



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Die Verteilung von Verfügungsrechten in
Italienischen Franchisenetzwerken“

Verfasserin

Olivia Pfingstl

angestrebter akademischer Grad

Magistra rerum socialium oeconomicarumque

Wien, im April 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A157
Internationale Betriebswirtschaft
ao. Univ.- Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Wien, im April 2008

Olivia Pfingstl

DANKSAGUNG

Zu Beginn dieser Zeilen möchte ich mich besonders bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger bedanken, der mir ermöglichte, diese Arbeit am Institut für Betriebswirtschaftslehre zu verfassen und mich während der gesamten Entstehungsphase stets engagiert und mit hilfreicher Kritik unterstützte.

Da diese Arbeit den Abschluss meiner universitären Laufbahn darstellt, möchte ich die Gelegenheit nutzen, auch weiteren Menschen zu danken, die zwar nicht direkt mit dieser Arbeit zu tun hatten, mich jedoch bis hierhin begleiteten.

Allen voran gebührt dieser Dank meinen lieben Eltern, die mich sowohl mit ihren Zusprüchen, ihrem Vertrauen als auch finanziell bedingungslos unterstützt haben und mir folglich ermöglichten, eine sorgenfreie Studienzeit zu erleben.

Ganz besonders möchte ich ebenfalls meinen Mädels danken. In all den Jahren standen sie mir mit ihrer Freundschaft, ihrem Optimismus und ihren Kritiken zu Seite. Aber auch ihrem Verständnis für meinen gestressten Gemütszustand und meine Launen soll hier gedankt sein.

Ich danke auch meinen StudienkollegInnen, die mit mir die Hochs und Tiefs des Studiums geteilt haben, und für das richtige Maß an Teamwork, Freundschaft und Wettbewerb sorgten.

Infine non posso esimermi dal sottolineare sentitamente anche il sostegno morale ricevuto dalla famiglia Scimitani e certamente non posso fare a meno di ringraziare con tutto il cuore Alessandro, una persona veramente importante che in tutti questi anni ha saputo dimostrare con il suo affetto, la fiducia e la pazienza, di apprezzare la persona che sono indipendentemente dai miei momenti più o meno favorevoli e dal mio carattere difficile e ostinato ma di cui infondo sono orgogliosa poiché mi ha permesso di arrivare alla soglia di questo importante traguardo.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Franchising.....	5
2.1 Begriff und Definition	5
2.2 Das Franchise-Konzept.....	6
2.2.1 Wesentliche Bestimmungen des Franchise-Vertrags.....	6
2.2.2 Bewertung des Franchise-Konzepts.....	7
2.3 Franchising in Italien.....	11
2.3.1 Geschichtliche Entstehung	11
2.3.2 Definition des Franchisings in Italien.....	12
2.3.3 Arten des Franchising.....	13
2.3.4 Der Franchise Vertrag in Italien.....	15
3 Neoinstitutionalistische Ansätze	21
3.1 Der Property-Rights-Ansatz.....	21
3.1.1 Grundzüge der Theorie	21
3.1.2 Verdünnung von Property Rights	23
3.1.3 Externe Effekte	25
3.2 Die Theorie der Transaktionskosten.....	27
3.2.1 Grundzüge der Theorie	27
3.3 Die Principal-Agent-Theorie	29
3.3.1 Grundzüge der Theorie	29
3.3.2 Die Principal-Agent-Theorie in Franchisenetzwerken	31
4 Know-how und Entscheidungsprozesse in Franchise-Unternehmen	35
4.1 Know-how, Wissen, Information	35
4.1.1 Wissenstransfer in Organisationen	39
4.1.2 Intangible Assets in Franchisenetzwerken	40
4.2 Entscheidungsprozesse in Franchisenetzwerken	42

5	Verfügungsrechte und Eigentum in Franchisenetzwerken	45
5.1	Franchisegebühren.....	47
5.1.1	Eintrittsgebühren (Initial fee).....	47
5.1.2	Royalties.....	47
5.2	Eigentumssurrogate.....	49
5.2.1	Alleinvertriebsklausel (Exclusive Dealing Clause).....	50
5.2.2	Bezugsklauseln (Tying Arrangement)	50
5.2.3	Gebietsschutzklausel (Exclusive Territory Clause).....	51
5.2.4	Vertikale Preisbildung (Resale Price Maintenance)	52
5.2.5	Vorkaufsrecht	52
6	Duale-Struktur und Multi-Unit Franchising	55
6.1	Die Duale Struktur von Franchise-Unternehmen.....	55
6.2	Multi-Unit Franchising.....	61
7	Empirische Analyse italienischer Franchise-Unternehmen.....	65
7.1	Forschungsdesign	65
7.2	Allgemeine Daten: Deskriptive Statistik.....	66
7.2.1	Gebühren-Struktur	69
7.3	Standortwahl und Charakteristika von Franchise-Filialen.....	72
7.4	Informationen und Wissen.....	75
7.5	Entscheidungsfindung in italienischen Franchise-Netzwerken	78
7.5.1	Variablen.....	78
7.5.2	Ergebnisse.....	81
7.6	Eigentumssurrogate in italienischen Franchiseverträgen	84
7.7	Die Duale-Struktur der Franchise Unternehmen	87
7.7.1	Variablen.....	89
7.7.2	Ergebnisse.....	91
8	Conclusio.....	97
	Literaturverzeichnis	101
	Anhang.....	109
I.	Zusammenfassungen	109
II.	Fragebogen.....	111
III.	Franchise-Verordnung.....	116
IV.	Curriculum Vitae.....	119

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ZWEI DIMENSIONEN DER VERDÜNNUNG VON PROPERTY RIGHTS	24
ABBILDUNG 2: STRUKTUR DER MULTI-UNIT FRANCHISENEHMER IN DEN USA	61
ABBILDUNG 3: TEILNAHME DER GRUNDTypEN	66
ABBILDUNG 4: BRANCHENÜBERSICHT DER TEILNEHMER.....	67
ABBILDUNG 5: ERSTVERTRAGS-DAUER	68
ABBILDUNG 6: BEDEUTUNG DES KNOW-HOWS DES FRANCHISEGEBERS.....	76
ABBILDUNG 7: ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IN ITALIENISCHEN FRANCHISE-NETZWERKEN	79

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: HAUPTINDIKATOREN DES ITALIENISCHEN FRANCHISING	12
TABELLE 2: VORKOMMEN VON PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGS-FRANCHISING IN ITALIEN.....	15
TABELLE 3: HAUPTINDIKATOREN DES ITALIENISCHEN FRANCHISE SEKTORS	69
TABELLE 4: KORRELATION VERTRAGSDAUER/EINTRITTSGEBÜHREN	71
TABELLE 5: GEBÜHREN IN ITALIENISCHEN FRANCHISE-NETZWERKEN.....	72
TABELLE 6: ALLGEMEINE FRAGEN ZU DEN FRANCHISENEHMER-STANDORTEN.....	73
TABELLE 7: KORRELATION VERTRAGSDAUER/MARKTUNSICHERHEIT	75
TABELLE 8: INFORMATIONSWEITERGABE INNERHALB DES FRANCHISE-NETZWERKES.....	78
TABELLE 9: KORRELATION DER VARIABLEN DER REGRESSIONSANALYSE MIT ABHÄNGIGER VARIABLE ER	82
TABELLE 10: ERGEBNIS DER OLS REGRESSION MIT ABHÄNGIGER VARIABLE ER.....	83
TABELLE 11: EIGENTUMSSURROGATE IN ITALIENISCHEN FRANCHISEVERTRÄGEN	85
TABELLE 12: PARTIELLE KORRELATION ESFG UND ER.....	86
TABELLE 13: STANDORTS-STATISTIK DER ITALIENISCHEN FRANCHISENETZWERKE	88
TABELLE 14: HYPOTHETISCHE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN UES UND REGRESSOREN.....	91
TABELLE 15: PEARSON KORRELATION DER REGRESSION	92
TABELLE 16: OLS-REGRESSION MIT ABHÄNGIGER VARIABLE UES	92

1 Einleitung

Um ein Unternehmen effizient zu führen, ist die interne Verteilung der Entscheidungsrechte von großer Bedeutung. In anderen Worten: die Bestimmung des Grades der (De-)Zentralisierung der Entscheidungsfindung innerhalb eines Unternehmens. Dies kann einen sehr schwierigen Prozess darstellen, da oftmals das für die Entscheidung notwendige Know-how und Wissen unter den verschiedenen Akteuren und Hierarchieebenen einer Organisation ungleich verteilt ist. Die Probleme werden umso komplexer, je spezifischer und schwerer übertragbar dieses Wissen ist. Ist es für ein Unternehmen aufgrund unbekannter Charakteristika eines Standortes von Vorteil, Entscheidungen vor Ort zu treffen, sollte das dazu nötige Know-how dem dort ansässigen Agenten übertragen werden. Da jedoch bei jeglicher Übertragung in der Unternehmensumwelt mit Transaktionskosten zu rechnen ist, ist dies meist ein sehr kostspieliges Unterfangen. Um diese Kosten zu vermeiden empfehlen einige Ökonomen, die Entscheidungsmacht denjenigen Akteuren zu überlassen, die das für das Unternehmen wertvolle Wissen innehaben.¹ Der Nachteil einer solchen Entscheidungsübertragung spiegelt sich jedoch in den Agency Kosten wider. Eben genannte Kosten entstehen durch Informationsasymmetrien, die zwischen einem Prinzipal und einem Agenten herrschen können. Sie führen dazu, dass nutzenmaximierende Akteure Entscheidungen treffen, die von dem allgemeinen Unternehmensziel abweichen. Zum einen ist das für den Prinzipal mit kostenintensiven Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen verbunden, zum anderen bringt dies eine große Unsicherheit für den Agenten mit sich. Um die Unsicherheit über das Verhalten des Vertragspartners aus dem Weg zu räumen, wird in der spezifischen Literatur als Lösung dieses Problems die Ernennung des Agenten zum alleinigen Residualeinkommensberechtigten vorgeschlagen. Dieser trägt somit alle positiven und negativen Einkommenseffekte, ohne jedoch andere in seinem Umfeld zu beeinflussen.

Eine solche Form der Residualeinkommensberechtigung verkörpert das Franchising. Ein Franchisevertrag wird zwischen zwei unabhängigen Akteuren geschlossen. Durch ihn tritt der Franchisegeber seine Rechte auf die Einkünfte des

¹ Vgl. Jensen/Meckling, 1992, S. 253.

vergebenen Standorts an den Franchisenehmer ab. Im Gegenzug erhält er eine festgesetzte Eintrittszahlung und eine während der gesamten Vertragslaufzeit periodisch wiederkehrende (variable) Gebühr, die vorwiegend vom Umsatz des Franchisenehmers zu berechnen ist. Dem Franchisenehmer hingegen wird die Befugnis eingeräumt, die Produkte oder Dienstleistungen des Franchisegebers unter dem Namen des Unternehmens anzubieten. Der Franchisegeber behält sich in dieser Vertragsbeziehung insbesondere die systemspezifischen Entscheidungen vor, wie etwa die Standortwahl, die Produkt(weiter)entwicklung und das Geschäftsdesign. Während die Franchisenehmer residuale Entscheidungen, die unmittelbar mit den von ihnen zu bewirtschaftenden lokalen Markt zusammenhängen, treffen sollen. Dafür stellen sie ihr marktspezifisches Wissen bereit und erhalten die Umsätze ihrer Standorte (abzüglich der Gebühren).

