Rechte beziehungsweise Pflichten zu. Außerdem beziehen sich spezifische Entscheidungsrechte stark auf tangibles Wissen (Demsetz, 1998).

Tangibles Wissen ist leicht festzuhalten und übertragbar. Dies bedeutet, dass der Ablauf mancher betrieblicher Prozesse leicht dokumentiert und somit ohne größeren Aufwand einem anderen Individuum zur Verfügung gestellt werden kann (Grossman & Hart, 1986).

Residuale Rechte bestimmen die Partei, die entscheiden darf, wie in Situationen zu handeln ist, die nicht bereits durch die spezifischen Rechte abgedeckt sind. Es geht dabei generell um die Frage, wer autorisiert ist und wer die Kontrolle hat.

Spezifische Rechte stellen also alle ausdrücklich im Vertrag geregelten Rechte dar, und die residualen Rechte somit jene, die in Verträgen nicht spezifisch geregelt werden.

Residuale Rechte beziehen sich auf den Gebrauch system- und marktspezifischen Wissens und sind somit intangibel, das heißt, dass dieses Wissen tacite Bestandteile hat und nicht leicht kodifizierbar und nur schwer auf andere übertragbar ist.

Tacites Wissen bezieht sich laut Cowan et al. (1999) hauptsächlich auf persönliches Wissen, welches – anders als Information – nur sehr schwer übertragen werden kann.

Tacites Wissen bedeutet „nicht kodifizierbares Wissen“. Es impliziert, dass es aus verschiedenen Teilen von Information und sozialem Wissen besteht, welches als solches wiederum undefiniert und undifferenziert ist.

Anders ausgedrückt schildern Grossman & Hart (1986), dass Menschen während eines Arbeitsprozesses individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, die ihnen selbst womöglich unbewusst sind oder von ihnen nicht erklärt werden können.

Kodifiziertes Wissen bezieht sich nach Cowan et al. (1999) auf sogenannte Codes oder Standards, die sich aus Regeln oder Niederschriften ableiten lassen. Diese wiederum werden durch Autoritäten verbreitet oder führen durch ständigen Gebrauch zu einem einheitlichen Konsens. In Kapitel 3.4.1. wird nochmals auf die Wichtigkeit von Wissen,

vor allem in Verbindung mit der Verteilung von Entscheidungsrechten im Franchising, eingegangen.

3.2.Zentralisierung und Dezentralisierung in Organisationen

Es wird viel debattiert bezüglich der Definition von Dezentralisierung bzw. Zentralisierung.

Im Rahmen dieser Arbeit soll unter dem Begriff Dezentralisierung die Verteilung von Entscheidungsrechten und Verantwortung weg von einer zentralen Einheit verstanden werden (Brady, 2002).

Das Thema Zentralisierung versus Dezentralisierung ist heutzutage speziell relevant in Verbindung mit den neuen Kommunikations- und Informationstechnologien. Verbesserte Kommunikations- und Informationstechnologien können die Kosten von Informationen und Informationsaustausch verändern. Das mag in einigen Fällen bedeuten, dass es einfacher ist Entscheidungen zu zentralisieren, da Informationen einfacher in eine Zentrale übermittelt werden können; in anderen Fällen mag es aber auch leichter zur Dezentralisierung von Entscheidungen führen (Kanamori & Motohashi, 2006).

Hayek (1945, S. 520) hebt zwei essenzielle Grundprobleme in der Planung von effizienten ökonomischen Systemen hervor. Zum einen geht es darum, einen optimalen Weg für die Nutzung von Wissen zu finden, zum anderen fragt er danach, wer die Planung übernehmen soll. Ist eine zentrale Planung in ökonomischen Systemen durch eine Autorität effizienter oder soll die Planung auf mehrere Individuen aufgeteilt werden? Die Antwort liegt darin, in welchem der beiden Systeme das Wissen am effizientesten genutzt werden kann. Dies hängt natürlich davon ab, ob es möglich ist das Wissen mehrerer Individuen auf eine zentrale Autorität zu verlagern oder die Individuen ihr Wissen einzeln so einsetzen, dass es wiederum als Ganzes in die Pläne eines ökonomischen Systems passt.

Wie die Autorität zur Entscheidungsfindung verteilt werden soll, stellt in hierarchischen Organisationen ein zentrales Problem dar. Sollen Entscheidungen zentralisiert werden und somit beim CEO auf Ebene des zentralen Headquarters getroffen werden oder dezentralisiert sein und von Managern unterer Ebenen durchgeführt werden?

Ehe man der Frage Zentralisierung versus Dezentralisierung nachgeht, ist es notwendig, dass die Merkmale der menschlichen Entscheidungsfindung identifiziert werden. Dazu gibt es drei wesentliche Fragestellungen, nämlich 1) Was ist das Ziel des Entscheidungsträgers?, 2) Welche möglichen Handlungsalternativen stehen einem Entscheidungsträger zur Verfügung? und 3) welche Beschränkungen hinsichtlich der bestehenden Handlungen existieren für den Entscheidungsträger? Folglich bedeutet eine rationale Entscheidungsfindung, dass aus allen möglichen Handlungen jene gewählt werden soll, die am besten mit dem Ziel korreliert.

Die schlussendliche Wahl wird durch zwei Faktoren bestimmt, und zwar den „Wissensfaktor“ und den „Motivationsfaktor“. Der erste hängt davon ab, was der Entscheidungsträger über seine Umwelt weiß und der zweite basiert auf den Zielen des Entscheidungsträgers (Chang, 2006).

Zentralisierung oder Dezentralisierung ist ein komplexes und multidimensionales Thema. Christie et al. (2003) beschreiben, dass diese Komplexität vor allem bei Firmen hervortritt, wenn es um die Verteilung von Entscheidungsrechten geht, da einige Rechte beim CEO bleiben und andere an untere Ebenen delegiert werden. Es können auch einzelne Entscheidungen in mehrere Komponenten zerteilt werden, wobei ein Exekutivbüro einige Teile davon übernehmen kann und den Rest an andere delegiert. Jensen & Meckling (1998) geben zum Beispiel an, dass in Organisationen, in denen ein Individuum niemals alle Entscheidungsrechte besitzen kann, um ein größeres Projekt durchzusetzen, ein komplexer Prozess notwendig ist, um ein Entscheidungsrecht in mehrere Komponenten zu zerteilen, die wiederum auf einzelne Entscheidungsträger übertragen werden. Bei diesen Komponenten handelt es sich um Initiierungs-, Notifizierungs-, Ratifizierungs-, Implementierungs-, Monitoringrechte, wobei untere Ebenen ein bestimmtes Projekt initiieren können, es dem Exekutivbüro allerdings vorbehalten bleibt dieses Projekt zu ratifizieren.

3.2.1. Zentralisierung

Geht man von einem perfekt zentralisierten System aus, müsste man sich bei gegebenem Gebiet oder Klientel und Aufgabenbereich ein Individuum vorstellen, das in der Lage ist, von einem Punkt aus alle Entscheidungen zu treffen und auszuführen.

Jenes Individuum führt jede Operation als einheitlichen Akt ohne jegliche Abfolge einer Verhandlung oder Einholung eines Feedbacks von einem anderen Individuum aus. Damit Zentralisierung zu perfekten Leistungen führt, würde es eine Person brauchen, die idealerweise innerhalb ihres Feldes und Dienstbereichs omnipräsent, omnikompetent, unermüdlich und unfehlbar ist (Kochen & Deutsch, 1980).

Unkonventioneller erscheint hier die Definition von Berndt et al. (2005), dass unter dem Begriff der Zentralisierung ganz allgemein das Ausmaß verstanden werden kann, mit dem Entscheidungsrechte auf einige oder wenige Stellen konzentriert werden.

Die Stärken von sehr zentralisierten Organisationen liegen darin, dass sie sehr gute Chancen bieten, um Ressourcen zu erlangen und deren Konzentration aufrechtzuerhalten oder in der Schnelligkeit und Konsistenz bei der Entscheidungsfindung, aber sie bieten auch eine starke Transparenz und einfache Orientierung.

Zentralisierung kann dabei helfen Einheitlichkeit und konsistente Standards zu gewährleisten sowie Ungleichheiten zu minimieren, die Duplizierung von Diensten zu vermeiden, die Erreichung von Skaleneffekten zu fördern und die Kohärenz und Koordination zu steigern (Brady, 2002).

Die Schwächen extrem zentralisierter Unternehmen übertreffen meist deren Vorteile und sind sehr ernst zu nehmen. Sehr zentralisierte Unternehmen sind anfällig für Überlastung und Verdichtung der Kommunikationswege und Kommunikationsstrukturen, die zu langen Verspätungen oder teilweisen oder generellen Systemzusammenstürzen führen können.

Methoden um mit Überlastungen umzugehen sind selbst jedoch auch sehr fehleranfällig (Kochen & Deutsch, 1980).

3.2.2. Dezentralisierung

Dezentralisierung beschreibt einen Prozess innerhalb einer Organisationshierarchie, bei dem die Autorität zur Entscheidungsfindung an untere Ebenen delegiert wird. Dabei gibt die Anzahl an Ebenen, welche zur Entscheidungsfindung befugt sind, den Grad der Dezentralisierung an. Man spricht von einem optimalen Dezentralisierungsgrad, wenn zum Beispiel ein bestimmtes Entscheidungsrecht an jene Ebene übertragen wird, bei der das organisatorische Ergebnis in einem gegebenen Umfeld maximiert werden kann (Chang, 2006).

Die Vorzüge von Dezentralisierung liegen darin, dass Autonomie und Selbstbestimmung gesteigert werden können sowie dass sie zur Innovation und Kundenbezogenheit ermutigt und die generelle Partizipation der einzelnen Agenten erhöht wird (Brady, 2002).

Nach Van der Schroeff (1954) soll eine Balance zwischen Dezentralisierung, Autorität und Verantwortung auf der einen Seite und Zentralisierung von Kontrolle auf der anderen Seite gefunden werden. Es ist falsch davon auszugehen, dass sich Zentralisierung und Dezentralisierung gegenseitig ausschließen, denn eigentlich handelt es sich bei diesen Begriffen um Derivate, bei denen dezentralisierte Autorität zentralisierte Kontrolle benötigt und vice versa.

Brady (2002) beschreibt Ähnliches, die Lösung zu Fragen betreffend der Zentralisierung und Dezentralisierung beinhaltet oft eine Kombination aus zentralisierten und dezentralisierten Funktionen. Die Lösung wird charakterisiert durch ein **Tight/Loose**-Modell wobei „Tight“ für zentralisierte Kontrolle der Hauptziele steht und im Weiteren ergänzt wird durch dezentralisierte Ermessensfreiheit – „Loose“ bei der Wahl der Wege, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen.

3.3.Zentralisierung versus Dezentralisierung

3.3.1. Vorteile der (De)Zentralisierung

Die Übertragbarkeit¹ von Rechten

Durch die Kosten, die mit der Übertragung von Information entstehen, ist es für Organisationen sowie die Ökonomie notwendig manche Entscheidungen zu dezentralisieren. Dezentralisierung, beziehungsweise die Verteilung von Entscheidungsrechten, verlangt nach Jensen & Meckling (1998) gleichzeitig auch die Lösung des Kontrollproblems, welches auftritt, wenn eigennützige Personen nicht wie „perfekte Agenten“ handeln.

In kapitalistisch orientierten Marktwirtschaften werden jene Kontrollprobleme durch die Einführung von übertragbaren Entscheidungsrechten gelöst.

Übertragbarkeit bezieht sich auf das Recht des Eigentümers ein Recht zu verkaufen und die Einnahmen daraus einzubehalten (Jensen & Meckling, 1992).

Das Kontrollproblem kann nach Jensen (1998) auch angegangen werden, indem man die Entscheidungsrechte an Rechte koppelt, die ihrem Kapitalwert entsprechen. Die Übertragbarkeit stellt einerseits ein Instrument dar, um Leistungen individueller Entscheidungsträger zu messen, und andererseits ist sie ein Belohnungs- und Bestrafungssystem, um Entscheidungsträger dazu zu motivieren Entscheidungsrechte so effizient wie möglich zu nutzen. Somit trägt ein Entscheidungsträger die Kosten für Handlungen, welche den Wert der ihm übertragenen Rechte reduzieren, erhält jedoch den gesteigerten Wert, falls seine Handlungen den Wert der ihm übertragenen Rechte erhöhen.

Ökonomische Systeme, welche die Übertragung von Entscheidungsrechten nicht fördern, laufen Gefahr, Probleme mit dem Kontrollsystem des Marktes zu bekommen. Solche Probleme entstehen, wenn die gesetzliche oder technologische Umwelt externe

¹ Übertragbarkeit bezieht sich auf den Begriff „Alienability“ aus Jensen & Meckling (1992).

Effekte hervorruft, indem sie die Definition und Anweisung von Rechten verbietet, die ansonsten zu einer Belohnung oder Bestrafung des Individuums führen würde.

Nach Jensen (1998) fällt ein Franchisesystem unter eine Mischung aus Firma und Marktsystem, welche die Übertragbarkeit von Rechten als Teil des Kontrollsystems nutzen. Ein Franchisevertrag verkauft gegen eine Franchisegebühr das Recht an einen Franchisenehmer, ein divisionales Profitcenter zu führen.

Der Franchisenehmer erhält das Recht am Kapitalwert der restlichen Cashflows, welche Gegenstand einer jährlichen Lizenzzahlung sowie Vertragsprovisionen sind, die gleichzeitig seine Entscheidungsrechte in mehreren Bereichen einschränken. Der Franchisenehmer erhält auch das Recht den Franchisevertrag durch den Verkauf zu übertragen. Allerdings enthält ein Franchisevertrag Klauseln, welche die Übertragungsrechte auf mehrere Arten beschränken, um speziell den Franchisegeber zu schützen.

Der eigentliche Vorteil für den Franchisegeber bezüglich der Übertragung ist, dass sie als Kontrollhilfe genutzt werden kann, welche das Verhalten des Franchisenehmers belohnt oder bestraft, da der zukünftige Gewinn oder Verlust des Franchisenehmers von der Qualität und Effizienz seiner Entscheidungen abhängt.

Integration lokalen Wissens

Ein großer Vorteil der Dezentralisierung in Franchisesystemen ist das *tazite* Wissen der Franchisenehmer. Ein Franchisenehmer besitzt viel mehr Information bezüglich der Ansprüche und der Preissensibilität des lokalen Marktes und weiß auch, wie man so viele Kunden wie möglich mit den Firmenprodukten ansprechen kann.

Die Dezentralisierung von Entscheidungen verbindet die Entscheidungskompetenz mit lokalem spezifischem Wissen und reduziert die Kosten der Informationsübertragung und -verarbeitung (Brickley et al., 1997).

Eine komplette Übertragung des spezifischen Wissens des Franchisenehmers an den Franchisegeber wäre somit zu kostspielig.

Würde der Franchisegeber Entscheidungen treffen, ohne dass er notwendige Information der verschiedenen Verkaufsstellencharakteristika besitzt, müsste er entweder die Kosten der Entscheidungsfindung tragen, die ohne diese notwendige Information getroffen wurden, oder es würden Kosten für die Übertragung essenzieller Information der Verkaufsstellen an das Headquarter auf ihn entfallen.

Konservierung der Managementzeit

Es werden zahlreiche Entscheidungen bezüglich der Details lokaler Nachfrage, Grundstück und Preis sowie Marketing für die verschiedenen Filialen getroffen. Viele Entscheidungen werden vom Franchisenehmer selbst für seine Filiale getroffen. Solche Entscheidungen sind oft zeitraubend aufgrund der verschiedenen Charakteristika der einzelnen Marktstandorte. Würde der Franchisegeber solche Entscheidungen treffen, könnten laut Brickley et al. (1997) signifikante Opportunitätskosten auf ihn entfallen. Ein Lösungsansatz hier wäre, dass der Franchisegeber seine Managementzeit nutzt, um sich auf strategische Entscheidungen bezüglich des Franchisesystems zu konzentrieren, wie etwa nationale Werbekampagnen oder Forschung für Innovationen.

Training und Motivation für Franchisenehmer

Die Übertragung von Entscheidungsmacht an den Franchisenehmer überträgt zugleich auch Verantwortung. Die Motivation genügend Fleiß in die Führung der Filialen zu investieren, um ein gutes Ergebnis zu erzielen, ist sehr hoch, da das Einkommen an die Leistung der Filialen gekoppelt ist. Die Erfahrung, welche der Franchisenehmer durch die Führung einer Filiale erhält, ist ein effektives Training, da es ihn interessanter für den Franchisegeber macht, wenn es darum geht, ihm mehr Entscheidungsrechte einzuräumen oder gar die Verantwortung für ein Masterfranchise zu übertragen.

Dezentralisierung kann das Engagement des Franchisenehmers für das Franchisesystem erhöhen.

Vorteile für den Franchisegeber sind unter anderem ein ausgedehntes Wissen über den Franchisenehmer, seine Fähigkeiten, Technik und Erfahrung im Franchisesystem und die Minimierung des Risikos von *hidden characteristics* Problemen, also Problemen mit unbekannten Merkmalen beziehungsweise Charakteristika des Franchisenehmers. (Brickley et al., 1997).

3.3.2. Nachteile der (De)Zentralisierung

Agency-Kosten

Aus der Beschreibung von Wissen und den damit verbundenen angemessenen Übertragungskosten scheint es, als würden Entscheidungen am besten dort getroffen, wo auch das relevante Wissen für die jeweiligen Entscheidungen besteht.

Dies würde nach Jensen & Meckling (1976) vor allem zutreffen, wenn die Anreize und Ziele der Franchisepartner miteinander übereinstimmen. In einem realistischen Rahmen ist die Verteilung von Entscheidungsrechten nicht so simpel, denn der Franchisegeber sieht sich einem Problem gegenüber, welches im Allgemeinen als Agency-Kosten bezeichnet wird.

Mögliche Motivationsunterschiede können vom Franchisegeber durch das Setzen angemessener Anreize unterbunden werden. Außerdem kann die Einführung von Monitoring-Kosten unerwünschte Aktivitäten des Franchisenehmers reduzieren. In manchen Situationen wird ein Franchisenehmer zusätzliche Ressourcen aufwenden (*bonding costs*), um zu garantieren, dass er im Sinne des Franchisegebers und nicht gegen ihn handeln wird. Zusätzlich versichert der Franchisenehmer dem Franchisegeber, sollte er gegen ihn handeln, erhält der Franchisegeber dafür eine Kompensation.

Realistisch gesehen ist es laut Jensen & Meckling (1976) weder für den Franchisegeber noch für den Franchisenehmer möglich davon auszugehen, dass der Franchisenehmer effiziente Entscheidungen für den Franchisegeber treffen wird. Monitoring- sowie Bonding-Kosten werden daher in allen Franchisebeziehungen positiv sein. Eine mögliche Diskrepanz zwischen den Entscheidungen des Franchisenehmers und jenen Entscheidungen, welche die Wohlfahrt des Franchisegebers maximieren würden, wird es immer geben. Aus dem Ergebnis dieser Abweichung, die vom Franchisegeber getragen wird, entsteht ein monetäres Äquivalent beziehungsweise Kosten, welche in Agency-Beziehungen als Residualverlust bezeichnet werden.

Jensen & Meckling (1976) definieren Agency-Kosten als die Summe von:

1. Monitoring-Ausgaben durch den Franchisegeber
2. Bonding-Ausgaben durch den Franchisenehmer
3. Residualverlust

Ad 1.) Monitoring-Kosten werden vom Franchisegeber getragen, um die Handlungen des Franchisenehmers zu beobachten. Monitoring bezieht sich auf direkte Beobachtung, wie etwa Vor-Ort-Kontrolle der Verkaufsstellen. Dabei werden Marketingaktivitäten der Filialen kontrolliert, Qualitätskontrollen der Produkte durchgeführt oder Kontrollmechanismen eingeführt, wie spezielles Franchisenehmer-Training, um einen korrekten Geschäftsprozess zu gewährleisten.

Ad 2.) Bonding-Kosten werden vom Franchisenehmer getragen und dienen dazu, seine Dienstleistungen attraktiver zu machen. Somit kann der Franchisenehmer beispielsweise zusätzliche Versicherungsprämien leisten, um zu zeigen, dass er nicht nachteilig handeln wird, oder um dem Franchisegeber die Möglichkeit zu bieten entschädigt zu werden, falls er doch nachteilig handeln sollte.

In der Praxis wird das Bonding-Volumen der Franchisenehmer in Franchiseverträgen geregelt. Der Franchisenehmer bindet sich normalerweise für Jahre an ein Franchisesystem; dadurch akzeptiert er die damit verbundenen Rechtsdurchsetzungen, die Zahlung von Lizenzgebühren an den Franchisegeber und ein langjähriges Verbot

eine Konkurrenz-Filiale zu führen, falls der Vertrag von Seiten des Franchisenehmers früher beendet werden musste.

Ad 3.) Der Residualverlust ist der tatsächliche Verlust, der trotz Bonding- und Monitoring-Kosten entsteht. Da Residualverlust ohnehin entsteht, zahlt es sich nicht aus das Anreizproblem vollständig zu lösen.

In der Theorie wird zwischen Franchise und firmeneigenen Filialen unterschieden. Bradach (1998) nimmt an, dass Franchising die Franchisenehmer dazu motiviert effiziente lokale Entscheidungen zu treffen. Dies ist eine wichtige Charakteristik, wenn Monitoring aufgrund einer größeren Distanz zwischen Outlet und Zentrale schwierig ist. Firmeneigene Filialen sind anders zu betrachten. In der Theorie wird erklärt, dass aufgrund des Vertrauens auf das monatliche Gehalt die Manager dazu neigen, sich vor ihrer Verantwortung zu drücken.

Agency-Kosten, insbesondere die Monitoring-Kosten, spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht zu entscheiden, ob ein Outlet als Franchise oder firmeneigen betrieben wird. Die Praxis zeigt, dass eine Franchise- oder eine firmeneigene Filiale durch verschiedene Anreize, Monitoring-Kosten und Entscheidungen, die mit diversen Arrangements einhergehen, erklärt werden (Bradach, 1998).

Koordinationskosten

Da Franchisenehmer Entscheidungen für ihre Filialen meist unabhängig voneinander treffen, sind Unterschiede in den Aktivitäten und Geschäftseinstellungen der einzelnen Filialen sicher. Dies geht mit Kosten einher, die durch internen Wettbewerb aufgrund sich naher Verkaufsstellen entstehen oder Kosten aufgrund von Redundanz. Unter Redundanz versteht man hier, wenn mehrere Franchisenehmer eine Entscheidung treffen müssen, welche prinzipiell nur einmal für das gesamte Franchisesystem getroffen werden müsste. Als Beispiele können hier, geht man von sich ähnlichen Märkten aus, Marktanalysen und Werbekampagnen angebracht werden. Durch Koordinationsbetreuung des Franchisegebers können diese Kosten verringert werden,

indem Analysen oder die Preispolitik für das ganze System durch die Zentrale organisiert werden (Brickley et al., 1997).

Vernachlässigung zentraler Information

Der Franchisegeber besitzt laut Brickley et al. (1997) oft wertvolles Wissen und Erfahrung in der effizienten Führung von Filialen für das Franchisesystem. Ein Franchisenehmer verfügt über *tazites* Wissen, das heißt Wissen über die lokalen Marktcharakteristika. Es mangelt ihm jedoch am *taziten* Wissen des Franchisegebers und seinen Erfahrungen mit Lösungen für diverse Probleme. In dezentralisierten Systemen kann es vorkommen, dass Erfahrungen und Wissen des Franchisegebers vernachlässigt werden. Dies kann zur Wiederholung schlechter Erfahrungen und zu Fehlern führen.

Wie bereits erwähnt, besitzt der Franchisegeber essentielle Information aus der Einführung verschiedener Geschäftsmechanismen, ihrer Effekte und deren gesammelten Ergebnissen über die Zeit sowie die verschiedenen Märkte. Im Vergleich sind Franchisenehmer eher auf ihren Heimatmarkt beschränkt und auf Information, die sie durch ihre Filiale erhalten.

In einer Franchiseorganisation mit dezentralisiertem Entscheidungssystem ist es für den Franchisegeber wichtig den Informationsfluss sowie die Koordination der Franchisenehmer zu fördern. Dies sind sehr kostspielige Tätigkeiten, da die Übertragung von Information an den Franchisegeber teuer sein kann. Andererseits nehmen diese Kosten ab je unabhängiger die Produktnachfrage sowie die Kosten der Filialen sind und desto mehr relevantes Wissen ein Franchisenehmer für Entscheidungen besitzt (Brickley et al., 1997).

3.4. Einflüsse auf den Grad der (De)Zentralisierung

Ob ein Unternehmen zentralisiert oder dezentralisiert ist, wird durch die Verteilung von Entscheidungsrechten im Unternehmen bestimmt.

Doch welche Faktoren beeinflussen primär die Verteilung von Entscheidungsrechten?

Malone (1997) gibt mehrere Faktoren an, welche den Grad an Zentralisierung und Dezentralisierung in Organisationen bestimmen. Dazu zählen Kommunikationskosten, Strukturen zwischenmenschlichen Vertrauens, Information, persönliche Motivation, die frühere Machtverteilung innerhalb der Organisation, Regulierungen durch die Regierung, nationale Kulturen, die Tradition der Organisation sowie die Individualität von Persönlichkeiten.

3.4.1. Die Rolle von Wissen bei der Verteilung von Entscheidungsrechten

3.4.1.1. Theoretische Grundlagen

Wissen ist ein zentrales Objekt in der Organisationsökonomik. Die Arbeiten von F. A. von Hayek gaben großen Anstoß dazu, dieses Thema weiter in den Mittelpunkt zu stellen, und wurden somit immer vermehrt von Autoren aufgegriffen und analysiert.

Entscheidungsrechte können mit Wissen auf zwei Arten zusammengeführt werden, und zwar entweder indem man das Wissen auf die Person überträgt, welche die Entscheidungsmacht besitzt, oder indem man die Entscheidungsrechte auf jene Person mit dem korrespondierenden Wissen überträgt.

Aufgrund von begrenzten mentalen und kommunikativen Fähigkeiten notwendige Information zu sammeln, um detaillierte Entscheidungen zu treffen, sieht sich jeder CEO dem Problem der Rechtsverteilung und Kontrolle gegenübergestellt. Es muss also für eine effiziente Delegation von Entscheidungsmacht unter den Agenten gesorgt werden.

Dadurch werden Wissenstransferkosten und Kontrollkosten generiert (Jensen & Meckling, 1992).

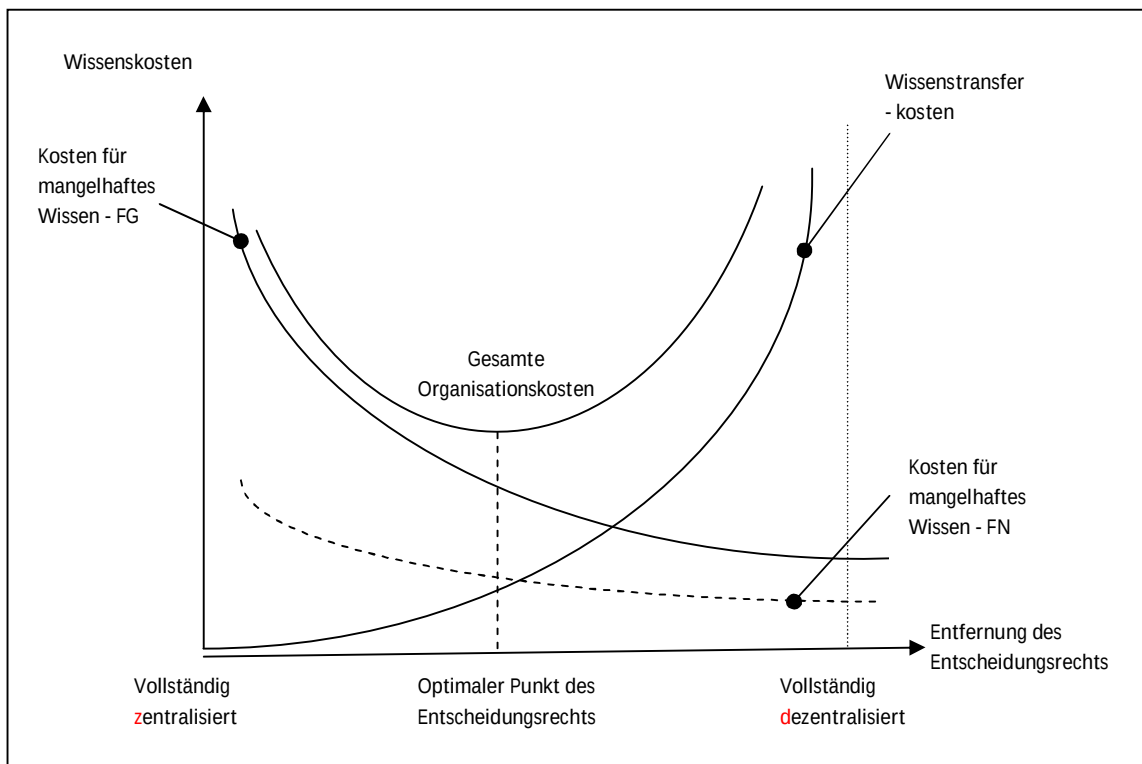
Abbildung 1 zeigt auf intuitive Weise die Trade-offs, die mit der Übertragung eines Entscheidungsrechts auf verschiedenen Ebenen einer Franchiseorganisation einhergehen. Die vertikale Achse misst die Kosten, und die horizontale Achse misst die Distanz des Entscheidungsrechts vom Franchisegeber in der Organisation.