Da nun der Franchisenehmer mit seinem Wirken allein für den Erfolg seiner Geschäftsstelle verantwortlich ist und mit seinen eigenen finanziellen Mitteln für seine Unternehmung haftet, können Probleme, die in „herkömmlichen“ Organisationen auftreten, minimiert werden. Aus diesem Grund erfreute sich das Franchising weltweit großer Beliebtheit. Trotzdem ist es nicht vollkommen frei von den Nachteilen einer Principal-Agent-Beziehung. Auch in diesen Netzwerken gilt es, die Probleme des Trittbrettfahrens, der adverse Selektion oder der ‚Verhaltensunsicherheit‘² zu überwinden. Mit dem Wissen über diese möglichen Schwierigkeiten, hat nun der Franchisor zu versuchen, ein Gleichgewicht zwischen Agency-Problemen und den Vorteilen von Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen zu schaffen.³ Da Franchisenetze meist in einer sogenannten dualen Struktur auftreten, das heißt, sowohl Standorte umfassen, die ausschließlich von Franchisenehmern geführt werden, als auch Standorte, die der Eigentümer selbst bzw. angestellte Manager leiten, sieht sich der Unternehmenseigner mit verschiedenen Schwierigkeiten der Unternehmensführung gleichzeitig konfrontiert. Die Probleme, die sich in Verbindung mit dem Franchising aufwerfen, zeigen sich anhand der Schwierigkeiten der Unternehmenseigner, die in ihrem Besitz befindlichen Verfügungsrechte unter den Franchisenehmern so aufzuteilen, damit sie

² Vgl. Neus, 2007, S. 549.

³ Vgl. Carney/Gedajlovic, 1991, S. 609.

ökonomische Vorteile daraus ziehen und Kontrollkosten minimieren können, ohne dabei ihren gesamten Einfluss auf das Unternehmensnetzwerk zu verlieren.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht also die Untersuchung der Einflussgrößen auf die Verteilung der Entscheidungs- und Eigentumsrechte in italienischen Franchise-Unternehmungen. Das Hauptaugenmerk wird dabei auf den Versuch gerichtet, sich der Allokation von Verfügungsrechten in Franchise-Organisationen aus property-rights-theoretischer Sicht zu nähern. Hindernisse und Schwierigkeiten, die bei der Verteilung der Verfügungsrechte anzutreffen sind, werden mit Hilfe der Theorien der neuen Institutionenökonomik erklärt. Außerdem wird in der vorliegenden Studie überprüft, ob mit Hilfe von Eigentumssurrogaten ein Ausgleichsverhältnis zwischen den Franchisenehmern und den Franchisegebern geschaffen wird, um franchisespezifische Probleme und Opportunismus der beiden Vertragspartner einzuschränken.

1.1 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit wird das Konstrukt „Franchise“ an sich erklärt, auf Vor- und Nachteile dieses Organisationsmodells eingegangen und die rechtlichen Rahmenbedingungen dargestellt. Im nachfolgenden Kapitel wird dieses Wissen auf den italienischen Markt übertragen. Eine überblickhafte Darstellung der Rentabilität des Marktes soll helfen, Italien als einen der größten Franchise-Märkte Europas zu identifizieren. Mit einem Umsatz von € 20 Mrd. in 2006 befindet es sich an dritter Stelle hinter Deutschland (€ 37,6 Mrd.) und Frankreich. Außerdem positionierten sich acht italienische Unternehmen unter den ersten 50 der Top 500 Franchise-Unternehmen europaweit.⁴

Im Kapitel 3 wird auf die Theorie der Property Rights und ihre nahen Verwandten, die Transaktionskosten Theorie und die Principal-Agent-Theorie eingegangen. Mit den Grundaussagen dieser Ansätze wird verdeutlicht, welche Probleme in einer freien Marktwirtschaft im Zusammenhang mit Franchising auftreten und wie diese im besten Fall behoben werden können. In Abschnitt 4 werden die verschiedenen Arten des Wissens und der Information im Zusammenhang mit Franchise-Netzwerken erklärt. Mit besonderer Rücksicht auf

⁴ Vgl. Franchise Top 500 Europe, URL:
http://www.franchiseeurope.com/directory_de.php?by=Rank [14.01.08].

die „intangible assets“, die in Unternehmen für die Entscheidungsfindung und –autonomie unabdingbar sind.

Anschließend werden die Residualeinkommensrechte, die im Franchising durch die Franchisegebühren und den Royalty-Raten repräsentiert werden und ihre Substitute, die Eigentumssurrogate, untersucht.

Weitere Besonderheiten des Franchisings werden in Kapitel 6 beschrieben: die duale Struktur der Unternehmen und das Multi-Unit Franchising. Auch hier wird aus dem Gesichtspunkt der neuen Institutionenökonomien argumentiert.

Im Anschluss an den theoretischen Teil wird eine empirische Analyse der Franchisenetzwerke in Italien durchgeführt. Nach einer Darstellung deskriptiver Eigenschaften der italienischen Unternehmen, deren Eigentümer an der Befragung teilgenommen haben, sollen in erster Linie die aus den Theorien abgeleiteten Hypothesen anhand statistischer Modelle auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Besonders wird auf die Allokation der Entscheidungsrechte unter Berücksichtigung property-rights- und agency-theoretischer Gesichtspunkte der Unternehmen und der damit verbundene Grad der (De-)Zentralisierung der Entscheidungsfindung eingegangen. Außerdem ist es Ziel, die Beziehung zwischen den residualen Entscheidungsrechten, den immateriellen Wissensvorteilen und den Eigentumssurrogaten der beiden Vertragsparteien herzustellen. Desweiteren werden die Beweggründe eines Franchisegebers, eine duale Struktur für sein Unternehmen zu wählen, genauer untersucht. Für die Analyse werden aus der Theorie der Verfügungsrechte Hypothesen abgeleitet. Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass das Resultat der Untersuchung die Erklärung des Organisationsdesigns von Franchising-Netzwerken in Italien mit Hilfe der Theorie der Verfügungsrechte ist.

2 Franchising

Ziel der folgenden Kapitel ist es, eine kurze Skizze der Franchisenetzwerke in Italien und deren Entwicklung, beginnend mit der historischen Evolution bis hin zu heutigen Erscheinungsformen und den Besonderheiten der italienischen Franchise-Verträge, darzustellen.

2.1 Begriff und Definition

Der Begriff „franchise“ wurde aus dem französischen Wort (*franchise* = *Gebührenfreiheit, zollfrei*) abgeleitet. „...*I[n] Anlehnung an Vorbilder aus dem alten Rom...*“⁵ verstand man im Mittelalter unter diesen Begriff das Erteilen bestimmten Sonderrechten, eines Vorrechtes oder die Befreiung von Vasallendiensten. Mit sogenannten ‚*chartes*‘ oder ‚*lettres de franchise*‘ gestatteten Herrscher des 12. Jahrhunderts ihren Untertanen ihren Grund und Boden landwirtschaftlich zu nutzen, wenn sie als Gegenleistung eine laufende Gebühr oder Dienstleistungen erbrachten. Etwas später durften Kaufleute mit einer solchen Genehmigung Messen oder Märkte veranstalten.⁶ Im 15. Jahrhundert, zur Zeit der florentinischen Handelsgesellschaften, können schon Elemente des modernen Franchisings erkannt werden. Im 17. und 18. Jahrhundert wandelte sich erstmals die Bedeutung zur Beschreibung von Privilegien, „...*zur Ausübung eines im Interesse des Staates liegenden Produktion oder den Handel von Waren...*“⁷ die der König oder der Staat an Einzelpersonen vergab.⁸ Erst zu Beginn des letzten Jahrhunderts kam es zur Entwicklung des modernen Franchise-Systems durch die „*Singer Sewing Machine Company*“ in den USA, deren Inhaber, Isaac Merritt Singer, die Probleme, die ihn an einem Geschäftserfolg hinderten, analysierte und dabei zwei wesentliche Servicebestandteile als Hauptgrund ausmachte. Zum einen war es die Ablehnung der Kunden ein Produkt ohne technischen Beistand zu kaufen und zum anderen eine schneller Kundendienst und Reparaturleistungen im Falle eines Schadens, die Kunden in der Vor- und Nachkaufphase vermissten. So kam Singer auf die Idee Lizenzen an lokale Mechaniker zu verteilen und ihnen seine Maschinen zum

⁵ Tietz, 1987, S. 17.

⁶ Vgl. Skaupy, 1995, S. 1.

⁷ Steiff, 2004, S. 7.

⁸ Vgl. ebenda.

Verkauf bereitzustellen. Diese Lizenz konnte jeder erwerben, der an einer Schulung über die Maschinen teilnahm. Gleichzeitig sicherte sich Singer das alleinige Gebietsverkaufsrecht. Bald darauf wurde diese Strategie von der Getränke- und Automobilindustrie bis hin zum heutigen Business Format Franchising kopiert und optimiert.

2.2 Das Franchise-Konzept

2.2.1 Wesentliche Bestimmungen des Franchise-Vertrags

Der eigentliche Durchbruch gelang dem Franchising erst nach dem 2. Weltkrieg. Jedoch ist man sich bis heute, zumindest in Europa, über eine einheitliche Definition des Franchise-Systems uneinig. Der Europäische Franchise-Verband definiert in seinen Statuten Franchising wie folgt:

*„Franchising operates on the basis of a contractual agreement between two independent business parties, the franchisor and the franchisee, in which the franchisor grants the franchisee, for the term of the contract, the right to buy and operate the franchisor's **branded and formatted business system** for a fee and according to the prescribed rules and procedures developed for the system by the franchisor.“⁹*

Die Darlegung der Rechte und Pflichten von Franchisegeber (Franchisor) und Franchisenehmer (Franchisee) bilden den wichtigsten Teil in einem Franchise-Vertrag. Der Vertrag sollte dem Einzelfall angepasst werden, um späteren Unklarheiten oder Differenzen schon im Vorhinein entgegen zu wirken. Grundsätzlich entsprechen die Rechte des einen Partners den Pflichten des anderen. Die Hauptpflicht, die der Franchisegeber zu erfüllen hat, ist das Überlassen seines Know-hows, seiner Marke, Muster und Patente. Auch hat der Franchisegeber seine Vertragspartner bei der Errichtung seines Betriebes und der Führung desselben laufend zu unterstützen.

Um den Erfolg des Franchisenehmers zu garantieren, werden von dem Eigentümer des Franchise-Systems die regelmäßige Aus- und Fortbildung der Franchisees und die Bereitstellung seiner Organisations-, Marketing- und Werbekonzepte erwartet.

⁹ European Franchise Federation, URL: <http://www.eff-franchise.com/whatisfranchising.html>
[14.12.07]

Die Pflichten des Franchisenehmers werden ebenfalls im Vertrag festgehalten und schließen vor allem die Berücksichtigung des Betriebshandbuchs und die Durchführung der vom Franchisegeber empfohlenen Maßnahmen mit ein. Weiters ist der Franchisenehmer zur pünktlichen Zahlung der Franchise-Gebühren verpflichtet und hat dem Franchisegeber zu jeder Zeit Einblick in seine Geschäftspapiere zu gewähren. Der Franchisenehmer ist auch dazu angehalten, die angebotenen Fortbildungskurse gegebenenfalls gemeinsam mit seinen Mitarbeitern zu besuchen. Auch ist es seine Pflicht das System-Image zu wahren und lokale Verkaufsförderungsmaßnahmen durchzuführen. Eine weitere Verbindlichkeit, die in einen Franchise-Vertrag aufgenommen werden kann, ist die Leistung einer Eintrittsgebühr oder die periodische Bezahlung der Marketing- und Werbungskosten.¹⁰

2.2.2 Bewertung des Franchise-Konzepts

Viele Theorien wurden geformt und durchleuchtet, um das schnelle Wachstum dieses Organisationskonzepts zu erklären. Angefangen von der Theorie der Ressourcenknappheit bis hin zur Theorie der Marktunvollkommenheit. In diesem Kapitel wird kurz auf einige dieser Erklärungsansätze eingegangen und einige Theorien zusammenfassend vorweggenommen, die in späteren Kapiteln nochmals detaillierter aufgegriffen werden.