Um den optimalen Dezentalisierungsgrad zu definieren, ist es notwendig die Kosten, welche durch schlechte Entscheidungen aufgrund mangelhaften Wissens entstehen, und die Kosten des Wissenstransfers auszugleichen. Die Kosten für mangelhaftes Wissen können auch als Ausgaben für Informationsbeschaffung plus Kosten für schlecht getroffene Entscheidungen beschrieben werden (da es zu kostspielig ist, die gesamte notwendige Information für Entscheidungen zu sammeln).

Wissenstransferkosten beinhalten unter anderem Kosten in Form von Auslagen für die Übertragung des Wissens auf jene Person, bei der die jeweiligen Entscheidungsrechte liegen, Verluste, die aufgrund von Verspätungen in diesem Übertragungsprozess entstehen, und Verluste aufgrund von Entscheidungsträgern, die das erhaltene Wissen nicht richtig verstehen und somit in einem bestimmten Zeitfenster dieses Wissen nicht optimal anwenden können (Christie et al., 2003).

Ein extremes Beispiel für ein komplett zentralisiertes Franchisesystem befindet sich am Ursprung der horizontalen Achse. Hier sind die Kosten für mangelhaftes Wissen hoch und die Wissenstransferkosten sind gleich null. Je mehr Entscheidungsmacht der Franchisegeber an den Franchisenehmer delegiert, desto geringer werden die Kosten für mangelhaftes Wissen, da der Franchisenehmer mehr spezifisches Wissen für die entsprechende Entscheidung besitzt. Gleichzeitig steigen die Kosten des Wissenstransfers an und haben ihr Maximum bei totaler Dezentralisierung.

Abbildung 1: Trade-off zwischen Kosten der Entscheidungsfindung mit mangelhaftem Wissen und Wissenstransferkosten (Quelle: Jensen, 1998, S. 116)



Die gesamten Organisationskosten ergeben sich durch die Summe der Kosten für mangelhaftes Wissen und die Wissenstransferkosten. Diese sind hoch im Falle eines gänzlich zentralisierten Franchisesystems, nehmen jedoch mit der Delegierung von Entscheidungsmacht an den Franchisenehmer, welcher über mehr spezifisches Wissen verfügt, ab. Die gestrichelte vertikale Linie in Abbildung 1 zeigt das Optimum für die Dezentralisierung von Entscheidungen an, diese befindet sich bei der Schnittstelle von Wissenstransferkosten und der Kosten für unvollständiges Wissen.

In Abbildung 1 wird von einem „kompetenten“ Franchisegeber und Franchisenehmer ausgegangen. Es wird aber auch eine Situation veranschaulicht, bei der ein Franchisenehmer nicht über genügend spezifisches Wissen verfügt (zu erkennen an der gestrichelten Kurve). In diesem Szenario ist der Wissensunterschied zwischen den Franchisepartnern gering und der Franchisegeber wird weniger Interesse daran haben Entscheidungen zu dezentralisieren. Somit wandert der optimale Delegationspunkt weiter in Richtung Zentralisierung und die Organisationskosten steigen.

3.4.1.2. Information, Wissen und Wissenstypen

Wissen ist ein vielfältiges Konzept, welches über mehrfache Bedeutungen verfügt.

Gerade in der Franchise Industrie hat Wissen einen hohen Stellenwert. Zusammen mit dem Markennamen sind Geschäftspraktiken die wichtigsten Ressourcen, die ein Franchisegeber dem Franchisenehmer zur Verfügung stellen kann. Im Franchise-Kontext können jene Geschäftspraktiken als Wissen definiert werden (Combs & Ketchen, 1999).

In diesem Abschnitt wird kurz auf die Natur von Wissen eingegangen und anschließend eine Erläuterung zu den verschiedenen Wissenstypen angebracht.

Information und Wissen

Nach Nonaka (1994) werden die Begriffe Information und Wissen gerne synonym verwendet. Zwischen den beiden Begriffen muss jedoch unterschieden werden, wobei Information einen Fluss an Mitteilungen darstellt, während Wissen durch den Fluss an Information kreiert, organisiert und verankert wird durch den Einsatz und Glauben des Inhabers. Dieses Verständnis betont den essentiellen Aspekt von Wissen, der mit den menschlichen Handlungen zusammenhängt.

Information stellt laut Nonaka (1994) ein wichtiges Medium für die Initiierung und Formalisierung von Wissen dar und kann von einer „syntaktischen“ und „semantischen“ Perspektive aus betrachtet werden.

Auf die Wissenskreierung bezogen kann gesagt werden, dass der semantische Aspekt von Information relevanter ist, da er sich auf den Sinn bzw. auf die Bedeutung konzentriert. Der syntaktische Aspekt erfasst die Wichtigkeit von Information im Prozess der Wissenskreierung nicht.

Wissenstypen

Wissen ist ein komplexes Thema und die Wissenschaft unterscheidet zwischen zwei wichtigen Wissenstypen – explizitem Wissen und tazitem Wissen.

Explizites Wissen oder auch kodifizierbares Wissen beschreibt Wissen, welches in einer formalen und systematischen Sprache übertragen werden kann, was wiederum für das tazite Wissen bedeuten muss, dass es schwer zu formalisieren und kommunizieren ist.

Tazites Wissen ist vielmehr in den Handlungen, dem Einsatz und dem Engagement in einem besonderen Kontext verwurzelt, und es nimmt den menschlichen Körper und Geist auf umfangreiche Art und Weise in Anspruch (Polanyi, 1958).

Auch Jensen & Meckling (1992) differenzieren zwischen zwei Wissenstypen auf ähnliche Weise, beschreiben diese jedoch als „generelles“ Wissen, welches dem „expliziten“ Wissen entspricht, und „spezifisches“ Wissen, welches gleichzusetzen ist mit „tazitem“ Wissen. Im Folgenden werden generelles und spezifisches Wissen sowie Wissenstypen erläutert, die dazwischen liegen.

Generelles und spezifisches Wissen

Generelles Wissen kann umsonst übertragen werden. Brickley et al. (1997) geben als Beispiele Preis- und Mengenangaben an, welche beispielsweise von Franchisenehmern leicht wiedergegeben werden können. Spezifisches Wissen ist in der Übertragung sehr kostspielig, da die Information teilweise zu komplex ist, zu umfangreich oder schwer erklärbar.

Idiosynkratisches Wissen

Dieses Wissen zählt zum spezifischen Wissen und beschreibt Wissen in Verbindung mit Produkt- oder leistungsspezifischen Attributen. Es ist orts- und zeitabhängig, was so viel heißt wie, Information die nicht sofort genutzt wird, kann sehr schnell wieder

unbrauchbar werden, was die Übertragung kostspielig macht. Ein Franchisegeber wird somit großen Wert auf das idiosynkratische Wissen des Franchisenehmers legen und Vorteile daraus ziehen wollen, wie beispielsweise für die Expansion in neue Märkte (Jensen & Meckling, 1992; Brickley et al., 1997).

Wissenschaftliches Wissen

Auch dieser Wissenstyp ist sehr kostspielig zu transferieren, da wissenschaftliches Wissen auf einen Laien nicht leicht übertragen werden kann.

Assembliertes Wissen

Assembliertes Wissen kann einerseits „generell“, andererseits „spezifisch“ sein und beinhaltet unter anderem Information aus Statistiken, Wissen aus gesammelter Erfahrung und ständige Wiederholung sowie auch das Erlernen eine komplexe Maschine zu steuern (Brickley et al., 1997).

3.4.2. Die Rolle von Vertrauen bei der Verteilung von Entscheidungsrechten

„Wenn ich dir nicht vertraue, will ich auch nicht, dass du Entscheidungen für mich triffst.“ Diese Aussage ist eine sehr menschliche Einstellung und bedeutet, dass ein zentralisierter CEO es vermeiden wird wichtige Information an untere Ebenen zu delegieren, und sollte dies dennoch notwendig sein, wird dies mit viel Kontrolle und Monitoring einhergehen (Malone, 1997 S. 28).

Speziell Allianzen gehen mit Interdependenz einher, daher sind Unternehmen und im Weiteren auch Manager auf unterschiedliche Arten stark von anderen abhängig, um die Organisationsziele zu erreichen. Daraufhin sind mehrere Theorien entstanden, die Mechanismen beschreiben, um das den Allianzen anhaftende Risiko zu minimieren.

Jene Mechanismen sollen die Konsequenzen zerstörten Vertrauens verhindern (Volery & Mensik, 1998). Die meisten dieser Theorien, wie beispielsweise die Agency-Theorie, basieren auf dem Konstrukt des Vertrages, welches die Beziehung der Vertragspartner zueinander regelt (Jensen & Meckling, 1976). Verträge stellen in Allianzen wichtige Mechanismen dar, wie sich Unternehmen vor dem opportunistischen Verhalten der Partner schützen können (Gulati, 1995). Hart & Holmström (1987) bemerken jedoch, dass es normalerweise unmöglich ist alle Rechte und Pflichten der Vertragspartner im Vorhinein vollständig und eindeutig festzulegen, was impliziert, dass Verträge generell unvollständig sind.

In diesem Abschnitt möchte ich kurz das Thema Vertrauen abhandeln, indem ich diverse Definitionen darstelle sowie die Faktoren, die zu Vertrauen führen, die Relevanz von Vertrauen für Organisationen und im Speziellen für Franchising.

3.4.2.1. Wie definiert man Vertrauen

Bezüglich der Definition von Vertrauen gibt es eine starke Uneinigkeit in der Literatur. Volery & Mensik (1998) geben zwei Gründe dafür an. Erstens werden die verschiedensten Begriffe gerne als Synonym verwendet – wie beispielsweise Kooperation, Zuversicht oder Berechenbarkeit – und zweitens gibt es eine Vielzahl von Ansätzen bezüglich des Konzepts des Vertrauens, wie etwa individuelle Erwartungen, zwischenmenschliche Beziehungen, ökonomische Transaktionen, soziale Strukturen, etc.

Rousseau et al. (1998, S. 395) definieren Vertrauen als „einen psychologischen Zustand, der es einem Individuum erlaubt, Verwundbarkeit zu akzeptieren basierend auf seinen positiven Erwartungen gegenüber den Intentionen und des Verhaltens eines anderen.“ Nach Sabel (1993, S.1133) kann Vertrauen definiert werden als „gegenseitiges Vertrauen, dass die im Austausch stehenden Parteien die Verwundbarkeit des anderen nicht ausnutzen werden“, und Mayer et al. (1995, S. 712) geben als Definition von Vertrauen an, dass es „die Bereitschaft einer Partei ist, verwundbar bezüglich den

Handlungen einer anderen Partei zu sein, basierend auf der Erwartung, dass die andere Partei eine bestimmte Handlung, die dem Treugeber wichtig erscheint, ausübt, ungeachtet von der Möglichkeit die andere Partei kontrollieren oder beobachten zu können.“

Bei all den eben genannten Definitionen lässt sich doch stark eine Gemeinsamkeit herauslesen, und zwar die Erwartungen gegenüber der anderen Partei sowie die Akzeptanz von Verwundbarkeit.

3.4.2.2. Die Entstehung und Dynamik von Vertrauen

In Rousseau et al. (1998) werden die allgemeinen Bedingungen beschrieben, die zu Vertrauen führen können, nämlich Risiko und Interdependenz, wobei unter Risiko die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit von Verlust verstanden werden kann, die durch einen Entscheidungsträger interpretiert wird. Die wegabhängige Verbindung zwischen Vertrauen und Risiko ist auf ihre reziproke Beziehung zurückzuführen, da Risiko eine Möglichkeit zur Vertrauensschaffung bietet und dies wiederum zur Risikobereitschaft führt.

Interdependenz bedeutet, dass die Ziele einer Partei nicht erreicht werden können, wenn sich die Parteien nicht aufeinander verlassen können. Auch wenn Risiko und Interdependenz für die Entstehung von Vertrauen benötigt werden, ändert sich die Natur von Risiko und Vertrauen, wenn die Interdependenz zunimmt.

Variationen von Risiko und Interdependenz, die über den Verlauf einer Beziehung zwischen den Parteien entsteht, kann sowohl den Vertrauensgrad sowie die Form von Vertrauen verändern (Rousseau et al., 1998).

Die Tatsache, dass Vertrauen seine Form über die Zeit verändert, führt zu der Annahme, dass es sich bei Vertrauen um ein dynamisches Konstrukt handelt. Unter dieser Veränderung versteht man die Entwicklung, den Aufbau sowie die Abnahme aber auch das Wiederauftauchen von Vertrauen. Somit repräsentieren diese Phasen die Ebbe und

Flut von Beziehungen. Logischerweise ist das Vertrauen am Anfang einer Beziehung nicht das Gleiche wie im Laufe einer Beziehung. Es kann zu einem Aufschwung sowie Abschwung kommen, wobei die Wiedergutmachung verlorenen Vertrauens mit mehr Ressourcen einhergehen wird als der bloße Aufbau (Rousseau et al., 1998).

3.4.2.3. Vertrauen im Franchising

Die Beständigkeit von Franchisesystemen wurde von einigen Forschern immer wieder in Frage gestellt. Franchising bietet nach Dickey et al. (2007) den Franchisenehmern Anreize zum Trittbrettfahren, das heißt, dass sie Vorteile aus den positiven Effekten von Investitionen anderer Franchisenehmer ziehen und gleichzeitig die eigenen Investitionen minimieren. Folglich ist Trittbrettfahren eine Gefahr für den durch Franchisesysteme dargebrachten Wettbewerbsvorteil.

Doch nicht nur Franchisenehmer, auch Franchisegeber können opportunistisches Verhalten an den Tag legen, wie beispielsweise Eingriffe in die Gebietsklauseln, diskriminierende Preisgestaltung von Produkten und unfaire Vertragsbeendigungen.

Somit können Verträge nicht jeden Austausch sicherstellen, da die Anreize für opportunistisches Verhalten auf beiden Seiten hoch sind, was wiederum auf lange Sicht zu einer Leistungsreduzierung führt. Im weiteren Sinne sind es die für Franchising typischen unvollständigen Verträge, bei denen bestimmte Teile zwar klar geregelt sind, aufgrund der Vertragslänge jedoch vieles nur informell beziehungsweise formlos festgehalten werden kann, da eine klare Kodifizierung nicht möglich ist (Dickey et al., 2007).

Die *Relational Governance*-Sicht bietet zwei Betrachtungsweisen in Bezug auf Vertrauen und dessen Effekt auf die vertragliche Beziehung von Geschäftspartnern, nämlich eine substitutive Sicht und eine komplementäre Sicht.

Poppo und Zenger (2002) beschreiben in ihrer Arbeit, dass eine komplementäre Sichtweise deshalb sinnvoll ist, da gut spezifizierte Verträge die Kooperation, das Vertrauen und die Länge einer Austauschbeziehung fördern können. Dieses Vertrauen kann wiederum dazu führen, dass das Wissen zwischen den Organisationen viel mehr

geteilt wird, was im Endeffekt einen positiven Einfluss auf die Gestaltung der Verträge haben kann.

Der substitutiven Sicht nach kann Vertrauen an sich als ein Kontrollmechanismus gesehen werden und tritt als Substitut für die Formulierung komplexer Verträge in organisationsübergreifenden Beziehungen ein (Mayer et al., 1995; Gulati, 1995).

Da residuale Entscheidungsrechte in Verträgen nicht spezifisch geregelt werden können, ist anzunehmen, dass an dieser Stelle Vertrauen einen Einfluss darauf haben muss, wie die residualen Entscheidungsrechte zwischen den Franchisepartnern verteilt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Fokus bezüglich des Vertrauens auf die substitutive Sicht gelegt werden.

3.4.3. Die Rolle von Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten bei der Verteilung von Entscheidungsrechten

March & Simon (1958) zeigen auf, dass Unsicherheit eine Schlüsselvariable zur Erklärung von Verhalten in Organisationen ist. Die primäre Aufgabe einer Organisation ist es, unklare und unsichere Kontingenzen zu bewältigen.

In der strategischen Management-Forschung wird Unsicherheit als ein Hauptfaktor mit Einfluss auf strategische Schlüsselentscheidungen gesehen.

Vor allem in der Transaktionskostentheorie wird der Einfluss von Unsicherheit auf Entscheidungen bezüglich des Unternehmensumfangs stark hervorgehoben (Williamson, 1975).

Unsicherheiten spielen eine wichtige Rolle, wenn es um die (De)Zentralisierungsfrage geht. Windsperger und Jell (2005) beschreiben beispielsweise, dass hohe Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten zentrale Kontrolle erschweren und kostspielig machen, so dass die Tendenz zur Dezentralisierung von Entscheidungen erhöht wird.

Unsicherheit ist ein Zustand, der eine bestimmte Entscheidungssituation innerhalb eines bestimmten Umfeldes charakterisiert. Im Hinblick auf Rückschlüsse von Ursache-

Wirkung von organisatorischen Entscheidungen beschreibt Unsicherheit einen Zustand, der aufgrund von Vorhersagen über mögliche Ergebnisse von bereits getätigten Handlungen resultiert. Folglich kann gesagt werden, dass umso besser die Ergebnisvorhersagen, desto geringer die Unsicherheit (Leblebici & Huseyin, 1981).

3.4.3.1. Umweltunsicherheiten

Umweltunsicherheiten sind Risiken, die mit ökonomischen, kulturellen, politischen und legalen Unvorhersehbarkeiten eines fremden Marktes assoziiert werden (Williamson, 1985 & Gatignon & Anderson, 1988).

Unter ökonomischer Unsicherheit können Veränderungen in der unternehmerischen oder ökonomischen Umwelt einer Region oder eines Landes verstanden werden. Politische und legale Unsicherheiten sind eng verbunden mit dem Transfer von Grundbesitz und Geldanlagen oder mangelhaftem Schutz ausländischer Unternehmen in Bezug auf ihre Eigentumsrechte. Kulturelle Unsicherheit bezieht sich auf eine gewisse kulturelle Ähnlichkeit der Märkte. Je fremder die Kultur, desto größer ist die damit verbundene Unsicherheit für ein Unternehmen.

Organisationstheoretiker behaupten, dass das Maß an Unsicherheit der Umwelt eines Unternehmens durch dessen Turbulenzen und Komplexität determiniert wird, wobei Umwelt- beziehungsweise Umgebungsturbulenzen durch Faktoren wie steigende Nachfrage, fluktuierende Preise, Probleme in der Beschaffung und intensiven Wettbewerb bestimmt werden. Umweltkomplexität bezieht sich auf die Heterogenität der externen Elemente sowie deren Anzahl, welche für organisatorische Operationen relevant sind (Daft, 1998).

Jene Merkmale machen es Unternehmen besonders schwierig ihre Umwelt zu verstehen und erhöhen daher die Attraktivität von Diversifizierung (Boyle, 1999). Nach Khandwalla (1977) kommt Diversifikation bei Unternehmen vor, weil damit versucht wird, sich vor externen Turbulenzen abzusichern. Auch Mintzberg (1979) erklärt, dass dies ein Mechanismus ist, mit dem ein Unternehmen seine Kontrolle über die Umwelt

erweitern kann, um zu versuchen, alles zu regulieren, was Routineoperationen stören könnte.

3.4.3.2. Verhaltensunsicherheiten

Der Transaktionskostentheorie nach entstehen Verhaltensunsicherheiten aufgrund von Schwierigkeiten, die vertraglichen Leistungen der Partner zu überwachen (Williamson, 1985). Somit können hohe Verhaltensunsicherheiten die Kosten für die Leistungsevaluierung des Vertragspartners erhöhen, da es schwierig ist nachzuprüfen, ob die bestehenden Abmachungen eingehalten wurden (Rindfleisch & Heide, 1997).

Williamson (1975 & 1985) beschreibt, dass Verhaltensunsicherheiten aus der Schwierigkeit, die Aktionen anderer Akteure vorherzusagen, entstehen, vor allem in Bezug auf das Potenzial von opportunistischem Verhalten *ex ante* und *ex post*.

Williamson verbindet mit Verhaltensunsicherheiten Attribute wie Eigennutz und List sowie dem Konzept, dass Fehlinformation und Falschangaben von einer Partei mit der Absicht gemacht werden, Profit auf Kosten der anderen Partei zu machen.

Es ist die strategische Nicht-Bekanntgabe, Verschleierung oder Verzerrung von Information.

Die Möglichkeit von Verhaltensunsicherheiten kann zwar bei der Vertragsgestaltung hervorstechen, jedoch kann kein Vertrag mit Sicherheit alle Verhaltensunsicherheiten ausschließen.

3.4.3.3. Franchising und Unsicherheiten

Ein fremder Markt kann für einen Franchisegeber mit ökonomischen, kulturellen, politischen und legalen Unvorhersehbarkeiten einhergehen und erhöht für ihn den Grad der durch ihn wahrgenommenen Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten dieses Marktes. Trotz des heutigen technologischen Fortschritts ist es zum Beispiel schwierig,

ausländische Operationen voll zu beobachten – vor allem dann, wenn Franchisefilialen geografisch gesehen weit weg vom Headquarter liegen.

Ohne das relevante Wissen über die Umwelt des fremden Marktes wird ein Franchisegeber nur sehr zögerlich Entscheidungen treffen können.

Brickley et al. (2003) und Windsperger und Jell (2005) schreiben, dass umso höher die Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten, desto höher die vorherrschende asymmetrische Information zwischen den Franchisepartnern und desto schwieriger ist die Führung zentralisierter Kontrolle und umso höher ist die Tendenz der Dezentralisierung von Entscheidungen.

4. HYPOTHESENHERLEITUNG

Im Rahmen dieser Arbeit soll die Tendenz zur (De)Zentralisierung von Franchisesystemen untersucht werden.

Vor allem Faktoren wie Wissen, Kommunikation, Information, Vertrauen, Motivation, Machtverteilung innerhalb von Organisationen, Regulierung durch die Regierung, nationale Kulturen, Tradition der Organisation sowie Individualität und Persönlichkeit prägen den Grad an (De)Zentralisierung (Malone, 1997).

Anhand der oben genannten Faktoren sollen nun Hypothesen konstruiert werden, um deren Einfluss auf die (De)Zentralisierungsentscheidung von Franchiseunternehmen zu testen.

4.1.Hypothese 1: Wissen

Der Theorie der Verfügungsrechte nach müssen residuale Entscheidungsrechte in Franchise Netzwerken gemäß der Verteilung intangiblen Wissens zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer verteilt werden.

Das heißt, dass umso wichtiger die Anteile an systemspezifischem Wissen einer Person für die Generierung residualen Gewinns, desto mehr residuale Entscheidungsrechte sollten dieser Person zugeteilt werden.

Liegt jenes systemspezifische Wissen in der Hand des Franchisegebers/Franchisenehmers, so bedeutet die Zuteilung von mehr residualen Entscheidungsrechten an diesen einen höheren Zentralisierungs-/Dezentralisierungsgrad.

H1_a: Je mehr intangibles Wissen der Franchisegeber im Vergleich zum Franchisenehmer besitzt, desto größer ist sein Anteil an residualen Entscheidungsrechten und umso zentralisierter ist das Franchise Netzwerk.

H1_b: Je mehr intangibles Wissen der Franchisenehmer im Vergleich zum Franchisegeber besitzt, desto größer ist sein Anteil an residualen Entscheidungsrechten und umso dezentralisierter ist das Franchise Netzwerk.

4.2.Hypothese 2: Vertrauen

Aus Sicht der *Relational Governance* kann gesagt werden, dass Vertrauen ein Substitut für komplex formulierte Verträge darstellt (Gulati, 1995). Auch durch Vertrauen kann ein Franchisenehmer kontrolliert werden. Herrscht Vertrauen zwischen den Franchisepartnern, wird der Franchisegeber weniger komplexe Verträge aufstellen. Zugleich hat das Vertrauen auch einen Einfluss auf die Verteilung der residualen Entscheidungsrechte, was zu der folgenden Hypothese führt.

H2: Je größer das Vertrauen des Franchisegebers in den Franchisenehmer, desto mehr residuale Entscheidungsrechte wird der Franchisegeber dem Franchisenehmer überlassen und desto dezentralisierter ist das Franchise Netzwerk.

4.3.Hypothese 3: Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten

Der Transaktionskostentheorie zufolge beeinflussen Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten als Governance-Struktur das Vertragsdesign. Transaktionskosten entstehen aufgrund beschränkter Rationalität in einer komplexen und sich verändernden Umwelt (Williamson, 1985).

Eben jene beschränkte Rationalität wird es dem Franchisegeber schwer machen die Umweltunsicherheiten eines ihm fremden Marktes einzuschätzen oder Verhaltensunsicherheiten entgegenzuwirken.

Überlässt man dem Franchisegeber ein angemessenes Maß an residualen Entscheidungsrechten, kann dieser schneller auf Umweltveränderungen eingehen.

Ein Franchisegeber hat auch die Option mehr residuale Entscheidungsrechte seinen Franchisepartnern zu überlassen und kann somit das Risiko von Opportunismus sowie Such- und Kommunikationskosten minimieren. Es können somit nachstehende Hypothesen erörtert werden.

H3_a: Je höher die Umwelt- bzw. Verhaltensunsicherheiten, umso mehr residuale Entscheidungsrechte sollten dem Franchisenehmer zugeteilt werden und desto dezentralisierter ist das Franchisesystem.

H3_b: Je geringer die Umwelt- bzw. Verhaltensunsicherheiten, umso weniger residuale Entscheidungsrechte sollten dem Franchisenehmer zugeteilt werden und desto zentralisierter ist das Franchisesystem.

5. EMPIRISCHE ANALYSE

5.1. Datenerhebung

Der empirische Rahmen um die in Kapitel 4 dargebrachten Hypothesen zu testen, bildet der gesamte deutsche und Schweizer Franchise-Sektor (i. F. DS genannt). Kenntnis über die bestehenden Franchisesysteme in DS konnten durch die Unterstützung der einzelnen Franchise Verbände² aus DS sowie diverser Internetplattformen³ erhalten werden.

Die Daten der Franchisesysteme wurden anhand postalischer Aussendungen sowie durch den Einsatz eines Online-Fragebogens⁴ gewonnen. Insgesamt konnten für Deutschland 491 Systeme und für die Schweiz 175 Systeme identifiziert werden. Es wurde somit an 666 Systeme per Post in zwei Sequenzen ein Fragebogen geschickt. Außerdem wurde jedes System telefonisch kontaktiert, um sie zur Teilnahme zu motivieren, dabei wurde darauf geachtet direkt mit den Franchise Managern verbunden zu werden. Anschließend wurde den Franchise Managern der Fragebogen per E-Mail zugesandt. Zur Erinnerung erhielten sie zwei weitere Male innerhalb der Befragungszeit eine E-Mail mit angehängtem Fragebogen zugeschickt.

Um den Teilnehmern der Studie die Teilnahme zu erleichtern, wurden sie im Fragebogen darauf aufmerksam gemacht, dass die Möglichkeit besteht den Fragebogen online auszufüllen. Der Befragungszeitraum umfasste vier Monate, die Beantwortung eines Fragebogens dauerte zwischen 10-15 Minuten.

Von den 666 versendeten Fragebögen wurden 170 brauchbare Fragebögen durch die Online-Teilnahme der befragten Franchisegeber sowie auf postalischem Weg erhalten. Von den 170 retournierten Fragebögen kamen 137 aus Deutschland und 33 aus der Schweiz. Dies führt zu einer Antwortquote von 25.5%.

² <http://www.franchiseverband.com/>
<http://www.franchiseverband.ch/>

³ <http://www.franchisekey.com>
<http://www.franchiseportal.com/>

⁴ <https://www.soscisurvey.de/>

5.1.1. Der Fragebogen

Der Fragebogen (siehe Appendix 1) besteht aus zwei Hauptteilen:

- spezifischen Fragen zur Wahl der Vertragsregelung (wobei für diese Diplomarbeit nicht alle Fragenblöcke relevant sind)
- allgemeinen Fragen zum Unternehmen

Der erste Teil des Fragebogens deckt unter anderem die für diese Arbeit wichtigen Fragen zum Thema Vertrauen, Umweltunsicherheiten und Wissen anhand einer 7-Punkte Likert-Skala ab. Nicht alle Fragen der einzelnen Fragenblöcke werden für die Untersuchung Verwendung finden, deren Ausschluss wird jedoch im nächsten Teil durch das empirische Verfahren weiter ausgeführt.

Im zweiten Teil wird nach der Art des Unternehmens gefragt, seiner Größe in Form von Mitarbeitern und der Anzahl an eigenen und durch Franchise betriebenen Filialen sowie nach diversen anfallenden Gebühren wie Einstiegsgebühr, Gebühren für Investitionen, Marketing etc. Des Weiteren werden auch Fragen zu Schulungen, Trainings und Treffen gestellt.

5.2.Auswertung der Hypothesen

5.2.1. Variablenbemessungen

5.2.1.1. Entscheidungsrechte

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Einfluss verschiedener Faktoren (Wissen, Vertrauen und Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten) auf den Grad der Verteilung von Entscheidungsrechten im Franchising analysiert werden.