Ein Unternehmen anhand der Vergabe von Franchise-Verträgen zu erweitern, kann mehrere Ursachen haben. In der Literatur wird dies vor allem durch die Ressourcenknappheits- und die Principal-Agent-Theorie begründet.

Die Theorie der Ressourcenknappheit wurde im Jahr 1969 von Oxenfeldt und Kelly als Erklärungsansatz für das Franchising verwendet.¹¹ Und war damit Forschungsgrundlage einer bis heute andauernden Diskussion. Zu Beginn des Lebenszyklus eines Unternehmens ist Kapital oft Mangelware. Folglich werden gerne in der Wachstumsphase eines Unternehmens Franchise-Verträge vergeben, um den Kapitalaufwand gering zu halten und dennoch Skalenerträge zu erzielen. Aber ein Unternehmenseigner muss nicht nur monetäre Komponenten für eine Expansion mitbringen, sondern benötigt außerdem Informationen über

¹⁰ Vgl. Skaupy, 1995, S. 133f.

¹¹ Vgl. Oxenfeldt/Kelly, 1969.

wünschenswerte Standorte und fähige Standortmanager. Außerdem bringt eine rasche Expansion den positiven Nebeneffekt des „*First-Mover-Advantages*“ mit sich. Ein Unternehmen kann sich somit, wenn auch meistens nur kurz, eine Monopolstellung in einer noch nicht erschlossenen Region schaffen. Was ebenfalls für die Einführung eines Franchise-Systems spricht.¹²

In der Erklärung der Principal-Agent-Theorie spielen vor allem die Kontroll- und Überwachungskosten des Franchisegebers eine schwerwiegende Rolle. Zu einer sogenannten „Agency-Beziehung“ kommt es immer dann, wenn ein Prinzipal (hier: Franchisegeber) Aufgaben an einen Agent (hier: Franchisenehmer) delegiert. Fehlen geeignete Kontrollmechanismen kann diese Vorgehensweise einige Probleme und Reibungspunkte aufwerfen, da keiner der beiden Parteien sicher gehen kann, dass der andere in seinem Sinne handelt. So müssen beide Anreize setzen, um der Geschäftsbeziehung einen guten Ausgang zu ermöglichen. Dieser Ansatz wird später ausführlicher in Kapitel 3.3. diskutiert.

Natürlich wurden im Laufe der Zeit und mit voranschreitender Forschung die meisten Theorien widerlegt oder kritisiert. Jedoch findet man dennoch einige empirische Beispiele, die diese Theorien unterstützen. Grundsätzlich kann der Erfolg der weltweiten Franchise-Bewegung am anschaulichsten durch die Betrachtung der Vorteile des Systems beschrieben werden. Die meisten Faktoren beruhen auf Gegenseitigkeit und sind sowohl dem Franchisegeber als auch dem Franchisenehmer von großem Nutzen.¹³

2.2.2.1 Vor- und Nachteile für den Franchisegeber

„Gemeinsam sind wir stark.“ Dieses oft gebrauchte Zitat behält auch im Franchise-System seine Gültigkeit. Viele Vorzüge, die ein Eigentümer durch die Wandlung seines Unternehmens in ein Franchise-System für sich verbuchen kann, führen auf die gemeinsame Stärke zurück. Das gemeinsame Image ist zum Beispiel ein solcher Vorteil. Bei wohl überlegter Planung können die Marke, der Name, die Kennzeichen und Slogans durch die geographische Verbreitung des Unternehmens einen Imagewechsel durchleben, leichter in das Bewusstsein der Kunden eindringen und somit den Weg für einen geschäftlichen Erfolg ebnen. Durch Franchising kann auch ein Marketingkonzept erfolgreicher und kostensparender

¹² Vgl. Michael, 2003, S. 65.

¹³ Vgl. Skaupy, 1995, S. 50.

durchgeführt werden. Aufgrund der Informationen über den lokalen Markt, die ein Franchisenehmer durch den Kundenkontakt sammelt, ist es leichter möglich die Waren oder Dienstleistungen wunschgetreu anzupassen.

Wird von Anfang an das Verkaufsstellennetzwerk zügig und intelligent aufgebaut, kann das Unternehmen schnell zu einem länderübergreifenden Franchise-System mutieren. Ein positiver Nebeneffekt stellt sich bei der Expansion durch die Entlastung des Franchisegebers, durch die Leistung der Eintrittsgebühr (*entry fee*) seines Vertragspartners und dessen Eigenfinanzierung ein. Durch das Betriebshandbuch sind alle Verhaltensweisen vorgegeben und der Franchisegeber kann sich voll und ganz auf die Kontrolle der Einhaltung konzentrieren. So wird ihm die Möglichkeit gegeben strategisch wichtige Entscheidungen zu verfolgen und System- oder Managementinnovationen zu planen und durchzuführen.

Ein weiterer Vorzug des Franchisings ist der Finanzierungseffekt. Durch die Bezahlung der Eintrittsgebühr und der periodisch vom Franchisenehmer zu bezahlenden Franchisegebühren (*royalties*) wird der Kapitaleinsatz des Franchisenehmers gering gehalten. Mit der Festsetzung dieser Gebühren verhindert der Franchisegeber unter anderem, dass der Counterpart von den vertraglich geregelten Vereinbarungen abweicht und somit das Aufkommen von Agency-Kosten (siehe dazu 3.3.1.1). Im Gegensatz zu anderen Vertriebssystemen wie Filialen oder Handelsvertreter bringt das Franchising den Vorteil, dass sich der Eigentümer des Systems durch die sorgfältige Auswahl fähiger Vertragspartner Überwachungs- und Kontrollkosten ersparen kann.

2.2.2.2 Vor- und Nachteile für den Franchisenehmer

Die wirtschaftlichen Interessen eines Franchisenehmers, in das System einzutreten, sind zum größten Teil auf den Eigenkapitalmangel zurückzuführen. Durch die finanzielle Hilfe, die der Franchisor seinen Vertragspartnern bietet, ist es für viele zukünftige Unternehmer erst möglich, die Gelegenheit sich als selbständiger Unternehmer auf dem Markt zu behaupten, wahrzunehmen. Oft fungiert der Franchisor als Vermittler und Fürsprecher bei Kreditinstituten, um den Franchisenehmer bei seiner Existenzgründung unter die Arme zu greifen und allenfalls vorteilhafte Konditionen zu vereinbaren. Weiters profitiert der Franchisenehmer von den Erfahrungen des Franchisegebers und übernimmt ein

auf dem Markt bereits erprobtes Produkt oder Service. Somit wird auch das Risiko eines wirtschaftlichen Misserfolgs reduziert.

Auch bei der Einrichtung der Geschäftsstelle des Franchisees machen sich die Vorteile eines Franchisevertrags bemerkbar. Der Franchisegeber seinem Vertragspartner nicht nur bei der Standortsuche behilflich sondern er gewährt ihm zusätzlich Preisnachlässe für Einrichtung, Material und Ausstattung. Vergünstigungen bei sonstigen benötigten Waren sind oftmals auf die vereinte Kaufkraft zurückzuführen, durch die der einzelne Franchisee von der Nachfragemacht des gesamten Netzes profitiert und so oftmals Ermäßigungen verhandelt werden können. Natürlich zieht der Franchisenehmer auch aus dem Bekanntheitsgrad und dem schon verbreiteten Wiedererkennungswert der Marke seinen Nutzen. Das hat zur Folge, dass Franchisenehmer sich voll und ganz auf die Führung und den Verkauf konzentrieren können ohne wertvolle Zeit mit dem Aufbau der Kundenakzeptanz zu verlieren. Das Image eines erprobten Systems ist mitunter einer der wohlbehütetsten Vorteile um das der Franchisenehmer Sorge trägt. Mit Recht. Nicht umsonst bietet der Franchisenehmer dem Franchisee laufende Schulungen, um das Prestige der Marke zu bewahren und um das dem Franchisenehmer vertraglich gewährte Erfahrungswissen weiter zugeben. Durch den Mitgenuss an nationalen und lokalen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen ist dem Franchisee die Möglichkeit gegeben, seine Produkte durch Medien zu bewerben, die ihm als Einzelunternehmer aus finanziellen Gründen eventuell nicht zur Verfügung stehen würden. Ist er Teil eines solchen Systems werden ihm Werbemittel von der Zentrale zur Verfügung gestellt. Außerdem kommen ihm ebenfalls die vom Franchisor laufend durchgeführten Marktstudien und Entwicklungen zur Verbesserung der Produkte oder des Systems zu gute. Für dieses „Marketing-Service“ kann der Franchisor eine zusätzlich determinierte Abgabe verlangen, die sich meistens aus einem Prozentsatz des Bruttoumsatzes berechnet (siehe: 7.2.1.2). Der Franchisegeber bietet dem Franchisee ebenfalls unterstützenden Beistand in den diversen Themen der Betriebsführung so wie Buchhaltung, Personalführung, Einrichtung der Verkaufsstellen, Öffentlichkeitsarbeit, Business Plan ect. an.¹⁴

¹⁴ Vgl. Skaupy, 1995, S. 50ff.

2.3 *Franchising in Italien*

2.3.1 Geschichtliche Entstehung

Die Geburtsstunde des Franchisings in Italien fiel auf den 18. September 1970, als das große Handels- und Vertriebsunternehmen „*La Gamma*“ eine von 55 Verkaufsstellen eröffnete, die von ca. 10 Franchisenehmern geführt wurden. „*La Gamma*“ bot seinen Franchisenehmern eine Vielzahl an Dienstleistungen: Überwachung durch Funktionäre, Organisation und technische Assistenz für die Ausstattung des Lagers, Anleitungen für das Führungs- und Verkaufspersonal und Assistenz für die Eröffnung und die Einweihung der Geschäftseinheit. Im Gegenzug verlangte man von dem neuen Inhaber die Bereitstellung einer Fläche von mindestens 350m² und ein Startkapital von 25-30 Millionen Lire (heute ca. € 18.076). Fünfzehn Jahre danach existierten in Italien 62 Franchisenehmer, die 3.338 Outlets führten. In Europa konnte man zu dieser Zeit feststellen, dass Unternehmen, die den Großhandel und -vertrieb als Geschäftsgrundlage hatten, vermehrt zum Franchising übertraten. Seit dem Gründungsjahr des ersten Franchisebetriebs 1970, stieg die Zahl der Unternehmen rasant an. 2006 registrierte der italienische Franchise Verband *Assofranchising* 778 Franchise-Systeme (im Vergleich dazu: Deutschland: 850¹⁵; Frankreich 1037¹⁶), die auf diese Weise ein Unternehmen führen. Das sich im ständigen Wachstum befindliche Netzwerk aus firmeneigenen und Franchise-Betrieben erwirtschaftete einen Umsatz von € 20,082 Milliarden. Das sind um 10,47% mehr als im Vorjahr. Für 2007 wurde eine Zunahme an neuen Franchise-Standorten in der Höhe von 5-7% erwartet.¹⁷ Den höchsten Umsatz konnten Franchisebetriebe aus dem Bereich Großhandel (€ 3,4 Mrd.), Lebensmittel (€ 3 Mrd.), Tourismus (€ 1,8 Mrd.) und Bekleidung (€ 1,65 Mrd.) für sich verbuchen. Alleine die ersten fünf dieser Liste erwirtschafteten 56,9% des Gesamtumsatzes der Franchisebetriebe im Jahr 2006.¹⁸

¹⁵ Vgl. Deutscher Franchise Verband: URL: <http://www.dfv-franchise.de/> [14.01.08].