Basierend auf Windsperger (2004) werden folgende Variablen herangezogen, um die Entscheidungen in Franchise Netzwerken darzustellen:

- Beschaffungsentscheidungen
- Preis- und Produktentscheidungen
- Werbeentscheidungen
- Entscheidungen bez. Humankapital
- Investment- und Finanzierungsentscheidungen
- Entscheidungen über Controllingsysteme

Es wird somit ein Indikator angegeben, der bestimmt, in welchem Ausmaß residuale Entscheidungen vom Franchisegeber oder Franchisenehmer getroffen werden. Folglich erhält man einen Maßstab für den Grad an Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungen in Franchise Netzwerken.

Die Franchisegeber wurden im Fragebogen gebeten anhand einer 7-Punkte-Skala Aufschluss darüber zu geben, in welchem Ausmaß Franchisenehmer Einfluss auf die oben angegebenen Entscheidungen haben. Aus den einzelnen Skalenwerten wurde ein Mittelwert gebildet, mit dem ein Entscheidungsindex erstellt werden konnte. Der Index reicht von 1 – 7 wobei 1 für keine Entscheidungsfreiheit steht und 7 für hohe Entscheidungsfreiheit. Ein Index von 1/7 bedeutet somit, dass der Franchisenehmer keinen/starken Einfluss auf die residuale Entscheidungsfindung hat, und desto höher ist der Grad an Zentralisierung/Dezentralisierung des Franchising Netzwerks. Der

Entscheidungsindex variiert positiv mit dem Dezentalisierungsgrad und negativ mit dem Zentralisierungsgrad von Entscheidungen. Das Cronbach's Alpha für die Items ergab einen Wert von (.883), der markant über dem allgemein geltenden Wert von ($> .7$) liegt.

5.2.1.2. Wissen

Franchisegeber-Wissen

Wie in Kapitel 3 bereits erklärt wurde, handelt es sich bei den immateriellen Vermögenswerten des Franchisegebers um das systemspezifische Wissen und den Wert des Markennamens.

Windsperger (2004), Lafontaine (1992) und Lafontaine und Shaw (2005) haben in früheren Untersuchungen zur Darstellung des intangiblen Know-hows des Franchisegebers die Trainingstage als Reflexion des systemspezifischen Wissens verwendet.

Die jährliche Anzahl an Trainingstagen kann als ein Indikator für die Wichtigkeit des systemspezifischen Wissens des Franchisegebers zur Generierung von residualem Gewinn für das Netzwerk gesehen werden. Simonin (1999) beschreibt, dass umso höher der Grad an Intangibilität, desto weniger übertragbar sind diese Wissensbestandteile, und umso mehr muss darauf geachtet werden, persönliche Methoden anzuwenden, um das Wissen zu übertragen wie beispielsweise durch Telefonate, Meetings, Coaching und Training. Johnson et al. (2002) und Darr et al. (1995) nehmen an, dass mit zunehmendem intangiblem und systemspezifischem Wissen des Franchisenehmers sich auch die Anzahl an Tagen mit persönlichen Interaktionen erhöht.

Angaben zu den Trainingstagen der Franchisenehmer wurden im Fragebogen unter Sektion B - Fragen zum Unternehmen - erhalten (siehe Appendix 1).

Franchisenehmer-Wissen

Beim Franchisenehmer werden die intangiblen Wissensanteile durch sein spezifisches Marktwissen bestimmt. Dazu zählen Wissen über lokales Marketing, Humankapital, Qualitätskontrolle sowie seine Fähigkeiten zu Innovation, welche sich der Franchisegeber nicht leicht aneignen kann oder einfach auf ihn übertragen werden kann (Hall 1993, Wicking 1995, Sorenson 2001).

Da im Rahmen dieser Untersuchung die Fragebögen an die Franchisegeber versendet wurden, war es nicht möglich, direkte Daten der Franchisenehmer zu erlangen. Im Fragebogen wurden jedoch die Franchisegeber gebeten, über die intangiblen Wissensanteile der Franchisenehmer Auskunft zu geben. Der Fragebogen enthielt eine 7-Punkte-Skala, um das spezifische Wissen des Franchisegebers zu messen (siehe Appendix).

Tabelle 1: Wissen_FN - Komponentenmatrix^a

	Komponente
	1
Bessere Qualitätskontrolle	,722
Größere administrative Fähigkeiten	,811
Effizienteres Human Resources Management	,804
Größeres lokales Marktwissen	,625
Mehr Innovationen	,670

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 1 Komponenten extrahiert

Die Faktorenanalyse konnte keine rotierte Lösung ausgeben, da alle vier verwendeten Items den Vorteil durch lokales Marktwissen des Franchisenehmers erklären und somit eine Komponente darstellen.

Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass bessere Qualitätskontrollen, große administrative Fähigkeiten, effizientes HR-Management, größeres lokales Marktwissen und mehr Innovationen das spezifische Marktwissen des Franchisegebers am besten charakterisieren.

Die Reliabilitätsanalyse für die 4 Items ergab ein Cronbach's Alpha von (.778). Dieser Wert stimmt mit den generell geltenden Werten eines Cronbach's Alpha von ($> .7$) überein (Field, 2000).

5.2.1.3. Vertrauen

Der in dieser Arbeit genutzte Fragebogen umfasst Fragen zum generellen Vertrauen und partnerschaftlichen Vertrauen. Die Franchisegeber wurden dabei gebeten auf einer 7-Punkte Likert-Skala Auskunft über das von ihnen wahrgenommene Vertrauen zwischen ihnen und den Franchisenehmern zu geben. Bei dieser Auswertung soll der Fokus jedoch nicht auf das generelle Vertrauen der Franchisegeber gelegt werden, sondern auf das spezielle partnerschaftliche Vertrauen.

Dazu wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, um zu erkennen, welche Items (Frageblock A3 Appendix) das partnerschaftliche Vertrauen charakterisieren.

Wie aus der Tabelle 2 ersichtlich, wurden zwei Faktoren extrahiert, wobei eine Atmosphäre von Offenheit und Ehrlichkeit, großes Vertrauen sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit, aber auch der Informationsaustausch zwischen den Partnern den Faktor partnerschaftliches Vertrauen am besten beschreiben. Alle übrigen Items des zweiten Faktors beschreiben ein generell vorherrschendes Vertrauen.

In der Folge wurde vor Zusammenschluss der Items aus partnerschaftlichem Vertrauen eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Diese ergab ein Cronbach's Alpha von (.877) und gilt somit als sehr reliabel. Die neu resultierende Variable soll als VERTRAUEN bezeichnet werden.

Tabelle 2: Vertrauen - Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente	
	1	2
Es herrscht eine Atmosphäre von Offenheit und Ehrlichkeit zwischen uns und den Partnern.	,915	
Es herrscht großes Vertrauen zwischen uns und den Partnern.	,909	
Die Zusammenarbeit beruht auf partnerschaftlicher Basis.	,849	
Der Informationsaustausch zwischen uns und den Partnern geht über das vereinbarte Ausmaß hinaus.	,733	
Die meisten Menschen sind vertrauenswürdig.		,875
Die meisten Menschen vertrauen den anderen.		,837
Die meisten Menschen verhalten sich kooperativ, wenn man ihnen vertraut.		,747
Personen, denen wir vertrauen, sind jene, mit denen wir schon eine längere Beziehung aufgebaut haben.		,555

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

5.2.1.4. Umwelt- & Verhaltensunsicherheiten

Auch für die zwei Variablen zu Unsicherheit - UMWELT und VERHALTEN (siehe Appendix 1, Sektion A8) - wurde in einem ersten Schritt eine Faktorenanalyse erstellt.

Es werden vier Faktoren extrahiert, wobei die ersten drei Items in Spalte 1 der Tabelle 3 Aufschluss über die Variable VERHALTEN geben und die in Spalte 3 dargestellten Items die Variable UMWELT darstellen sollen.

Tabelle 3: Umwelt- & Verhaltensunsicherheiten - Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Es ist sehr schwierig, die Leistungen des Standort-Managers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu messen.	,840			
Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des Standortmanagers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu ermitteln.	,804			
Es ist sehr schwierig, das Verhalten des Standort-Managers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu kontrollieren.	,793			
Reversed Item Score - Die Umsatzprognosen bezüglich der Entwicklung der lokalen Standorte sind normalerweise sehr präzise.		,986		
Die Umsatzprognosen bezüglich der Entwicklung der lokalen Standorte sind normalerweise sehr präzise.		-,986		
Die Absatzmenge auf den lokalen Standorten ist starken Schwankungen unterworfen.			,902	
Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung der lokalen Standorte zu prognostizieren.			,826	
Das wirtschaftliche Umfeld auf den lokalen Märkten ändert sich rasch.			,678	
Franchisenehmer müssen regelmäßig kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass sie ihre Aufgaben erfüllen.				,838
Manchmal gibt der Franchisenehmer relevante Informationen nicht an den Franchisegeber weiter.				,734

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Die Reliabilitätsanalyse ergab für VERHALTEN ein Cronbach's Alpha von (.764), für UMWELT lag das Cronbach's Alpha bei (.748).

5.2.1.5. Kontrollvariablen

Es wurden auch Kontrollvariablen eingesetzt, um zu sehen, ob ein weiterer Effekt auf den Grad der (De)Zentralisierung von Franchise Netzwerken besteht. Eine Variable bezieht sich auf die Größe des Netzwerks (Inf. GRÖSSE), d.h., es wurde die gesamte Anzahl an Filialen (firmeneigene sowie durch Franchise betriebene) zusammengefasst, welche wiederum die Skaleneffekte aus Koordination und Monitoring repräsentieren.

Administrative Kosten in der Zentrale des Franchisegebers erhöhen die Tendenz Richtung Zentralisierung von Entscheidungen. Somit kann gesagt werden, dass umso größer die Anzahl an Filialen, desto geringer werden die durchschnittlichen administrativen Kosten der Zentrale und desto höher ist die Tendenz in Richtung Zentralisierung (Brickley et al., 1991).

In der Folge bestimmen die Anzahl an firmeneigenen und die durch Franchise betriebenen Filialen die Größe des Unternehmensnetzwerkes und dienen als Indikator für Skaleneffekte aus Koordination.

Weiteres wird eine sektorale Kontrollvariable eingeführt (Inf. SEKTOR), denn es besteht ein Unterschied zwischen der Intensität des Wissens von Franchiseunternehmen im Bereich Produkt-Franchising und Dienstleistungsunternehmen.

Da der Fragebogen bei der Frage „*Art des Franchise*“ die Option bot, Produktions-, Vertriebs- und Servicefranchising anzugeben, wurde die Variable SEKTOR umcodiert und nimmt nun einen Wert von 0 (Produkt-, Vertriebsfranchising) oder 1 (Service-Franchising) an.

Produktfranchise-Unternehmen werden charakterisiert durch einen höheren Anteil an intangiblem und systemspezifischem Wissen der Franchisegeber im Vergleich zu dem intangiblen und marktspezifischen Wissen der Franchisenehmer. Somit sollte der Franchisegeber einen höheren Anteil an residualen Entscheidungsrechten besitzen und folglich sollte der Grad an Zentralisierung bei Produkt-Franchising höher sein als bei Dienstleistungsunternehmen.

Die Daten für die Größe des Netzwerkes wurden aus der Sektion B des Fragebogens (siehe Appendix 1) entnommen.

5.3.Resultate

Nachdem nun alle Variablen für die weitere empirische Auswertung beschrieben sind, werden die in Kapitel 4 dargestellten Hypothesen analysiert. Das Ziel dieser Arbeit ist es zu sehen, ob bestimmte Faktoren wie Wissen, Vertrauen oder Umweltunsicherheiten einen Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten in Franchise Netzwerken haben.

5.3.1. Deskriptive Statistik

Tabelle 4 präsentiert deskriptive Daten des deutschen und Schweizer Franchise-Sektors. In Tabelle 5 wird die Struktur der Entscheidungsrechte dargestellt. Dabei kann gesagt werden, dass Entscheidungen bezüglich Investitionen, Finanzierung, Mitarbeiterauswahl und Ausbildung, Festlegung der Verkaufspreise sowie Werbemaßnahmen dezentralisiert sind und Entscheidungen zur Lieferantenauswahl, zu lokalen Angeboten, Ausstattung, Betriebsmittelbeschaffung, Einführung neuer Produkte und die Wahl des Controllingsystems Richtung Zentralisierung tendieren.

Tabelle 4: Franchise-Systeme Deutschland & Schweiz

	N	Min	Max	Mittelw.	Std. Abw.
Training im Jahr (in Tagen)	141	0	100	6,78	10,79
Training zu Beginn (in Tagen)	151	0	120	18,48	21,45
Know-how des Franchisenehmers	167	1	7	3,76	1,31
Größe (Anzahl von eigenen und Franchisefilialen)	147	0	2520	134,69	301,18
Vertrauen	168	1	7	5,76	1,07
Verhalten	158	1	7	3,57	1,31
Umwelt	156	1	6	3,63	1,19
Entscheidungsrechte	134	1	7	5,03	1,27

Tabelle 5: Entscheidungsrechte im deutschen und Schweizer Franchise-Sektor

	N	Min	Max	Mittelw.	Std. Abw.
Durchführung von Investitionsprojekten am lokalen Standort	151	1	7	5,28	1,89
Finanzierung von lokalen Investitionsprojekten	154	1	7	5,27	1,99
Auswahl von Lieferanten	143	1	7	4,27	1,98
Anstellung von Mitarbeitern am lokalen Standort	156	1	7	5,83	1,83
Ausbildung der Mitarbeiter am lokalen Standort	155	1	7	5,28	1,76
Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot am lokalen Markt	156	1	7	4,63	1,94
Verkaufspreise am lokalen Standort	153	1	7	5,05	1,92
Einsatz von Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen	155	1	7	5,27	1,59
Ausstattung des Franchisenehmer-Standortes	155	1	7	4,63	2,02
Beschaffung der Betriebsmittel/Vorprodukte	154	1	7	4,47	2,08
Einführung neuer Produkte am lokalen Markt	153	1	7	4,31	2,02
Einsatz des Controllingsystems am lokalen Standort	155	1	7	4,44	2,04

5.3.2. Regressionsergebnisse

5.3.2.1. Hypothesen

a) Hypothese 1

Der Theorie der Verfügungsrechte zufolge wird angenommen, dass umso wichtiger das systemspezifische Wissen des Franchisegebers zur Schaffung residualen Gewinns, desto mehr residuale Entscheidungsrechte sollten dem Franchisegeber zugewiesen werden und umso höher ist der Zentralisierungsgrad des Franchising Netzwerks.

H1_a: Je mehr intangibles Wissen der Franchisegeber im Vergleich zum Franchisenehmer besitzt, desto größer ist sein Anteil an residualen Entscheidungsrechten und umso zentralisierter ist das Franchise Netzwerk.

H1_b: Je mehr intangibles Wissen der Franchisenehmer im Vergleich zum Franchisegeber besitzt, desto größer ist sein Anteil an residualen Entscheidungsrechten und umso dezentralisierter ist das Franchise Netzwerk.

b) Hypothese 2

Vertrauen bedeutet unter anderem eine gewisse Risikobereitschaft einzugehen, wenn mit anderen Parteien zusammengearbeitet oder mit ihnen Information geteilt wird (Mayer et al., 1995). Vertrauen kann zur Reduktion von Transaktionskosten führen, aber wie im Kapitel 3.4.2. bereits besprochen wurde, dient Vertrauen auch als ein Substitut für komplexe Verträge und stellt einen Kontrollmechanismus dar. Als Kontrollmechanismus hat Vertrauen Einfluss auf die Verteilung residualer Entscheidungsrechte.

H2: Je größer das Vertrauen des Franchisegeber in den Franchisenehmer, desto mehr residuale Entscheidungsrechte wird der Franchisegeber dem Franchisenehmer überlassen und desto dezentralisierter ist das Franchise Netzwerk.

c) Hypothese 3

Aufgrund beschränkter Rationalität ist es dem Franchisegeber nicht möglich alle Kontingenzen in Bezug auf mögliche Unsicherheiten der Umwelt festzustellen. Dies kann ausgeglichen werden, indem der Franchisegeber dem Franchisenehmer mehr residuale Entscheidungsrechte überlässt.

Auch im Falle von Verhaltensunsicherheiten aufgrund von *Moral Hazard* und Adverser-Selektion sollten mehr residuale Entscheidungsrechte auf den Franchisenehmer übertragen werden.

H3_a: Je höher die Umwelt- bzw. Verhaltensunsicherheiten, umso mehr residuale Entscheidungsrechte sollten dem Franchisenehmer zugeteilt werden und desto dezentralisierter ist das Franchisesystem.

H3_b: Je geringer die Umwelt- bzw. Verhaltensunsicherheiten, umso weniger residuale Entscheidungsrechte sollten dem Franchisenehmer zugeteilt werden und desto zentralisierter ist das Franchisesystem.

5.3.2.2. Überprüfung des Modells

Anhand einer linearen multiplen Regression mit ER_INDEX als abhängige Variable soll getestet werden, ob die unabhängigen Variablen TRAIN_JAHR, TRAIN_BEGINN, WISSEN_FN, VERTRAUEN, VERHALTEN, UMWELT, GRÖSSE und SEKTOR dazu beitragen zu erklären, ob eine zentrale oder dezentrale Tendenz der Verteilung von Entscheidungsrechten besteht.

Folglich wird die nachstehende Regressionsgleichung aufgestellt.

$$\begin{aligned} \text{ER_INDEX} = & \alpha + \beta_1 \cdot \text{TRAIN_BEGINN} + \beta_2 \cdot \text{TRAIN_JAHR} + \beta_3 \cdot \text{WISSEN_FN} \\ & + \beta_4 \cdot \text{VERTRAUEN} + \beta_5 \cdot \text{VERHALTEN} + \beta_6 \cdot \text{UMWELT} + \beta_7 \cdot \text{GRÖSSE} \\ & + \beta_8 \cdot \text{SEKTOR} \end{aligned}$$

Basierend auf der Theorie der Verfügungsrechte beeinflussen die Trainingstage die Entscheidungsrechte negativ. Das Wissen des Franchisenehmers hat einen positiven Einfluss auf die Variable ER_INDEX. Die Koeffizienten $\beta_{1\&2}$ haben folglich ein negatives Vorzeichen und β_3 ein positives.

Aufgrund des Vertrauens, das ein Franchisegeber im Laufe der Zeit zu seinen Franchisenehmern aufbaut, kann gesagt werden, dass ein verstärkter Grad an Vertrauen des Franchisegebers in der Folge zu einer größeren Dezentralisierung des Franchisesystems führen kann. VERTRAUEN beeinflusst ER_INDEX positiv, folglich hat β_4 ein positives Vorzeichen. Erhöhte Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten können es für den Franchisegeber schwierig gestalten, Kontrolle über seine Franchisenehmer zu bewahren. Um dies zu vermeiden, sollten mehr residuale Entscheidungsrechte an die Franchisegeber übertragen werden. Demnach haben die Koeffizienten $\beta_{5\&6}$ in der Regressionsgleichung positive Vorzeichen.

Zusätzlich wurden Kontrollvariablen eingesetzt, wobei ER_INDEX negativ von der Größe des Netzwerks (GRÖSSE) und von der Variable SEKTOR positiv beeinflusst wird, der Koeffizient β_7 hat ein negatives und β_8 ein positives Vorzeichen.

In den folgenden Tabellen sind die Resultate der durchgeführten linearen Regression enthalten. Die Regression wurde einmal ohne und einmal mit Kontrollvariablen durchgeführt.

I. Gesamtmodell ohne Kontrollvariablen

Tabelle 7 zeigt klar, dass das erste Modell signifikant ist, da $p < .001$ und $F = 4.574$. Das $R^2 = .201$, welches in Tabelle 6 ersichtlich ist, deutet darauf hin, dass die im Modell aufgenommenen Einflussvariablen 20.1% der Varianz erklären können.

Die Analyse der einzelnen Koeffizienten in Tabelle 8 ergibt, dass lediglich die Faktoren VERTRAUEN ($p = .005$) und VERHALTEN ($p = .001$) signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable ER_INDEX haben.

Betrachtet man die Vorzeichen der einzelnen Koeffizienten in Tabelle 8, so kann gesagt werden, dass entgegen den Erwartungen aus der Theorie der Verfügungsrechte TRAIN_JAHR ein positives und WISSEN_FN ein negatives Vorzeichen aufweisen. Lediglich TRAIN_BEGINN weist ein negatives und somit mit der Theorie der Verfügungsrechte übereinstimmendes Vorzeichen auf.

Der Koeffizient VERTRAUEN ist, wie bereits erwähnt, signifikant und auch das Vorzeichen ist positiv und bestätigt somit die Theorie, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Dezentralisierungsentscheidung hat.

Bei den Variablen VERHALTEN und UMWELT ist zu erkennen, dass VERHALTEN signifikant und positiv ist. UMWELT ist hingegen den Erwartungen nicht signifikant und negativ.

Tabelle 6: Gesamt o. Kontrollvar. - Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R Quadrat	Korrigiertes R Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken					Durbin-Watson
					Änd. in R Quadrat	Änd. in F	df1	df2	Sig. Änd. in F	
1	,448 ^a	,201	,157	1,15890	,201	4,574	6	109	,000	1,586

a. Einflussvariablen: (Konstante), WISSEN_FN, TRAIN_JAHR, TRAIN_BEGINN, VERTRAUEN, VERHALTEN, UMWELT

b. Abhängige Variable: ER_INDEX

Tabelle 7: Gesamt. o. Kontrollvar. - ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	36,857	6	6,143	4,574	,000 ^a

a. Einflussvariablen: (Konstante), WISSEN_FN, TRAIN_JAHR, TRAIN_BEGINN, VERTRAUEN, VERHALTEN, UMWELT

b. Abhängige Variable: ER_INDEX

Tabelle 8: Gesamt o. Kontrollvar. - Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig
	B	Std. Fehler	Beta		
1 (Konstante)	2,736	1,034		2,646	,009
TRAIN_JAHR	,008	,010	-,069	,746	,457
TRAIN_BEGINN	-,007	,005	-,134	-1,420	,158
WISSEN_FN	-,055	,086	-,056	-,640	,523
VERTRAUEN	,321	,111	,272	2,884	,005
VERHALTEN	,294	,083	,307	3,540	,001
UMWELT	-,091	,104	-,083	-,876	,383

b. Abhängige Variable: ER_INDEX

II. Gesamtmodell mit Kontrollvariablen

Unter Miteinbeziehung der Kontrollvariablen kann auch das zweite Modell als signifikant betrachtet werden, denn $p < .001$ und $F = 4.776$ (Tabelle 10). Hier (Tabelle 9) können die Einflussvariablen nun 27.6% der Varianz erklären ($R^2 = .276$).

Die Koeffizienten TRAIN_JAHR, WISSEN_FN dieses Modells, ersichtlich in Tabelle 8, haben ebenfalls entgegen den Erwartungen aus der Theorie der Verfügungsrechte konträre Vorzeichen und sind nicht signifikant. Der Koeffizient TRAIN_BEGINN hat auch in diesem Modell ein negatives Vorzeichen und entspricht zwar den theoretischen Annahmen, ist jedoch nicht signifikant.

Somit können die Hypothesen $H1^a$ und $H1^b$ verworfen werden, denn sowohl das systemspezifische Wissen des Franchisegebers wie auch das marktspezifische Wissen des Franchisenehmers haben keinen signifikanten Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten.

Die Regressionsanalyse lässt auch hier wieder erkennen, dass VERTRAUEN ($p = .001$) und VERHALTEN ($p < .001$) einen signifikanten und positiven Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten haben und ein dezentralisierender Effekt ist gegeben. Folglich kann die in dieser Arbeit präsentierte Hypothese $H2$ angenommen werden. Wie bereits in den vorangegangenen Regressionen zu sehen war, ist der Koeffizient zu UMWELT negativ und nicht signifikant und zu GRÖSSE positiv und ebenfalls nicht signifikant. Die Variable SEKTOR erscheint als signifikant ($p = .039$) und negativ.

Die Hypothese $H3_a$ kann somit zwar für Verhaltensunsicherheiten angenommen werden, jedoch nicht für Umweltunsicherheiten. $H3_b$ würde somit für Umweltunsicherheiten zutreffen, dennoch muss die Hypothese abgelehnt werden, da sie nicht signifikant ist.

Die Korrelationen der Variablen können aus Tabelle 9 entnommen werden.

Tabelle 9: Gesamt m. Kontrollvar. - Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R Quadrat	Korrigiertes R Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken					Durbin-Watson
					Änd. in R Quadrat	Änd. in F	df1	df2	Sig. Änd. in F	
1	,526 ^a	,276	,219	1,13549	,276	4,776	8	100	,000	1,660

a. Einflussvariablen: (Konstante), WISSEN_FN, TRAIN_JAHR, TRAIN_BEGINN, VERTRAUEN, VERHALTEN, UMWELT, SEKTOR, GRÖSSE

b. Abhängige Variable: ER_INDEX

Tabelle 10: Gesamt m. Kontrollvar. - ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	49,266	8	6,158	4,776	,000 ^a

a. Einflussvariablen: (Konstante), WISSEN_FN, TRAIN_JAHR, TRAIN_BEGINN, VERTRAUEN, VERHALTEN, UMWELT, SEKTOR, GRÖSSE

b. Abhängige Variable: ER_INDEX

Tabelle 11: Gesamt m. Kontrollvar. - Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig
	B	Std. Fehler	Beta		
1 (Konstante)	2,008	1,137		1,837	,069
TRAIN_JAHR	,001	,010	,008	,090	,928
TRAIN_BEGINN	-,005	,005	-,091	-,975	,332
WISSEN_FN	-,028	,090	-,028	-,315	,754
VERTRAUEN	,410	,125	,313	3,269	,001
VERHALTEN	,320	,084	,327	3,789	,000
UMWELT	-,046	,107	-,042	-,432	,667
GRÖSSE	,001	,000	,133	1,532	,129
SEKTOR	-,502	,240	-,186	-2,091	,039

b. Abhängige Variable: ER_INDEX

Tabelle 12: Korrelationen

	TRAIN_JAHR	TRAIN_BEGINN	WISSEN_FN	VERTRAUEN	VERHALTEN	UMWELT	GRÖSSE	SEKTOR
TRAIN_JAHR	1							
TRAIN_BEGINN	,315**	1						
WISSEN_FN	-,063	,068	1					
VERTRAUEN	-,103	-,074	-,054	1				
VERHALTEN	-,119	,045	,127	,005	1			
UMWELT	-,200*	-,228**	,102	-,278**	,064	1		
GRÖSSE	-,034	-,111	-,026	,041	,043	,018	1	
SEKTOR	-,036	,011	,238**	,005	,099	,022	-,141	1

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Diese Arbeit konzentriert sich auf die (De)Zentralisierung von Entscheidungen im Franchising. Franchising bietet die Möglichkeit Vorteile aus dem Austausch intangibler und unerschöpfbarer Ressourcen zu nutzen und gleichzeitig Autonomie zu bewahren.

Jedoch besteht auch die Gefahr eines Kontrollverlustes über den Partner aufgrund opportunistischen Verhaltens. Dieser Kontrollverlust kann durch eine optimale Verteilung von Entscheidungsrechten zwischen den Franchisepartnern ausgeglichen und minimiert werden.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde auf das Konzept der Verteilung von Entscheidungsrechten in Franchiseunternehmen genauer eingegangen sowie Faktoren hervorgehoben, die Einfluss auf die (De)Zentralisierung von Entscheidungen haben. Das Ziel dieser Arbeit war es aus der Perspektive dreier organisationsökonomischer Theorien zu erkennen, ob im Spezifischen Faktoren wie Wissen, Vertrauen, Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten die Verteilung von Entscheidungsrechten beeinflussen.

Dazu wurden Daten vom deutschen und Schweizer Franchise-Sektor anhand eines Fragebogens erhoben.

Prinzipiell ist eine Tendenz Richtung Dezentralisierung von Entscheidungen beobachtbar.

Die Auswertung der Hypothesen ergibt jedoch, dass sowohl das systemspezifische Wissen des Franchisegebers als auch das marktspezifische Wissen des Franchisenehmers keinen Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten hat. Diese Resultate widersprechen den Ergebnissen von Windsperger (2004), welche für das systemspezifische Wissen des Franchisegebers einen starken Zusammenhang und für das marktspezifische Wissen des Franchisenehmers einen schwachen Zusammenhang mit der Verteilung von Entscheidungsrechten erkennen.

In Bezug auf das Franchisenehmer-Wissen könnte die Nicht-Signifikanz daran liegen, dass diese Messung auf der Meinung der Franchisegeber basiert. Das in der Regression beobachtbare positive Vorzeichen des jährlichen Trainings kann darauf zurückzuführen sein, dass umso mehr systemspezifisches Wissen auf den Franchisenehmer während der Vertragsbeziehung transferiert wird, desto weniger Kontrolle durch den Franchisegeber wird während der Vertragszeit angewandt.