¹⁶ Vgl. Fédération Française de la Franchise: URL : <http://www.franchise-fff.com/Franchise-2007-stabilite-maturite.html> [14.01.08]

¹⁷ Vgl. Assofranchising, URL: http://www.assofranchising.it/rassegna_stampanews.php, [14.01.08]

¹⁸ Vgl. <http://www.assofranchising.it>

		2005	2006	Differenz 2006/2005
Umsatz der Netzwerke	Mrd. €	18,178	20,082	1,904
Franchisegeber	Nr.	735	778	43
Direkte Verkaufsstellen	Nr.	8.556	8.686	130
Franchise-Verkaufsstellen	Nr.	46.337	49.340	3.000
Verkaufsstellen im Ausland	Nr.	4.740	4.850	110
Beschäftigte im Netzwerk	Nr.	120.340	176.731	56.391

Tabelle 1: Hauptindikatoren des italienischen Franchising¹⁹

2.3.2 Definition des Franchisings in Italien

In seinen Hauptstatuten unterscheidet sich das italienische Franchise-System nicht von dem der Republik Österreich und dem Rest Europas.

Art. 1 des italienischen Franchise-Gesetzes²⁰ definiert Franchising wie folgt:

„L'affiliazione commerciale (franchising) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi.“

Das Franchising ist ein Übereinkommen, unabhängig von dessen Namen, zwischen zwei rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Personen, bei dem eine Partei der anderen, gegen eine Vergütung, eine Reihe an gewerblichen und intellektuellen Eigentumsrechten, im Zusammenhang mit Warenzeichen, Handelsnamen, Geschäftszeichen, Gebrauchsmodelle, das Industrial Design, Copyright, Know-how, Muster, technische und wirtschaftliche Beratung sowie Assistenz zu Verfügung stellt, und somit der Franchisegeber einen Franchisenehmer in sein System,

¹⁹ Quelle: modifiziert übernommen aus: „Rapporto sul Franchising in Italia“, 2006, S. 5; URL: http://www.assofranchising.it/statistiche/Quadrante2006/Rapporto_sul_Franchising_in_Italia_2006%20def.pdf, [14.01.08].

²⁰ LEGGE 6 Maggio 2004, n. 129 (GU n. 120 del 24/05/2004) „Norme per la disciplina dell'affiliazione“ veröffentlicht in Gazzetta Ufficiale n. 20, 24. Mai 2004; URL: <http://www.camera.it/parlam/leggi/04129l.htm>, [01.10.07].

bestehend aus mehreren Franchisenehmern, aufnimmt mit dem Ziel, bestimmte Produkte oder Dienstleistungen zu vertreiben.²¹

2.3.3 Arten des Franchising

Da es in einer freien Marktwirtschaft zahlreiche Gattungen von Branchen, Produkten und Unternehmensgegenständen gibt, ist es angebracht auch den Typus des Franchising an den Grundcharakter des Unternehmens anzupassen. Somit gibt es in Italien, wie auch im restlichen Europa, drei Grundtypen von Franchising.

2.3.3.1 Produktfranchising (ital. franchising industriale)

Bei dieser Form sind die Vertragspartner meist Industrieunternehmen. Der Franchisegeber überlässt dem Franchisenehmer zur Herstellung eines bestimmten Produktes das dazugehörige Know-how des Produktionsprozesses, die Marke, Lizenzen und Patente inklusive der Erlaubnis das Gut auf eigene Rechnung auf dem Markt zu verkaufen. Natürlich nicht ohne die vom Franchisor vorgegebenen Standards einzuhalten. Die Möglichkeit, das Produkt selbst zu verkaufen unterscheidet diese Art von Franchising von einem Lieferungsvertrag. So kann der Produktionsfranchisegeber die Transportkosten eigenproduzierter Waren reduzieren oder auch einen hohen Frischebestand der Waren bewahren.²²

Über das technische Know-how hinaus erfordert diese Form jedoch auch wichtige Kapitalinvestitionen vom Franchisegeber. Das ist auch der Grund warum diese Form am wenigsten verbreitet ist. In Italien findet man nur 0,5% der Franchisenehmer, die in einem solchen System ihre Geschäfte tätigen.²³ Der Bekannteste unter ihnen ist wohl Coca Cola.

2.3.3.2 Vertriebsfranchising (ital.: franchising di distribuzione)

In diesem Fall geht es hauptsächlich um den Absatz und Vertrieb eines Produktes oder einer Produktpalette. Den Daten der Assofranchising zu Folge ist es mit 48,45% in der Wirtschaft vertreten. Diese Art wird in Italien je nach Rolle des Franchisegebers im Vertriebszyklus in zwei Sub-Kategorien unterteilt:

²¹ Übersetzung von Olivia Pfigstl

²² Vgl. Tietz, 1987, S. 31.

²³ Vgl. Bonani, 1996, S. 29f.

a) Produktions-Franchising (Produzent-Einzelhandel; ital.: Franchising di produzione)

Handelt es sich um Produktions-Franchising, ist der Franchisegeber ein Industrieunternehmen, das anhand dieses Systems versucht, einen Absatzweg für seine produzierten Produkte unter demselben Namen zu finden. In den meisten Fällen kann man diese Variante in Großindustrien wie Bekleidung, Möbel, Schuhe ect. finden. Die wohl bekanntesten Marken sind z.B. Stefanel, Benetton, Mandarin Duck.

b) Vertreiber-Franchising (Großhändler-Einzelhandel; ital.: Franchising di distributore)

In diese Kategorie ist der Franchisegeber als Großhändler einzuordnen. Er erwirbt Güter von Lieferanten oder ausländischen Produzenten und versucht sie mit Hilfe eines Netzwerkes an Franchisenehmer zu vermarkten. In dieser Typologie sind meist Franchisegeber zu finden, die am Lebensmittelmarkt heimisch sind so wie Standa, Rinascente, Sidis und Idea GS.²⁴

2.3.3.3 Dienstleistungsfranchising (ital.: Franchising di servizi)

Hier handelt es sich um ein System, in dem der Franchisenehmer nicht die Produkte des Franchisegebers weiterverkauft, sondern einen Vertrag über das Geschäft mit einer Leistung abschließt. Dieses Service wurde vom Franchisegeber erarbeitet, mehrmals erprobt und adjustiert. Der Franchisenehmer erstet, mit Bezahlung der Eintrittsgebühr, ein gesamtes Paket an Techniken und Know-how, um den gewinnbringenden Verkauf von Serviceleistungen zu gewährleisten. Der Sektor des Dienstleistungsfranchisings könnte heterogener nicht sein. Die Unternehmen, die sich auf einen Vertrag dieser Art einigen, reichen von Fast Food Restaurants, Ferienclubs, Sportclubs, Friseursalons bis hin zu Schulungszentren und Immobilienbüros.²⁵ Mehr als die Hälfte (51,54%) der Franchisegeber in Italien betreiben ihr Unternehmen auf diese Art.²⁶

²⁴ Vgl. Tocci, 2007, S. 5ff.

²⁵ <http://www.topfranchising.it/franchising.asp?pag=217>

²⁶ Vgl. *Dettaglio Prodotti e Servizi*, 2006, S. 2; URL:

http://www.assofranchising.it/statistiche/Quadrante2006/INDICATORI_PRINCIPALI_PER_PRODOTTO_E_SERVIZI.pdf, [14.01.08].

Art	Anzahl Franchisor	Filialen	Franchise Filialen	Filialen im Ausland	Umsatz in 2006	Beschäftigte
Produkt Franchise	377	6.434	24.350	2.632	13.140.770	81.727
Dienstleistungs-Franchise	401	2.252	24.996	22.180	6.941.147	95.004
Summe:	778	8.686	49.340	4.850	20.081.917	176.731

Tabelle 2: Vorkommen von Produkt- und Dienstleistungs-Franchising in Italien²⁷

2.3.3.4 Business Format Franchising

Die höchstentwickelte Form des Franchisings wird mit dem angloamerikanischen Terminus „*business format franchising*“ bezeichnet. Dies ist wohl das am meistverbreitete Franchise-Konzept heutzutage und gilt inzwischen als Standard für Franchise-Systeme. Bei dieser Art wird nicht nur das Produkt von Seiten des Franchisor zu Verfügung gestellt, sondern das gesamte System-Paket. Es beinhaltet die Lizenzierung des Marketing- und Management-Konzepts, des Informations-Systems, Know-hows und natürlich der Handelsmarke. All diese Komponenten hat der Franchisor meist selbst entwickelt und erprobt und bleibt auch weiterhin für die Überwachung, die Qualitätskontrollen und die Arbeitsteilung zuständig. Des Weiteren liegt es auch an ihm über die Verteilung der Entscheidungsbefugnis zu bestimmen.²⁸ Seinen ungewöhnlich raschen Aufstieg hat es wohl der sogenannten ‚*service revolution*‘ nach dem 2. Weltkrieg zu verdanken.²⁹

2.3.4 Der Franchise Vertrag in Italien

Ein Franchise-Vertrag ist durch seinen atypischen Charakter gekennzeichnet. Dies ist in der heutigen Geschäftswelt durchaus nichts Ungewöhnliches mehr. Ein atypischer Vertrag ist ein freigestalteter Vertrag, d.h. er ist „*gesetzlich nicht vertyp*“³⁰. In Italien wie auch in Österreich gilt bei eben genannten Verträgen Vertragsfreiheit, d.h. die beiden Parteien müssen sich nur an die Regeln des Bürgerlichen Rechts halten.³¹ Oft ist man jedoch verführt eine solche Übereinkunft

²⁷Quelle: modifiziert übernommen: *Dettaglio Prodotti e Servizi*, 2006, S 1; URL: http://www.assofranchising.it/statistiche/Quadrante2006/INDICATORI_PRINCIPALI_PER_PRODO_TTI_E_SERVIZI.pdf, [17.01.08].

²⁸ Vgl. Sydow, 1998, S. 8f.

²⁹ Vgl. Skaupy, 1995, S. 3.

³⁰ Krejci, 2002, S. 147.

³¹ Vgl. R.D. 16 marzo 1942, n. 262 Approvazione del testo del Codice Civile Libro Quarto: Delle Obbligazioni „Art. 1322: *Autonomia Contrattuale*“. Le parti possono liberamente determinare il

ähnlich wie einen Angestelltenvertrag zu interpretieren. Doch auch wenn der Franchisegeber eine hohe Machtposition in dem Geschäftsverhältnis einnehmen kann und der Franchisenehmer in eine bestimmte Abhängigkeit gedrängt wird, ist der Franchisevertrag vom Arbeitgeber-Arbeitnehmer Verhältnis klar zu differenzieren.

Der wohl größte Unterschied ist in der Entlohnung des Franchisenehmers zu erkennen. Er erhält kein Angestelltengehalt, sondern behält seine erwirtschafteten Gewinne ein. Weiters ist trotz der starken Integration des Franchise-Unternehmens in das Unternehmen des Franchisegebers eine verstärkte Unabhängigkeit zu erkennen. Vor allem manifestiert sich diese in der Tatsache, dass der Franchisenehmer selbst der Arbeitgeber seiner Angestellten ist und sein Kapital auf eigenes Risiko investiert.³²

2.3.4.1 Das italienische Franchise-Gesetz

Italien ist, wie fast alle europäischen Länder, Mitglied der European Franchise Federation (Europäischer Franchise Verband). Aus diesem Grund sind alle Franchise-Unternehmen auch dessen (Ethik-)Kodex unterworfen. Um dem Trend der Globalisierung und der weltweiten freien Marktwirtschaft nicht nachzuhinken, verabschiedete der italienische Senat am 21. April 2004 eine neue Verordnung *“LEGGE 6 Maggio 2004, n. 129 (GU n. 120 del 24/05/2004) Norme per la disciplina dell'affiliazione”*, die folglich am 25. Mai 2004 in Kraft trat. Somit wurde Italien zu einem der wenigen Ländern in Europa, dessen Rechtsgebung franchisespezifische Gesetzte bereithält. Die Absicht der neuen Rechtsvorschrift war eine deutlichere Definition des Franchisings in Italien sowie mehr Transparenz in den Vertrags-Beziehungen beizusteuern. Vor allem aber sollte die schwächere Partei (meist der Franchisenehmer) durch die neuen Regelungen einen größeren Schutz genießen und noch vor Gültigkeit des Vertrages genügend Informationen über seinen zukünftigen Geschäftspartner beziehen können. Diese Art von vorvertraglichen Informationspflichten werden in der Fachliteratur mit dem englischen Terminus *‘disclosure law’* bezeichnet. Diese beinhalten

contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge (e dalle norme corporative). Le parti possono anche concludere contratti che non appartengono ai tipi aventi una disciplina particolare, purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico.