Nimmt man den Effekt von Vertrauen in Betracht, war eine wesentliche Frage, ob Vertrauen ebenfalls einen Einfluss auf die Verteilung von Entscheidungsrechten hat und folglich einen Faktor für dezentralisierte Kontrolle darstellt. Die Ergebnisse ergaben, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Verteilung von Entscheidungsrechten herrscht und somit für die Dezentralisierung von Franchise Netzwerken steht.

Ebenfalls bestätigt wurde die Hypothese, dass Verhaltensunsicherheiten einen signifikanten Einfluss auf die dezentrale Verteilung von Entscheidungsrechten haben. Anderes stellen die Ergebnisse zu Umweltunsicherheiten dar. Entgegen der Sicht der Transaktionskostentheorie, dass Umweltunsicherheiten zu einer dezentralen Verteilung von Entscheidungsrechten führen, deuten die Ergebnisse dieser Arbeit darauf hin, dass höhere Umweltunsicherheiten zu zentralisierter Kontrolle führen. Schon bei der deskriptiven Statistik war zu erkennen, dass prinzipiell eine Tendenz Richtung Zentralisierung vorhanden war. Dies könnte daran liegen, dass die deutschen und Schweizer Franchisegeber hauptsächlich für Franchisefilialen im eigenen Land zuständig sind und aufgrund der geografischen Nähe zueinander sowie der wenigen kulturellen Unterschiede und der generellen Bekanntheit der Marktgegebenheiten die Umweltunsicherheiten sehr überschaubar sind und folglich gut von ihnen kontrolliert werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Bosse, D. A. (2003). Trust and its Alternatives. *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 4 , S. 393-404.

Azevedo, P. F. (2009). Allocation of Authority in Franchise Chains. *International Studies of Management and Organization* .

Bai, C.-E., & Tao, Z. (2000). Contract Mixing in Franchising as a Mechanism for Public-Good Provision. *Journal of Economics & Management Strategy* Vol. 9, Issue 1 , S. 85-113.

Barthélemy, J. (22. September 2008). Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains. *Strategic Management Journal* 29 , S. 1451-1463.

Barzel, Y. (April 1982). Measurement Cost and the Organization of Markets. *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, No. 1 , S. 27-48.

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., & Sander, M. (2005). E. Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in internationalen Unternehmen. In R. Berndt, C. Fantapié Altobelli, & M. Sander, *Internationales Marketing Management* (S. 297-301). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boyle, E. (1999). A study of the impact of environmental uncertainty on franchise systems: the case of petrol retailing in the UK. *The Journal of Consumer Marketing* Vol. 16, Iss. 2 .

Bradach, J. L. (1998). *Franchise Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Brady, N. (September 2002). Striking a Balance: Centralised and Decentralised Decisions in Government. *New Zealand Treasury Working Paper* 02/15 .

Brickley, J. A., Darck, F. H., & Weisbach, M. S. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, vol. 20 , S. 27-35.

Brickley, J. A., Linck, J. S., & Smith, C. W. (2003). Boundaries of a Firm: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Financial Economics* Vol. 70 , S. 351–383.

Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (1997). *Managerial Economics and Organizational Architecture*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Firms, Markets, and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, Vol. 42, No. 4 , S. 572-586.

Chang, M.-H. (2006). Decentralization. *International Encyclopedia of Organization Studies* .

Christie, A. A., Joye, M. P., & Watts, R. L. (2003). Decentralization of the firm: theory and evidence. *Journal of Corporate Finance* 9 , S. 3-36.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (April 1999). Can Capital Scarcity help Agency Theory explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. *Academy of Management Journal* Vol 42, No. 2 , S. 196-207.

Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (24. April 1999). The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *3rd TIPIK Workshop Straßbourg* .

Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design 6th Ed.* Cincinnati, Ohio: Southwestern College Publishing.

Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (November 1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in Franchises. *Management Science* , S. 13.

Demsetz, H. (1998). Firms, Contracts, and Financial Structure (by O. Hart). *Journal of Political Economy*, vol. 106, no. 2 , S. 446-452.

Demsetz, H. (1988). The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics, & Organization* Vol. 4, No. 1 , S. 141-161.

Dickey, M. H., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). The Role of Trust in Franchise Organizations. *Emerald International Journal of Organizational Analysis* Vol. 15, No. 3 , S. 251-282.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* Vol. 14, No. 1 , S. 57-74.

Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS 3rd Ed.* London: SAGE Publications Ltd.

Flohr, E., Liebscher, C., Pohl, A., Stockinger, S., & Wildhaber, C. (2003). Franchiserecht. In E. Flohr, W. Frauenhuber, C. Liebscher, & C. Wildhaber, *Franchising - Die Königsklasse der Vertriebssysteme* (S. 189). München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, No. 2 , S. 305-336.

Göggel, M. (2008). *Eigentumsrechte, Entscheidungsrechte und Know-How in Auslandsbeteiligungen*. Diplomarbeit. Universität Wien.

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (August 1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *The Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, S. 691-719.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* Vol. 38, No.1, S. 85-112.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 14, S. 607-618.

Hall, R. (November 1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, S. 12.

Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: The Belknap Press.

Hart, O., & Holmström, B. (1987). The Theory of Contracts. In i. T. (ed), *Advances in Economic Theory* (S. 71-155). Cambridge: Cambridge University Press.

Hayek, F. A. (September 1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, S. 519-530.

Hempelmann, B. (2006). Optimal franchise contracts with private cost information. *International Journal of Industrial Organization* 24, pp. 449-465.

Jensen, M. C. (1998). *Foundations of Organizational Strategy*. Harvard University Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1998). Divisional Performance Measurement. *Foundations of Organizational Strategy*, Chapter 12.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. In L. Werin, & H. Wijkander, *Contract Economics* (S. 251-274). Oxford: Blackwell.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (October 1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Financial Economics* V. 3, No. 4, S. pp. 305-360.

Johnson, B., & Lundvall, B.-Å. (18-20. January 2001). Why all this fuss about codified and tacit knowledge. *DRUID Winter Conference*.

Kanamori, T., & Motohashi, K. (kein Datum). Centralization or Dezentralization of Decision Rights? Impact on IT Performance of Firms. *RIETI Discussion Paper Series 06-E-032* .

Khandwalla, P. N. (1977). *Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovitch.

Kochen, M., & Deutsch, K. W. (1980). *Decentralization - Sketches Toward a Rational Theory*. Cambridge, Mass: Oelgeschlager, Gunn & Hain .

Krist, M. J. (2002). *Decision Rights & Knowledge Distribution in the Franchise Network*. Universitätsbibliothek Wien.

Kruisinga, H. J. (1954). In H. J. Kruisinga, *The Balance Between Centralization and Decentralization in Managerial Control*. Leiden: H. E. Stenfert Kroese N. V.

Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics* , S. 21.

Lafontaine, F., & Raynaud, E. (2002). The Role of Residual Claims and Self-Enforcement in Franchise Contracting. *NBER Working Paper No. 8868* .

Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *The Rand Journal of Economics* , S. 131-150.

Leblebici, H., & Huseyin, G. R. (Dez. 1981). Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 4 , S. 578-596.

López-Fernández, B., & López-Bayón, S. (2009). Decision-Making Authority in Franchising. *EMNET* .

Malone, T. W. (1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2 .

March, G. J., & Simon, H. A. (1958). *Organization*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1st Edition.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 3 , S. 709-734.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nonaka, I. (February 1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* Vol. 5, No. 1 , S. 14-37.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.

- Poppo, L., & Zenger, T. (August 2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic Management Journal* 23 , S. 707-725.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (October 1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *The Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4 , S. 30-54.
- Rousseau, D. M., Sitkim, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* Vol. 23, No. 3 , S. 393-404.
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations* 46 , S. 1133-1170.
- Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. *Journal of International Business Studies* , S. 28.
- Skaupry, W. (1995). *Franchising - Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis*. München: Vahlen.
- Sorenson, O. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, no. 22 , S. 713-724.
- Stein, J. C. (October 2002). Information Production and Capital Allocation: Decentralized vs. Hierarchical Firms. *Journal of Finance* 57 , S. 1891-1921.
- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 1 , S. 1-23.
- Van der Schroeff, H. J. (1954). Decentralization of authority and responsibility with centralization of control. In H. J. Kruisinga, *The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control*. Leiden: H. E. Stenfert Kroese N. V. .
- Volery, T., & Mensik, S. (1998). The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective. *Journal of Business Ethics* 17 , S. 987-994.
- Wildhaber, C. (2003). Franchising als Wachstumstrategie. In E. Flohr, W. Frauenhuber, C. Liebscher, & C. Wildhaber, *Franchising - Die Königsklasse der Vertriebssysteme* (S. 46). München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies. *Free Press* .
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector . *Journal of Business Research* 57 , S. 1361-1369.

Windsperger, J., & Jell, M. (2005). Structuring Residual Income and Decision Rights Under Internal Governance: Results from the Hungarian Trucking Industry. *Managerial and Decision Economics* 26 , S. 295-305.

APPENDIX

ZUSAMMENFASSUNG

Diese Arbeit untersucht die Verteilung von Entscheidungsrechten in Franchiseunternehmen.

Franchising ist ein Organisationssystem, welches den Franchisepartnern einerseits den Vorteil bietet vom gegenseitigen Know-how, dem Markennamen und dem Geschäftskonzept zu profitieren, andererseits besteht das Risiko, dass die Partner opportunistisches Verhalten an den Tag legen.

Um dieses Risiko und somit auch einen möglichen Kontrollverlust zu minimieren, müssen Entscheidungsrechte vom Franchisegeber dementsprechend verteilt werden, um einen optimalen Kontrollgrad zu erhalten sowie den wirtschaftlichen Gewinn zu maximieren.

Ausgehend von der Theorie der Verfügungsrechte, der Relational Governance-Sicht und der Transaktionskostentheorie wird untersucht, ob Faktoren wie Wissen, Vertrauen, Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten Einfluss auf den (De)Zentralisierungsgrad von Franchise Netzwerken haben.

Mit Hilfe erhobener Daten aus Deutschland und der Schweiz konnte empirisch belegt werden, dass Vertrauen und Verhaltensunsicherheiten einen dezentralisierenden Effekt auf die Verteilung von Entscheidungsrechten in Franchiseunternehmen haben. Wissen und Umweltunsicherheiten konnten die in dieser Arbeit vorgestellten Hypothesen jedoch nicht belegen.

ABSTRACT

This Paper investigates the allocation of decision rights in franchising networks.

Franchising is an organizational system that offers its franchise partners on the one hand the advantage to benefit from a brand name, business concept and the mutual use of know-how, on the other hand there is the risk of opportunistic behavior of the partners.

To reduce the risk of losing control over the system, decision rights have to be allocated by the franchisor in order to obtain the optimal degree of control and to maximize the economic gain.

Based on the Property Rights Theory, the Relational Governance View and the Transaction Cost Theory three factors are analyzed to see if they have a (de)centralizing effect on franchising networks, namely know-how, trust, environmental and behavioral uncertainties.

By using data from Germany and Switzerland it could be empirically proved that trust and behavioral uncertainties have a decentralizing effect on the allocation of decision rights whereas know-how and environmental uncertainties did not confirm our hypothesis.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Familienname:	Alge
Vorname:	Christina
Geburtsdatum:	04. 01. 1986
Geburtsort:	Bregenz/Österreich
Staatsbürgerschaft:	Österreich
Familienstand:	ledig

Schulbildung

Feb. 2009 – Aug. 2009	Auslandssemester Universidad Autónoma de Mexico (UNAM) Mexiko Stadt
seit Oktober 2004	Universität Wien; Internationale Betriebswirtschaft
2004	Abschluss mit Matura
2000 – 2004	BORG Dornbirn Schoren (kreativer Zweig)
1996 – 2000	Hauptschule Hard, MWBG (kreativer Zweig)
1992 – 1996	Volksschule Höchst

Beruf/Praktika

Seit Jänner 2010	Only Hands Small OG, Vienna/Austria (CFO - Financial Management Igudesman & Joo)
Juli 2008	I+R Schertler – Alge GmbH in Lauterach/Vorarlberg (Buchhaltung & Kostenrechnung)
Juli 2007	I+R Schertler – Alge GmbH in Lauterach/Vorarlberg (Buchhaltung & Kostenrechnung)
Juli 2006	I+R Schertler – Alge GmbH in Lauterach/Vorarlberg (Buchhaltung)

Ferialarbeit

Sommermonate 2001-2005	SPAR – Markt, Höchst
------------------------	----------------------

Weitere Kenntnisse

Sprachkenntnisse	Deutsch – 1. Muttersprache Spanisch – 2. Muttersprache Englisch – ausgezeichnete Kenntnisse Französisch – Schulkenntnisse Italienisch – Grundkenntnisse Schwedisch – Grundkenntnisse
------------------	---

Führerschein	B
--------------	---

Wien, Februar 2011

FRAGEBOGEN

 universität wien
Vertragsregelungen im Franchising Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger CHRISTINA ALGE (PROJEKTMITARBEITERIN) BETRIEBSWIRTSCHAFTSZENTRUM UNIVERSITÄT WIEN BRÜNNERSTR. 72, A-1210 WIEN TEL. 0043-1-4277-38180; FAX: 0043-1-4277-38174 Email: josef.windsperger@univie.ac.at; http://im.univie.ac.at
Firmenname (optional!)

Ziel des Fragebogens ist es, die Einflussgrößen bei der Wahl der effizienten Vertragsregelungen im Franchising aus der Sicht des Franchisegebers zu untersuchen.

Grundsätzlich sind nach Möglichkeit alle gestellten Fragen zu beantworten. Sollten Sie auf eine Frage keine Antwort wissen, so versuchen Sie bitte die bestmögliche Antwort zu finden. Sie finden den Fragebogen auch unter folgendem Link: http://im.univie.ac.at/Windsperger/news/?no_cache=1. Ferner können Sie auch eine Online-Version ausfüllen: <https://www.soscisurvey.de/a0402933> (Passwort: franchise2010). Für etwaige Probleme beim Ausfüllen des Fragebogens stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung (Email: josef.windsperger@univie.ac.at oder 00431427738180).
Ich möchte mich für Ihre freundliche Unterstützung schon im Voraus recht herzlich bedanken. Die Untersuchungsergebnisse werden im Rahmen einer Tagung präsentiert werden, zu der Sie eingeladen werden. Ferner übermitteln wir Ihnen nach Auswertung der Ergebnisse einen Projektbericht.

Im Folgenden nehmen Sie zu Aussagen über verschiedene Bereiche Ihrer Unternehmung Stellung. Bitte kreuzen Sie jenes Feld an, das aus Ihrer Sicht (als Franchisegeber) der Unternehmenssituation am besten entspricht.