³² Vgl. Rosboch, 2005, S. 18.

„...die gesetzliche Verpflichtung, den Franchise-Nehmer umfassend über das Franchise-System und die ‚Franchise-Opportunity‘ zu unterrichten...“³³

Bis zu diesem Zeitpunkt hielt das italienische Rechtssystem keine speziellen normativen Regelungen für einen Franchise-Vertrag bereit. Es galt absolute Vertragsfreiheit, die nur durch das Legalitätsprinzip des Geschäftsobjekts eingeschränkt war. Die Vertragspartner hatten sich, wie es in vielen anderen europäischen Ländern heutzutage noch der Fall ist, nur an dem *„European Code of Ethics for Franchising“* (Europäische Ethik-Kodex für Franchising) zu orientieren. Diese weit reichende Flexibilität eines solchen Vertrags wurde unter anderem auch als Grund für die schnelle Verbreitung dieses Systems angesehen, auch wenn sie einen größeren Grad an Unsicherheit mit sich brachte. Es gab jedoch bestimmte Klauseln, die sich im Lauf der Jahre auch in den Franchiseverträgen manifestierten.

Die Einführung des *„LEGGE 6 Maggio 2004, n. 129 (GU n. 120 del 24/05/2004) Norme per la disciplina dell'affiliazione“* wurde vor allem durch den italienischen Franchise-Verband begrüßt, der sich dadurch eine stärkere Regulierung des oft von Missbrauch einiger Akteure geschüttelten Business erhoffte, ohne jedoch die Privatautonomie der Individuen zu stark zu beeinträchtigen. Besonders detailliert werden die vorvertraglichen Pflichten der Geschäftspartner bestimmt, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Von nun an muss der Vertragsabschluss der teilnehmenden Parteien schriftlich erfolgen, andernfalls wird er als nichtig bewertet.

In **Art. 3** des neuen Erlasses werden die Inhaltspunkte des Vertrags aufgeführt. Der Vertrag hat nun folgendes zu enthalten:

- die exakte Höhe der Franchise-Gebühren und der anfänglichen Investition, die der Franchisegeber zu entledigen hat
- die Zahlungsart der Royalties Zahlungen und deren Berechnung
- die Laufzeit des Vertrages, die jedoch nicht weniger 3 Jahre betragen darf, um dem Franchisenehmer die Möglichkeit zu gewähren, etwaige getätigte Investments zu amortisieren
- eine genaue Angabe seines Verkaufsgebietes (Gebietsschutzklausel)

³³ Flohr, 2006, S. 10.

- eine ausführliche Beschreibung des dem Franchisenehmer bereitgestellten Know-hows und die Charakterisierung der technischen Unterstützung, Planung, Training und Ausstattung
- die Vertragsbedingungen zu einer möglichen Verlängerung, Beendung oder Übertragung der Geschäftsbeziehung

Der „**Art. 4 Legge 129/2004**“ bringt die Pflichten des Franchisegebers in einen gesetzlichen Rahmen. Vor allem handelt es sich hier um die oben angesprochenen vorvertraglichen Pflichten: Spätestens dreißig Tage vor Inkrafttreten des Vertrages muss der Franchisegeber seinem Counterpart einen Entwurf zusammen mit folgenden Informationen zukommen lassen:

- Geschäftsinformationen
- Auszüge der Bilanz der vergangen drei Geschäftsjahre oder der Bilanzen von Beginn der Geschäftstätigkeit an, wenn diese weniger als drei Jahre beträgt
- Informationen über die im System gebräuchlichen Marken
- Beschreibungen bezüglich der kennzeichnenden Elemente seines Handels
- Eine Liste weiterer Franchisenehmer und firmeneigener Standorte, wenn vorhanden
- eine präzise Angabe über Rechtsprozesse oder Schiedsverfahren gegen den Franchisegeber der letzten drei Jahre

Die in „**Art. 5 Legge 129/2004**“ aufgezählten Pflichten des Franchisenehmers fassen sich wie folgt zusammen: Der Franchisee darf seinen im Vertrag festgesetzten Firmensitz nicht ändern, außer er wird durch höhere Gewalt dazu gezwungen. Er wird ebenfalls dazu angehalten seine Mitarbeiter oder Angestellten auch nach Ende der Laufzeit des Vertrags zur absoluten Schweigepflicht über den Inhalt der wirtschaftlichen Aktivität, die dem Franchise-Vertrag zu Grunde liegt, zu verpflichten.

In „**Art. 6 Legge 129/2004**“ werden die vorvertraglichen Pflichten, die beide Parteien einzuhalten haben, aufgelistet.

Vor allem wird zu Rechtschaffenheit, Korrektheit und gutem Glauben beider Parteien angehalten. Außerdem wird der Franchisegeber verpflichtet alle dem

Franchisenehmer für den Vertragsabschluss als wichtig erscheinende Informationen sofort und vollständig vorzubringen. Wie auch der mögliche Franchisenehmer seinem Vertragspartner etwaige Informationen, die den Vertragsabschluss beeinflussen könnten, sofort zu überbringen hat.

Die in diesem Kapitel angeführten Verbindlichkeiten sind laut italienischem Franchise-Gesetz zu erfüllen und in den Vertrag aufzunehmen. Jedoch erlaubt das Wesen des Vertrages weitere, für beide Parteien verpflichtende Klauseln zu vereinbaren.³⁴

³⁴ Vgl. <http://www.iusreporter.it/Testi/allaria4.htm>.

3 Neoinstitutionalistische Ansätze

3.1 *Der Property-Rights-Ansatz*

3.1.1 Grundzüge der Theorie

Von Ökonomen werden individuelle Rechte hinsichtlich der Nutzung von Ressourcen auch Property Rights genannt. Für Alchian ist die Definition, die Allokation und der Schutz von Verfügungsrechten einer der schwierigsten Aufgaben, die eine Gesellschaft zu lösen hat.³⁵ Die Theorie der Property Rights gehört zusammen mit der Principal-Agent und der Transaktionskostentheorie zu den drei Hauptrichtungen der neoinstitutionalistischen Ansätze. Anhand dieser Ansätze wird versucht, die Wirkung von Institutionen auf menschliches Verhalten zu erklären. Durch die grobe Unterteilung in oben genannte drei Teilströme soll das Handeln von Individuen in einem Umfeld erklärt werden, das sich aus unvollkommenen Akteuren, Menschen mit begrenzter Rationalität bzw. Moral und gegenseitiger Abhängigkeit zusammensetzt.³⁶ Diese Ansätze beschäftigten sich hauptsächlich mit Personen innerhalb einer Organisation, die nicht länger deren Grenzen berücksichtigen, sondern zu individuellen Entscheidungsträgern werden und somit versuchen ihren eigenen Nutzen zu maximieren.

Den Ausgangspunkt des Property-Rights-Ansatzes formt nach allgemeiner Meinung der Aufsatz 1960 von Ronald H. Coase, „*The Problem of Social Cost*“.³⁷ Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes wurde in den 70er Jahren von Eirik Furubotn und Steve Pejovich³⁸ geleistet sowie später von Alchian und Demsetz.³⁹

Nicht nur die rechtlichen Komponenten dieser neuen Theorie waren Anlass zu heftigen Diskussionen in der Literatur, auch eine eindeutige Definition der Property Rights führte bei vielen Ökonomen zu verschiedenen Ergebnissen. In der deutschsprachigen Literatur reicht das Begriffsspektrum von Eigentumsrechten über Verfügungs- bis hin zu Handlungsrechten.⁴⁰ Oft wird jedoch die englische

³⁵ Vgl. Alchian, (o.J.), URL: <http://www.econlib.org/library/Enc/PropertyRights.html> [24.01.08].

³⁶ Picot et al., 2005, S. 46.

³⁷ Vgl. Coase, 1960.

³⁸ Vgl. Furubotn/Pejovich, 1972.

³⁹ Vgl. Alchian/Demsetz, 1973.

⁴⁰ Vgl. Neus, 2007, S. 107.

Terminologie beibehalten. Property Rights sind mit einer Ressource verbundene Rechte. Ein Verfügungsrecht innezuhaben bedeutet also nicht speziell das Eigentum ökonomischer Ressourcen, sondern das Eigentum von Verfügungsrechten über eingesetzte oder entstehende ökonomische Ressourcen.⁴¹ Prinzipiell kann man die Property Rights in folgende vier Einzelrechte unterteilen:

- das Recht, ein Gut zu nutzen (usus)
- das Recht, ein Gut zu verändern (absusus)
- das Recht, sich durch das Gut entstandene Gewinne anzueignen (usufructus)
- das Recht, das Gut zu übertragen oder zu veräußern.⁴²

Schmidtchen definiert Property Rights als „...die Dominanzbeziehungen zwischen Personen hinsichtlich der Verfügungsberechtigung über knappe Güter und Ressourcen...“⁴³ Er bezeichnet sie auch als Handlungsrechte, da für ihn „...jedes Handeln die Verfügungsmöglichkeit über knappe Güter und Ressourcenvoraussetzt...“⁴⁴

Furubotn und Pejovich beschreiben Property Rights als gesellschaftlich sanktionierte Verhaltensbeziehungen, die zwischen Menschen aufkommen können und aufgrund der Existenz von Dingen entstehen und mit ihrer Nutzung zusammenhängen:

„...the sanctioned behavioural relations among men that arise from the existence of things and pertain to their use. Property rights assignments specify the norms of behaviour with respect to things that each and every person must observe in his interactions with other persons, or bear the cost for nonobservance.“⁴⁵

Somit kann man davon ausgehen, dass Property Rights häufig das Verhalten von Agenten beeinflussen. In der Literatur wird vor allem das zentrale Argument betont, dass Verfügungsrechte nicht die Beziehung zwischen einer Person und

⁴¹ Vgl. Alchian, (o.J.) URL: <http://www.econlib.org/library/Enc/PropertyRights.html> [20.01.08].

⁴² Vgl. Richter/Furubotn, 2003, S. 23.

⁴³ Schmidtchen, (o.J.), S. 5; URL: <http://www.uni-saarland.de/fak1/fr12/csle/publications/9804prop.PDF> [14.02.08].

⁴⁴ Ebenda.

⁴⁵ Furubotn/Pejovich, 1972, S. 1139.

einem Gegenstand darstellen. Furubotn und Pejovich beschreiben Property Rights innerhalb einer Gesellschaft

“...as the set of economic and social relations defining the position of each individual with respect to the utilization of scarce resources.”⁴⁶

Da Handlungs- und Eigentumsrechte nicht zwingend von nur einer Person besessen werden, legt auch Alchian besonderen Wert darauf Property Rights nicht nur als Mensch-Ding-Beziehung zu interpretieren. Er und Demsetz sind der Ansicht, dass es nicht die Ressource selbst ist, die eine oder mehrere Personen innehaben, hingegen liegt dieser Theorie der Besitz eines Bündels an Rechten, die erlauben die Ressource zu nutzen, zu Grunde.⁴⁷ Aufgrund des Charakters der Property Rights, der einer sozialen Institution ähnelt, hat man bei Missachtung mit einer Bestrafung zurechnen.

„...Property Rights stehen also allgemein für Normen, welche gesellschaftliche Interaktionen bezüglich knapper Gegenstände derart regeln, dass sie Eigentümer einen bestimmten Handlungsspielraum garantieren und dessen Beeinträchtigung durch Nichteigentümer unter Strafe stellen.“⁴⁸

3.1.2 Verdünnung von Property Rights

Property Rights sind nicht unbeschränkt, können aber einem einzelnen Individuum zugeordnet werden. Wenn jedoch das Ausmaß an Handlungs- und Verfügungsrechte eingeschränkt wird spricht man von einer Verdünnung der Property Rights. Schon Furubotn und Pejovich sprechen von einer ‚*attenuation of property rights*‘. Für diese Autoren stellt die Ausdünnung von Property Rights eine ‚*systematisch Quelle für Ineffizienz*‘⁴⁹ dar. Schon das bloße (freiwillige) Delegieren von Entscheidungen hat für sie eine Abschwächung der Property Rights zur Folge. Picot et al. sind der Ansicht, dass Property Rights in zweierlei Weise eingeschränkt werden können. Zum Ersten können Rechte auf mehrere Individuen gleichzeitig verteilt werden und zum Zweiten existieren nicht alle Rechte nebeneinander bzw.

⁴⁶ Furubotn/Pejovich, 1972, S. 1139.

⁴⁷ Vgl. Alchian/Demsetz 1973, S. 17.

⁴⁸ Buhbe, 1980, S. 3.

⁴⁹ Schanz, 1983, S. 262; zit. in: Ganske, 1996, S. 21.

sind sie nicht dem gleichen Akteur zugeordnet.⁵⁰

		Anzahl der Property-Rights-Träger	
		niedrig	hoch
Grad der Vollständigkeit der Property-Rights-Zuordnung	hoch	Konzentrierte Property-Rights-Struktur Bsp. Einzelunternehmungen	Verdünnte Property-Rights-Struktur Bsp. Publikumsgesellschaft
	niedrig	Verdünnte Property Rights Struktur Bsp.: Stiftung	Stark verdünnte Property-Rights-Struktur Bsp.: Großverein wie ADAC

Abbildung 1: Zwei Dimensionen der Verdünnung von Property Rights⁵¹

Müssen sich mehrere Subjekte ein Gut teilen, bezieht sich das natürlich auch auf die Gewinne aus dem Verkauf dieses Gutes oder auf die Möglichkeiten es zu nutzen. Es sinkt somit auch der individuelle Wert des Gutes wenn die Property Rights, die mit ihm im Zusammenhang stehen, beschränkt oder nur im Einzelnen durchsetzbar sind. Eine Allokation von Verfügungsrechten auf mehrere Akteure kann bei einer beliebigen Handlung eines Individuums bezüglich des Gutes Konsequenzen für die auch nicht beteiligten Subjekte mit sich ziehen. Damit ist es möglich die Abschwächung des Nutzens eines Property Rights zu erklären. Sind Verfügungsrechte zu gleichen Teilen auf mehrere Akteure verteilt, ist die Gefahr groß, dass diese nicht mehr effizient genutzt werden, da natürlich auch Gewinne, die daraus gezogen werden zu gleichen Teilen aufgeteilt werden müssen. Jedoch ist im Falle eines Verlustes auch dieser gemeinsam zu tragen. Dadurch ist ein Akteur dazu verführt sich so zu verhalten, dass für die anderen ein Nachteil aus der Nutzung der Ressource entsteht. Die Verdünnung von Property Rights kann aber auch dahin führen, dass sich das Verhalten eines Individuums bezüglich der Ressource ändert, da dem Akteur die Konsequenzen seines Verhaltens als nichtig erscheinen. Um nachlässiges, oft sogar zerstörerisches Verhalten von Akteuren

⁵⁰ Vgl. Picot et al., 2005, S. 47.

⁵¹ Quelle: Vgl. Picot et al., 2005, S. 47.

bezüglich Ressourcen zu verhindern, werden Sanktionsmechanismen eingesetzt.⁵² Kaulmann nennt dies das Grundprinzip der Property-Rights-Theorie. Für ihn dienen eben solch Sanktionen um dem Besitzer ausschließlicher Property Rights die Auswirkungen seines Handelns auf Dritte spüren zu lassen. So ist der Anreiz für Individuen Ressourcen effizient zu nutzen am größten. Nämlich dann, wenn eine vollständige Internalisierung zwischen positiven und negativen externen Effekten stattfindet.⁵³ Böbel fasst die wichtigsten Probleme der Verdünnung der Property Rights wie folgt zusammen: Zum ersten erhebt sich für ihn die Frage, ob Property Rights verdünnt werden, weil sie nicht ausreichend definiert sind und somit keinen Schutz des Gesetzes genießen können, oder weil die Träger von Rechten diese nicht nach ihren Willen ausnutzen können, da ihnen die Ausübung von Teilen untersagt wird. Auch er zieht daraus die Schlussfolgerung, dass die Verdünnung oder Beschränkung von Eigentumsrechten den Wert des ökonomischen Gutes verringert.⁵⁴

Es sei auch darauf hingewiesen, dass es in keinem Wirtschaftssystem absolute Besitzansprüche geben kann. Wäre dies nicht so würde das implizieren, dass alle Ressourcen und Güter einer einzelnen Rechtsperson zugeordnet wären, was nur bei einer Diktatur der Fall sein könnte.⁵⁵ Jedoch selbst in einem solchen System müssten die sich in Privatbesitz befindlichen Property Rights an einer knappen Ressource im Interesse des Gemeinwohls verdünnt bzw. eingeschränkt werden.⁵⁶

3.1.3 Externe Effekte

Die Vertreter der neuen Institutionenökonomie definieren die Rolle des Individuums innerhalb einer Organisation neu. Im Gegensatz zu den klassischen und neoklassischen Ansätzen wird nun von individuellen Entscheidungsträgern ausgegangen, die versuchen, ihren eigenen Nutzen innerhalb des institutionellen Rahmens zu maximieren. Den engen Zusammenhang zwischen Verfügungsrechten und Transaktionskosten kann man auch anhand der externen Effekte beobachten.

⁵² Vgl. Kaulmann, 1987, S. 16ff.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 25f.

⁵⁴ Vgl. Böbel, 1988, S. 17.

⁵⁵ Vgl. Buhbe, 1980, S. 66.

⁵⁶ Vgl. Böbel, 1988, S. 18.

Von externen Effekten im weiteren Sinn spricht man „... wenn die Produktions- oder Nutzenfunktion eines Akteurs beeinflusst wird.“⁵⁷ In den meisten der Fälle betreffen wirtschaftliche Handlungen nicht nur den Akteur selbst, sondern können auch andere Individuen, Organisationen oder sogar ganze Gesellschaften beeinflussen. Größtenteils ist es dem Individuum nicht bewusst, dass seine Handlungsweisen Kosten oder Nutzen für weitere Mitglieder eines Systems bewirken können.

*„Externe Effekte umfassen die unkompensierten Nutzenveränderungen, die ein Wirtschaftssubjekt durch seine Handlung bei anderen Gesellschaftsmitgliedern auslöst.“*⁵⁸

Die eben genannten externen Effekte werden in der Literatur als externe Effekte im engeren Sinn betitelt. Oft machen sich solche Effekte in Gemeinschaften bemerkbar. Besonders dort wo die Privatrechte der einzelnen Mitglieder nicht genau erläutert sind und der Gebrauch einer Gemeinschaftsressource durch ein Individuum zu einer Überbeanspruchung der Ressource führt und folglich negative Wirkungen für die Produktions- und Nutzenfunktionen der restlichen Mitglieder der Gemeinschaften mit sich zieht.⁵⁹ Solche Effekte können jedoch einen positiven bzw. negativen Charakter annehmen.

Von positiven externen Effekten spricht man, wenn der soziale Nutzen höher ist als der private. Natürlich sind diese Effekte für die Allgemeinheit erwünscht, aufgrund fehlender Anreize für den Agenten besteht jedoch die Gefahr, dass Handlungen, die solche Effekte herbeiführen würden, oft nicht getätigt werden. Warum sollte zum Beispiel der Eigentümer einer öffentlich zugängigen Grünanlage sie aufwendig bepflanzen lassen, um zur Verschönerung des Ortsbildes beizutragen, wenn für ihn selbst die reine Instandhaltung (mähen, jäten, säen) von gleichem Nutzen wäre?

Bei negativen externen Effekten hingegen übersteigen die entstehenden sozialen Kosten die privaten des Handelnden. Picot et al. nennen hierfür als Beispiel ein Produktionsunternehmen, das umweltschädigende Emissionen erzeugt. Sofern nicht durch bestimmte Gegenmaßnahmen (Strafen, Abgaben)

⁵⁷ Kräkel, 2007, S. 46.

⁵⁸ Picot et al., 2005, S. 47.

⁵⁹ Vgl. Kräkel, 2007, S. 46f.

diesem Unternehmen Einhalt geboten wird, wird der nutzenmaximierende Akteur weiterhin schädliche Stoffe in die Umwelt entleeren. Gesamtwirtschaftlich gesehen kommt es so jedoch zu einer Wohlstandsminderung, da die Gesellschaft nun die Verschmutzung zu tragen hat.

Inwieweit externe Effekte und der mit ihnen verbundene Wohlstandsverlust zu tragen kommen, hängt von der Verteilung der Property Rights auf die Ressourcen ab. Sind die Rechte über ein Gut oder über einer Ressource einem Akteur vollständig zugeordnet, dann kann man davon ausgehen, dass dieser effizienter handeln wird, da ihm der gesamte Nutzen zusteht, ihn aber auch die summierten Kosten treffen. Um die Wohlstandsminderung durch externe Effekte zu umgehen, wäre eine vollständige Zuordnung der Property Rights an einer Ressource erstrebenswert.⁶⁰

3.2 Die Theorie der Transaktionskosten

3.2.1 Grundzüge der Theorie

Wie schon erwähnt bildet nach Picot et al. die Transaktionskostentheorie eine weitere zentrale Größe der Ansätze der neuen Institutionenökonomie. Das Argument dieser Kosten brachte vor allem Coase zur Sprache. Seine Beiträge „*The Nature of the Firm*“ 1937 und „*The Problem of Social Costs*“ werden von vielen Vertretern dieser Theorie als Ursprung des Ansatzes gewertet. Weiters wird auch Oliver E. Williamson als ein Grundsteinleger der Transaktionskostentheorie gefeiert.⁶¹ In dieser Unternehmenstheorie versteht man unter Transaktionen jeglichen Austausch von Gütern und Leistungen. Die dabei entstehenden Kosten werden Transaktionskosten genannt. Wobei man auf die Abgrenzung zu den Produktionskosten achten sollte.

„Als Transaktionskosten werden dementsprechend sämtliche mit der Koordinationsform variierende Kosten bezeichnet, soweit es sich nicht um Produktionskosten handelt.“⁶²

Die Theorie der Property Rights und die der Transaktionskosten sind eng miteinander verstrickt. Manche Ökonomen sind sogar der Meinung, dass der

⁶⁰ Vgl. Picot et al., 2005, S. 48f.

⁶¹ Vgl. Williamson, 1971, 1979, 1990.

⁶² Ganske, 1996, S. 111.