Unternehmenssituation im besten entspricht:														
Hier ist ein BEISPIEL:	Trifft überhaupt nicht zu		Trifft teilweise Zu		Trifft vollständig zu									
Unser Markenname ist sehr wichtig für den Systemerfolg.	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐	7	☐

Wenn Sie der Meinung sind, dass der Markenname sehr wichtig für den Systemerfolg ist, dann klicken Sie das ganz rechte Feld ‚7‘ (**Trifft vollständig zu**) an. Umkehrt ist das ganz linke Feld ‚1‘ (**Trifft überhaupt nicht zu**) anzukreuzen, wenn Sie der Auffassung sind, dass der Markenname nicht wichtig für den Systemerfolg ist.

A. Spezifische Fragen zur Wahl der Vertragsregelungen			
1. In welchem Ausmaß entstehen dem FRANCHISENEHMER am Beginn der Vertragsbeziehungen Investitionsaufwendungen?	Überhaupt nicht	Teilweise	In sehr großem Ausmaß
Aufwendungen für Schulungen am Beginn der Vertragsbeziehung.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Aufwendungen für spezifischen technischen und organisatorischen Support durch den Franchisegeber.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Aufwendungen für die Ausstattung des Standortes am Beginn der Vertragsbeziehung.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
2. In welchem Ausmaß entstehen dem FRANCHISEGEBER am Beginn der Vertragsbeziehung Investitionsaufwendungen?	Überhaupt nicht	Teilweise	In sehr großem Ausmaß
Aufwendungen für Franchisenehmer-Schulungen am Beginn der Geschäftsbeziehung	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Aufwendungen für technische Unterstützung des Franchisenehmers am Beginn der Vertragsbeziehung	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Aufwendungen für den Aufbau der Organisation des lokalen Standortes	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
3. Nehmen Sie bitte aus Ihrer Sicht zu folgenden Aussagen Stellung:	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft vollständig zu
Es herrscht großes Vertrauen zwischen uns und den Partnern.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Es herrscht eine Atmosphäre von Offenheit und Ehrlichkeit zwischen uns und den Partnern.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Der Informationsaustausch zwischen uns und den Partnern geht über das vereinbarte Ausmaß hinaus.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die Zusammenarbeit beruht auf partnerschaftlicher Basis.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Personen, denen wir vertrauen, sind jene, mit denen wir schon eine längere Beziehung aufgebaut haben.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die meisten Menschen vertrauen den Anderen.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die meisten Menschen sind vertrauenswürdig.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die meisten Menschen verhalten sich kooperativ, wenn man ihnen vertraut.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		

4. Nehmen Sie bitte zu folgenden Fragen als Franchisegeber Stellung:	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft vollständig zu
Unser Markenname ist sehr stark im Vergleich zu unseren Konkurrenten.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die Qualität unseres Franchisesystems hat einen sehr guten Ruf.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Unser Franchisesystem ist sehr anerkannt im Vergleich zu unseren Konkurrenten.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Unser Markenname ist sehr wichtig, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
5. Wie schwierig ist das Know-how des Franchisegebers auf den Franchisenehmer in den folgenden Bereichen übertragbar?	Sehr leicht zu übertragen	Teilweise übertragbar	Sehr schwierig zu übertragen
Markenname	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Marketing-Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Organisatorisches Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Administratives Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Qualitätsmanagement-Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Controlling-Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Human Resources-Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
IT-Know-how	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
6. In welchem Ausmaß haben Sie im letzten Jahr die folgenden Ziele realisiert?	1-Viel schlechter als geplant	4-ca. gleich wie geplant	7-Viel besser als geplant
Einsparungen bei den Verwaltungskosten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Systemwachstum	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Bessere Anpassung des Produkt- bzw. Dienstleistungs-Programmes an die Kundenwünsche	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Effizientere Koordination zwischen Zentrale und lokalem Standorten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Verringerung der Kosten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Steigerung der Erträge	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Zunahme der Innovationen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Einsparungen bei den Koordinations- und Kontrollkosten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Höhere Qualität der angebotenen Produkte	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Gewinnwachstum	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
7. Worin sehen Sie als Franchisegeber die Vorteile durch Franchising im Vergleich zu eigenen Filialbetrieben?	1-großer Vorteil durch Franchising	4-kein Unterschied	7-großer Vorteil durch eigene Filialen
Größeres lokales Marktwissen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Bessere Qualitätskontrolle	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Mehr Innovationen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Geringere Finanzierungskosten bei Expansion	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		

Größere administrative Fähigkeiten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Effizienteres Human Resources Management	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
8. Nehmen Sie bitte aus Ihrer Sicht (als Franchisegeber) zu folgenden Aussagen Stellung:	Trifft überhaupt nicht zu Trifft teilweise zu Trifft vollständig zu
Die Absatzmenge auf den lokalen Standorten ist starken Schwankungen unterworfen.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung der lokalen Standorte zu prognostizieren.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Es ist sehr schwierig, das Verhalten des Standort-Managers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu kontrollieren.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Es ist sehr schwierig, die Leistungen des Standortmanagers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu messen.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des Standortmanagers (Franchisenehmer oder Geschäftsführer) zu ermitteln.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Das wirtschaftliche Umfeld auf den lokalen Märkten ändert sich rasch.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Die Umsatzprognosen bezüglich der Entwicklung der lokalen Standorte sind normalerweise sehr präzise.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Manchmal gibt der Franchisenehmer relevante Informationen nicht an den Franchisegeber weiter.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Franchisenehmer müssen regelmäßig kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass sie ihre Aufgaben erfüllen.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

Der Franchisevertrag kann die Rechte und Pflichten der Vertragspartner wie folgt regeln:

SPEZIFISCHE RECHTE und ENTSCHEIDUNGSRECHTE

Spezifische Rechte geben im Vertrag genau an, wer unter bestimmten Umständen was zu tun hat (wie z. B. welches Werbematerial bei bestimmten Events zu verwenden ist).

Entscheidungsrechte geben im Vertrag genau an, wer über einen bestimmten Sachverhalt zu entscheiden hat (wie z. B. wer über den Einsatz von Werbemaßnahmen zu entscheiden hat).

Im Folgenden finden Sie verschiedene Aufgabenbereiche, die im Franchisevertrag geregelt sein können. Bitte geben Sie auf einer Skala von **(1) „gar nicht geregelt“** bis **(7) „sehr detailliert geregelt“** an, wie die Aufgabenbereiche in Ihren Franchiseverträgen geregelt sind. Für jeden Aufgabenbereich sind daher zwei Bewertungen anzukreuzen: (a) bei SPEZIFISCHEN RECHTEN und (b) bei ENTSCHEIDUNGSRECHTEN

9. Folgende Aufgabenbereiche können im Vertrag geregelt sein:	(a) SPEZIFISCHE RECHTE			(b) ENTSCHEIDUNGSRECHTE		
	Überhaupt nicht geregelt durch SPEZ. RECHTE	Teilweise geregelt	Sehr detailliert geregelt durch SPEZ. RECHTE	Überhaupt nicht geregelt durch ENTSCH.-RECHTE	Teilweise geregelt	Sehr detailliert geregelt durch ENTSCH.-RECHTE
Durchführung von Investitionsprojekten am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Finanzierung von Investitionsprojekten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Auswahl von Lieferanten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Anstellung von Mitarbeitern am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Ausbildung der Mitarbeiter	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot am lokalen Markt	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Verkaufspreise am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Einsatz von Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Ausstattung des Franchisenehmer-Standortes	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Einführung neuer Produkte am lokalen Markt	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Einsatz des Controllingsystems am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Ausstattung des Franchisenehmer-Standortes	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Beschaffung der Betriebsmittel/Vorprodukte	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		

10. Nehmen Sie bitte aus Ihrer Sicht (als Franchisegeber) zu folgenden Aussagen Stellung:	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft Vollständig zu
Die Aufgabenbereiche des Franchisegebers und Franchisenehmers werden durch ENTSCHEIDUNGS-RECHTE im Vertrag sehr detailliert geregelt.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die Aufgabenbereiche des Franchisegebers und Franchisenehmers werden durch SPEZIFISCHE RECHTE im Vertrag sehr detailliert geregelt.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Die Zusammenarbeit zwischen uns und den Franchisepartnern ist im Vertrag sehr detailliert geregelt.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
11. Der Franchisevertrag enthält folgende Bestimmungen:			Ja Nein
Der Franchisenehmer darf neben dem Produktprogramm des Franchisegebers auch andere Produkte/Dienstleistungen vertreiben.			☐ ☐
Der Franchisenehmer muss mehr als 50 % der Betriebsmittel/ Vorprodukte vom Franchisegeber oder von vorgegebenen Lieferanten beziehen.			☐ ☐
Der Franchisegeber legt die Verkaufspreise für die vom Franchisenehmer angebotenen Produkte/Dienstleistungen unverbindlich fest.			☐ ☐
Das Marktgebiet des Franchisenehmers ist geografisch abgegrenzt (Gebietsschutz-Klausel).			☐ ☐
Der Franchisenehmer hat einen exklusiven Kundenschutz.			☐ ☐
Der Franchisevertrag enthält eine Wettbewerbsklausel für die Geschäftstätigkeit nach Ablauf/Kündigung des Vertrages.			☐ ☐
Der Franchisegeber ist Eigentümer oder Hauptmieter des Standortes des Franchisebetriebes.			☐ ☐
Der Franchisegeber hat vertragliche Optionsrechte bei Veräußerung des Franchisebetriebes durch den Franchisenehmer (z.B. Vorkaufsrecht).			☐ ☐
Der Franchisebetrieb ist vererbbar.			☐ ☐
12. In welchem Ausmaß entscheidet der Franchisenehmer über folgende Bereiche?	Überhaupt nicht	Teilweise	In sehr großem Ausmaß
Durchführung von Investitionsprojekten am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Finanzierung von lokalen Investitionsprojekten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Auswahl von Lieferanten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Anstellung von Mitarbeitern am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Ausbildung der Mitarbeiter am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot am lokalen Markt	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Verkaufspreise am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		

Einsatz von Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Ausstattung des Franchisenehmer-Standortes	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Beschaffung der Betriebsmittel/Vorprodukte	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Einführung neuer Produkte am lokalen Markt	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
Einsatz des Controllingsystems am lokalen Standort	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

Wenn Sie als Franchisegeber expandieren wollen, können Sie folgende Eigentums-Strategien wählen: (a) Eröffnung neuer Franchisenehmer-Standorte und/oder (b) neuer eigener Filialstandorte.

Bei der Wahl von Franchisenehmer-Standorten können Sie zwei Strategien unterscheiden:

- **Single-unit Strategie (der Franchisenehmer ist Eigentümer eines Standortes)**

- **Multi-unit Strategie (der Franchisenehmer ist Eigentümer von mindestens zwei Standorten)**

13. Worin sehen Sie als Franchisegeber (FG) die Vorteile <u>durch Multi-Unit-Franchising</u> (MUF) im Vergleich zum <u>Single-Unit-Franchising</u> (SUF)?	Großer Vorteil durch Single-Unit-Franchising	Kein Unterschied zwischen MUF und SUF	Großer Vorteil durch Multi-Unit-Franchising
Größeres lokales Marktwissen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Effizientere lokale Serviceleistungen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Größeres Unternehmenswachstum	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Größere administrative Fähigkeiten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Mehr organisatorische Innovationen im Franchisesystem	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Schnellere Marktdurchdringung	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Effizienteres lokales Personalmanagement	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Bessere Qualitätskontrolle	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Mehr Produktinnovationen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Effizienterer IT-Einsatz im Franchisesystem	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Effizienterer Know-how-Transfer zwischen der Zentrale und den lokalen Partnern	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Bessere Zusammenarbeit zwischen Zentrale und den lokalen Partnern	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Effizientere Kontrolle der lokalen Standorte	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Größere Finanzierungsmöglichkeiten bei der Eröffnung neuer Standorte	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		
Geringere Finanzierungskosten	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐		

B. Bitte machen Sie folgende Angaben zu Ihrem Unternehmen:

1. Welche Art von Franchising betreibt Ihr Unternehmen?

☐ Produktion

☐ Vertrieb

☐ Dienstleistung

2. Wie groß ist die Anzahl der firmeneigenen Filialbetriebe in der Schweiz im Jahre 2009? Anzahl: _____
3. Wie groß ist die Anzahl der Franchisebetriebe in der Schweiz im Jahre 2009? Anzahl: _____
4. Wie groß ist die Anzahl der Franchisenehmer in der Schweiz im Jahre 2009? Anzahl: _____
5. Wann wurde der erste Franchisebetrieb in der Schweiz eröffnet? Jahr: _____
6. Wie hoch ist die fixe Einstiegsgebühr des Franchisenehmers zu Beginn der Vertragsbeziehung (in Schweizer Franken - CHF)? Betrag in CHF: _____
7. Wie hoch sind die durchschnittlichen Investitionskosten (ohne Einstiegsgebühr) des Franchisenehmers am Beginn der Vertragsbeziehung? Betrag in CHF: _____
8. Wovon hängt die laufende Gebühr ab? ☐ Fixer Betrag ☐ Umsatz ☐ Gewinn ☐ Andere Größen: Welche? _____
9. Wie hoch ist laufende Gebühr? Prozentsatz : _____ oder Betrag: _____ _____
10. Wird zusätzlich eine Werbe- bzw. Marketinggebühr verrechnet? Ja ☐ Nein ☐ Wovon hängt diese ab? ☐ Umsatz ☐ Andere Größen: Welche? _____
11. Wie hoch ist diese Werbe- bzw. Marketinggebühr? Prozentsatz (vom Umsatz) _____ oder Betrag: _____
12. Wie lange ist die Laufzeit des Franchisevertrages? Anzahl der Jahre: _____
13. Wie oft finden formelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer (wie Tagungen, Beiräte, Ausschüsse u.a.) pro Jahr statt? Anzahl: _____
14. Wie oft finden Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer statt? Anzahl pro Jahr: _____
15. Laufende Schulung: An wie vielen Tagen pro Jahr wird der Franchisenehmer vom Franchisegeber geschult? Anzahl der Tage: _____

16. An wie vielen Tagen pro Jahr werden die **Mitarbeiter** des Franchisenehmers geschult?

Anzahl der Tage: _____

17. Grundschulung:

Wie viele Tage dauert die Grundausbildung und praktische Schulung des Franchisenehmers vor Eröffnung eines Franchisebetriebes?

Anzahl der Tage: _____

Wir möchten uns für Ihre freundliche Unterstützung recht herzlich bedanken.
Bitte übermitteln Sie den ausgefüllten Fragebogen an:

UNIV. PROF. DR. JOSEF WINDSPERGER (UNIVERSITÄT WIEN)
BETRIEBSWIRTSCHAFTSZENTRUM, UNIVERSITÄT WIEN
BRÜNNERSTR. 72, A-1210 WIEN

TEL. 0043-1-4277-38180; FAX: 0043-1-4277-38174; E-Mail: josef.windsperger@univie.ac.at