Property-Rights-Ansatz nur gemeinsam mit der Transaktionskostentheorie sinnvoll diskutiert werden kann.⁶³ Auch Pejovich, der für seine Werke über die Verfügungsrechte bekannt ist, widmete sich in seinem Studium beiden Ansätzen.

*„Transaction costs are the costs of all resources required to transfer property rights from one economic agent to another. They include the costs of making and exchange (...) and the costs of maintaining and protecting the institutional structure...“*⁶⁴

Tietzel schreibt in seinem Forschungsbericht über die Transaktionskosten folgendes:

*„Transaktionskosten umfassen alle jene Kosten, die bei der Bestimmung, dem Austausch, der Überwachung und der Durchführung von Property Rights entstehen.“*⁶⁵

Bei einer Transaktion im Rahmen dieser Theorie handelt es sich nicht um die Weitergabe von Gütern oder Ressourcen. Stattdessen werden hier die Kosten bei einer Übertragung von Verfügungsrechten untersucht. Jedoch sollte man sich davon distanzieren, Kosten nur als monetären Begriff zu sehen. Transaktionskosten umfassen auch „...alle Opfer und Nachteile...“, die Akteure bei einer ‚*Verwirklichung eines Leistungsaustausches*‘ in Kauf nehmen müssen.⁶⁶ Unter eben solchen „Opfern“ versteht Picot die Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten.⁶⁷

Da die Theorie der Property Rights auf der Annahme der individuellen Nutzenmaximierung basiert, ist diese auch für die Transaktionskosten eine zentrale Größe. Da die Übertragung von Property Rights meist durch Verträge geregelt wird, können Transaktionskosten auch als die Höhe der anfallenden Kontrollkosten bei einer allfälligen Nichteinhaltung des Vertrages berechnet werden. Ist der Schaden, der durch ein vertragsabweichendes Verhalten entsteht höher als die Kontrollkosten, wird dazu geraten, Überwachungsmaßnahmen durchzuführen.⁶⁸

⁶³ Vgl. bspw. Kräkel, 2007, S. 46.

⁶⁴ Pejovich, 1995, S. 84.

⁶⁵ Tietzel, 1981, S. 211.

⁶⁶ Picot, 2005, S. 57.

⁶⁷ Vgl. ebenda.

⁶⁸ Vgl. Kaulmann, 1987, S. 20ff.

3.3 Die Principal-Agent-Theorie

3.3.1 Grundzüge der Theorie

Die Principal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit dem Auftreten von „Agency-Problemen“ und den damit verbundenen Kosten. Über die Entstehung und Zugehörigkeit der Principal-Agent-Theorie ist man in der Literatur geteilter Meinung. Picot et al. stellen sie auf gleiche Ebene mit der Property-Rights-Theorie und dem Transaktionskostenansatz als eine der drei neoinstitutionalistischen Ansätze.⁶⁹ Für Budäus et al. spielt sie jedoch eine der Property-Rights-Theorie untergeordnete Rolle und wird als Teilaspekt dieses Ansatzes gesehen.⁷⁰

Ein Untersuchungsgegenstand der Principal-Agent-Theorie ist, wie der Name schon sagt, die Beziehung zwischen dem Auftraggeber (dem Prinzipal) und seinem Auftragnehmer (dem Agenten). Wie in der Theorie der Verfügungsrechte, muss beiden Akteuren nutzenmaximierendes Verhalten unterstellt werden und es kann nicht immer gewährleistet werden kann, dass der Agent im Sinne des Auftraggebers handelt. Natürlich ist auch hier eines der Hauptkriterien die Informationsasymmetrie, die die Principal-Agent-Beziehung belasten kann.

3.3.1.1 Agency-Kosten

Nur in seltensten Umständen ist die Möglichkeit gegeben, dass der Agent genau nach den Vorstellungen des Prinzipals agiert und zwar dann, wenn der Prinzipal über genau dasselbe Wissen wie der Agent verfügt und er somit opportunistisches Verhalten des letzteren verhindern kann.⁷¹ Das ist jedoch selten der Fall und Agency-Kosten entstehen. Nämlich genau dann, wenn der Prinzipal und der Agent verschiedenen ökonomischen Zielen nachgehen und es für den Prinzipal zu kostspielig ist, jegliche Handlungen des Agenten zu überwachen.⁷²

„Unter Agency-Kosten versteht man denjenigen Wohlfahrtsverlust, der sich dadurch ergibt, dass Vertragsbeziehungen unter Second-best-Bedingungen (mit

⁶⁹ Vgl. Picot, 2005, S. 72.

⁷⁰ Vgl. Budäus et al., 1988, S. 10.

⁷¹ Vgl. Sappington, 1991, S. 46.

⁷² Vgl. Eisenhardt, 1989, S. 58f.

Informationsproblemen) und nicht unter First-best-Bedingungen (ohne Informationsprobleme) stattfinden.“⁷³

Diese Kosten setzen sich nach Jensen und Meckling aus folgenden Komponenten zusammen:

- *the monitoring expenditures of the principal*
- *the bonding expenditures of the agent*
- *the residual loss⁷⁴*

Auch Fama und Jensen greifen in ihrem Artikel diese Definition auf und ergänzen wie folgt:

“Agency problems arise because contracts are not costlessly written and enforced. Agency costs include the costs of structuring, monitoring, and bonding a set of contracts among agents with conflicting interests, plus the residual loss incurred because the cost of full enforcement of contracts exceeds the benefits.”⁷⁵

In diesem Sinne ergeben sich für die Autoren Agency-Kosten aus der Summe der Gestaltungs-, Überwachungs- und Kontrollkosten des Prinzipals, den Signalisierungskosten des Agenten und den verbleibenden Wohlfahrtsverlusten.⁷⁶ Diese Aufwendungen entstehen vor allem durch dezentrale Entscheidungsfindung. Es sind somit Kosten, die durch den Einsatz eines Agenten anfallen. Ist Wissen ungleich zwischen den wirtschaftlichen Akteuren verteilt, hat das zur Folge, dass Agenten ihren Wissensvorteil zum Nachteil des Prinzipals ausnutzen können. Um dies zu verhindern, muss der Prinzipal kostspielige Überwachungs- oder Kontrollmechanismen installieren, die dennoch keinen vollständigen Schutz vor opportunistischen Verhalten des Agenten bieten. Außerdem ziehen solche Mechanismen weitere Nachteile mit sich. Nimmt man ungleiche Interessen des Prinzipals und des Agenten an, kann es zu folgendem Szenario kommen: Aus Angst vor einer potentiellen Ausbeutung, versucht der Prinzipal die Handlungsspielräume des Agenten einzuschränken oder eine Principal-Agent-Beziehung gänzlich zu vermeiden. So kann es jedoch passieren, dass einerseits

⁷³ Kräkel, 2007, S. 40f.

⁷⁴ Jensen/Meckling, 1976, S. 6; URL: <http://ssrn.com/abstract=94043> [12.01.08].

⁷⁵ Fama/Jensen, 1983a, S. 2; URL: <http://ssrn.com/abstract=94032> [12.01.08].

⁷⁶ übersetzt nach Picot, 2005, S. 73.

Spezialisierungsvorteile nicht genutzt und andererseits Vorteile der Arbeitsteilung ignoriert werden.

3.3.2 Die Principal-Agent-Theorie in Franchisenetzwerken

In einem charakteristischen Franchisevertrag wird die Abgabe der Eintrittsgebühren und der periodischen Zahlungen vereinbart. Für diese darf der Franchisenehmer als Gegenleistungen den Markennamen und das Know-how des Franchisegebers nutzen. Der Franchisenehmer behält sich jedoch das Recht seinen Vertragspartner zu kontrollieren und zu überwachen vor. Franchise-Unternehmen operieren meistens in einer Art Doppelstruktur auf den Märkten. Zusätzlich zu den Geschäftseinheiten, die an einem Franchisee weitergegeben wurden, existieren auch firmeneigene Outlets oder Zweigstellen. Der weitläufigen Literatur über diese Art der Unternehmensführung zufolge ist es ein „...*cost/benefit trade off between company ownership and franchising*“⁷⁷ Denn im Gegensatz zu einem Manager einer firmeneigenen Zweigstelle, der vertraglich gesehen wie ein Angestellter behandelt wird und infolgedessen kaum Anreize und Möglichkeiten besitzt seine Einkommensströme zu maximieren, ist es dem Franchisee erlaubt, seine erwirtschafteten Gewinne zu behalten. Jegliche Maßnahme, die er trifft, um den Wert seiner Geschäftseinheit zu vergrößern, schlägt sich auch auf seinen Erwerb nieder.⁷⁸ Insofern wird Franchising oft als eine besonders beliebte Methode zur Verringerung der Agency-Kosten gesehen. Der Agent (Franchisee) bekommt sein residuales Einkommen zugeschrieben, erhält jedoch keine uneingeschränkte Freiheit. Die Unternehmenszentrale hat die Möglichkeit den Franchisee anhand seiner Produktqualität zu kontrollieren und bei Nichteinhaltung von Vereinbarungen den Vertrag zu kündigen. Im Anschluss wird ein vertiefender Blick auf die Agency-Probleme geworfen, die im Franchising aus Mangel an Überwachungsmöglichkeiten oder normativen Regelungen auftreten können.

3.3.2.1 Free-riding

Trotz der vielfältigen Vorteile, die eine Franchise-Beziehung mit sich bringt, ist sie doch mit einem hohen Konfliktpotenzial ausgestattet und kann aufgrund ihrer Beschaffenheit beide Partner zum „Trittbrettfahren“ verleiten. Denn auch wenn

⁷⁷ Brickley et al., 1991, S. 28.

⁷⁸ Vgl. Brickley et al., 1991, S. 28f.

Residualeinkommensrechte Kontroll- und Überwachungskosten mindern, können sie kaum gegen das sogenannte „free-riding“ der Franchisenehmer halten. Während der Franchisegeber fortwährend versucht seine gesamte Unternehmensstruktur zu standardisieren und seinen Counterpart bestmöglich zu überwachen, um die Reputation seiner erfolgreichen Marke aufrecht zu erhalten, strebt der Franchisenehmer nach Autonomie seiner Entscheidungsprozesse und der Maximierung seines Cash-flows. Vor allem Franchise-Betriebe mit einer bereits etablierten Marke leiden vermehrt unter dieser Erscheinung. So kann es ohne weiteres geschehen, dass durch opportunistisches nutzenmaximierendes Verhalten beider Seiten die Probleme des Trittbrettfahrens in dieser Beziehung auftauchen. Trotz verzweifelter Versuche das „free riding“ des anderen durch normative Regelungen einzudämmen, kann es aufgrund hoher Kontrollkosten und Informationsasymmetrie zu diesem Phänomen kommen.

3.3.2.1.1 Free-riding des Franchisenehmers

Nach einer Studie von Brickley und Dark treten die Phänomene des Trittbrettfahrens vermehrt in Geschäftszweigen auf, die keine Stammkunden bedienen. Vor allem in der Fast-Food Industrie oder bei Autobahnraststätten ist dies eine weitverbreitete Erscheinung.⁷⁹ Der Franchisee ist verführt, eine geringere Produkt- oder Servicequalität anzubieten. Dieses Vergehen wird auf dem Rücken anderer systemangehöriger Geschäftseinheiten ausgetragen, die durch die Reduktion des Rufes aufgrund eines schwarzen Schafes in Mitleidenschaft gezogen werden.

3.3.2.1.2 Free-riding des Franchisegebers

Um die Reputation der Marke auf einem erfolgsmaximierenden Niveau zu halten, ist es für den Franchisegeber unerlässlich regelmäßige Werbekampagnen zu schalten. Um vertragsabweichendem Verhalten des Franchisee entgegen zu wirken, sollte er Kontrollmechanismen einsetzen. Da solche verhaltenskontrollierenden Instrumente Kosten verursachen und Vorteile dieser Bemühungen zum Großteil den einzelnen Franchisenehmern zugutekommen, ist der Franchisor dazu bewegt diese zu unterlassen.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Sydow, 1994, S. 102.

⁸⁰ Vgl. Brickley/Dark, 1987, S. 406.

Neben dem Trittbrettfahren gibt es noch weitere Agency-Probleme zu bewältigen wie z.B. ineffiziente Investitionen und die Aneignung von Quasirenten. Der Franchisor hat nun die Aufgabe sich zwischen dem trade-off, von Agency-Problemen und den Vorteilen, zu denen Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen führen können, zu entscheiden.⁸¹

3.3.2.2 Adverse Selektion (Falsche Auslese)

Auch hier ist das eigentliche Problem die Informationsasymmetrie zwischen dem Prinzipal und seinen Agenten. Diese Vorkommnisse sind eng mit den Moral-Hazard Problemen verbunden treten jedoch schon in der vorvertraglichen Phase der Franchisegeber- und Franchisenehmer-Beziehung auf. Da die Parteien ihre positiven oder auch negativen Eigenschaften nicht bekannt geben kann es zu einer falschen Auswahl kommen.⁸²

3.3.2.3 Moral-Hazard

Moral-Hazard Probleme treten auf wenn im Laufe einer Prinzipal-Agenten-Beziehung einer der beiden Beteiligten die Informationsasymmetrie ausnutzt, um vertraglich festgesetzte Pflichten nicht einzuhalten.⁸³ Diese passive Ausnutzung von Informationsasymmetrien wird als „moral hazard“ oder auch „Verhaltensunsicherheit“ bezeichnet.⁸⁴ Hier stellt das Problem jedoch der ‚immaterielle Input‘ des Franchisenehmers das Problem dar. Während bei der Problematik des Trittbrettfahrens es möglich ist über den ‚physischen Einsatz‘ des Franchisenehmers zu bestimmen, ist hier eine Zentralisierung der Entscheidungsgewalt über den Arbeitseinsatzes des Franchisenehmers nicht möglich. Als Prinzipal kann man nur versuchen verschiedenen Anreizmechanismen zu setzen um das Verhalten des Agenten in die erwünschte Richtung zu steuern.⁸⁵

In der Literatur wird eine strenge Trennung zwischen der ‚free-rider‘-Problematik und den Moral-Hazard Problemen empfohlen. Jedoch sind auch Unklarheiten bzw. Paradoxien zu finden. Während einige Autoren von Franchising

⁸¹ Vgl. Carney/Gedajlovic, 1991, S. 609.

⁸² Vgl. Shane, 1996, S. 218.

⁸³ Vgl. Steiff, 2004, S. 33.

⁸⁴ Vgl. Neus, 2007, S. 549.

⁸⁵ Vgl. Kubitschek, 2000, S. 57f.

im Zusammenhang mit erhöhten Überwachungs- und Kontrollkosten im Gegensatz zu dem herkömmlichen Filialsystem sprechen, sind andere wiederum davon überzeugt, dass die Motivationswirkung des Franchisings geringe Überwachungskosten fordert. Kubitschek erörtert den Grund anhand zwei verschiedener Überwachungskosten, die bei Franchising entstehen können: Zum Einen, die Qualitätskontrollkosten der Produkte und zum anderen die Kontrollkosten, die aufgrund der Überwachung des Arbeitseinsatzes des Franchisenehmers entstehen.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. Kubitschek, 2000, S. 58.

4 Know-how und Entscheidungsprozesse in Franchise-Unternehmen

4.1 Know-how, Wissen, Information

Know-how ist in einem wissensintensiven Netzwerk, wie es das Franchising darstellt, von großer Bedeutung. Es kann, wie schon bei den Property Rights, die Hierarchiestrukturen verschieben und festigen. Der Franchisenehmer kann durch sein standortspezifisches Know-how Vorteile gegenüber dem Franchisegeber ausnutzen. Ähnlich wie letzterer auch sein Wissen über das Netzwerk selbst und seine Produktpalette zu seinem Nutzen gebrauchen kann.

Wissen in Organisationen wird von viele Seiten und Autoren immer wieder als zentrales Argument einer Forschungsfrage angenommen. Seit Hayek in seinen Ausätzen „*Economics and Knowledge*“ und „*The Use of Knowledge in Society*“⁸⁷ zum ersten Mal in der Literatur Wissen in Verbindung mit ökonomischer Entwicklung zur Sprache brachte, ist ‚*the knowledge-based view of a firm*‘ und wissensintensive Organisationen ein heiß diskutiertes Argument.

Auch in dieser Arbeit kommt man nicht umhin dieses Thema anzuschneiden, da in Franchise-Netzwerken das Wissen und Know-how viel Angriffsfläche für die Vertragspartner bietet. Und sie durch Wissensvorteile dem anderen Vertragspartner gegenüber oft zum Opportunismus neigen.

Der Begriff Wissen wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Einer der bekanntesten Autoren, der sich auf die Erforschung der Stellung von Wissen in einer Organisation spezialisierte, war Nonaka. In seinem Artikel „*The Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*“ beurteilt er es als eine der größten Herausforderung für ein Unternehmen, Wissen aus seiner unsicheren Umwelt zu extrahieren und es für seinen Vorteil zu gebrauchen.

Polanyi beschäftigte sich ab den 50er Jahren mit Know-how und Wissen in Organisationen und in der Gesellschaft. Ausgehend von seinem Leitsatz „... *we can know more than we can tell...*“⁸⁸ kam er zu dem Schluss, dass Wissen in zwei Teile unterteilt werden sollte: das explizite und das tazite (auch implizite) Wissen.

⁸⁷ Vgl. Hayek, 1937 und Hayek, 1945.

⁸⁸ Polanyi, 1985, S. 14.

Polanyi war einer der ersten Autoren, der die beiden Begriffe in seinem Buch „*The Tacit Dimension*“ zur Sprache brachte. Danach wurde viel in der Literatur über diese beiden Begriffe diskutiert und ihre Bedeutsamkeit in Organisationen erforscht.

In diesem Werk unterscheidet er zwischen den beiden, in der Literatur oft alternativ verwendeten Begriffen Information und Wissen. Nonaka orientiert sich an Machlup und befürwortet seine Erkenntnis, dass Ersteres durch die Weitergabe von Nachrichten oder Meinungen entstehe. Informationen sind somit ein Strom an Nachrichten oder Mitteilungen. Durch eben solchen Informationsfluss kann Wissen generiert oder verändert werden. Wissen ist somit eng mit zwischenmenschlichen Interaktionen gepaart und hängt stark vom persönlichen Glauben und der Überzeugung des Individuums ab. Somit ist das Wissen ebenfalls stark mit menschlichem Handeln verbunden.⁸⁹

Kogut und Zander unterscheiden nicht nur zwischen den Definitionen Wissen und Information. Sie gehen einen Schritt weiter und unterteilen das Wissen selbst in Information und Know-how. Mit Information beschreiben sie Fakten, generelle Behauptungen und Symbole, die übermittelt werden können ohne an Sinn zu verlieren oder entstellt zu werden. Vorausgesetzt der Empfänger dieser Nachrichten hat die Fähigkeit, diese Informationen richtig zu deuten oder zu verwenden. Bei ihrer Definition von Know-how orientieren sie sich an *von Hippel*:

*„...know-how is the accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently...“*⁹⁰

Sie kommen infolgedessen zu dem Schluss, dass Wissen als Information dazu führt zu „wissen was“ etwas bedeutet und Know-how zu „wissen wie“ etwas zu handhaben ist.⁹¹

Auch Nonaka nimmt Anlehnung an Polanyi und unterscheidet ebenfalls in seinem Werk zwischen explizitem und tazitem Wissen.

⁸⁹ Vgl. Nonaka, 1994, S. 15

⁹⁰ von Hippel, 1988, zit. in: Kogut/Zander, 1992, S. 386.

⁹¹ Vgl. Kogut/Zander, 1992, S. 386.

Explizites Wissen

Explizites Wissen oder auch kodifiziertes Wissen kann ohne weiteres in formale oder systematische Sprache übersetzt werden und somit einfach in Schrift oder Symbolen kommuniziert werden. Es ist leicht weiterzugeben oder zu archivieren.

Tazites Wissen

Tazites Wissen, in der deutsche Literatur auch oft implizites Wissen genannt, ist vor allem personengebunden und kontextspezifisch. Tazites Wissen wird über die Zeit hinweg angelernt. Es ist kaum in Worte fassbar. Nonaka möchte sich von der rein philosophischen Sichtweise Polanyis distanzieren und unterteilt das tazite Wissen in technische und kognitive Elemente. Unter kognitiven Elementen tazitem Wissens versteht Nonaka mentale Modelle, die sich Individuen aus ihrer Umwelt zusammenstellen, um diese besser wahrnehmen und definieren zu können. Diese Modelle beinhalten Schemata, Denkmuster und Überzeugungen eines einzelnen Individuums, das sich sein eigenes Bild der Realität und seiner Umwelt zusammenstellt. Das technische Element im taziten Wissen vereint hingegen handwerkliche Geschicklichkeit, Know-how und Begabungen in sich, die in einem gewissen Kontext angewendet werden können.⁹² Zu betonen ist außerdem, dass das Wissen einer Organisation ohne die Interaktion zwischen Individuen nicht entstehen kann.

Für Kogut und Zander war jedoch die Unterscheidung zwischen tazitem und explizitem Wissen zu wenig aussagekräftig. Sie gingen einen Schritt weiter und entwickelten fünf Klassifizierungen, die Aufschluss über die Kommunizierbarkeit und Verständlichkeit von Wissen oder einer bestimmten Fähigkeit geben sollten. In Folge sollen diese fünf Klassifizierungen kurz erklärt werden.

Codifiability

Die Kodifizierbarkeit soll angeben in welchem Ausmaß Wissen verschlüsselt werden kann. Es spielt hierbei keine große Rolle ob ein Individuum nun diese verschlüsselte Botschaft versteht oder nicht.

⁹² Vgl. Nonaka, 1994, S. 16.

Teachability

Kogut und Zander benutzen diese Eigenschaft von Wissen, um den Grad der Möglichkeit zu beschreiben, in dem Wissen durch Unterricht weitergegeben werden kann, auch wenn es nicht möglich ist, dieses Wissen zu kodifizieren. Ist Wissen leicht kodifizierbar und leicht erlernbar ist natürlich das Risiko der schnellen Weitergabe umso größer.⁹³

Complexity

Unter der Komplexität von Wissen verstehen die beiden Autoren inwiefern ein Produktions-Vorgang, verschiedene Geschicke oder Fähigkeiten von einem Individuum abverlangt, um ihn zu verstehen oder anwenden zu können. Je mehr verschiedene Kompetenzen nötig sind, desto komplexer ist das Wissen selbst und desto schwieriger ist es es weiterzugeben.⁹⁴

System Dependence

Unter diesem Maß, das angibt, wie viel Erfahrung von verschiedenen Personen von Nöten ist um eine bestimmte Fertigkeit anzuwenden oder zu produzieren, verstehen Kogut und Zander die System-Abhängigkeit.

Product Observability

Ein zentrales Argument in ihrem Artikel ist die Möglichkeit von Imitation von Wissen. Mit der Produktbeobachtbarkeit erforschen sie eine Eigenschaft, die genau diese Möglichkeit beurteilen soll. Unter „*product observability*“ verstehen sie, wie schnell eine Innovation oder ein Produkt durch bloßes Lesen der Produktbeschreibung oder Zerlegen des Produktes in seine Einzelteile von fähigen Personen verstanden oder sogar nachgebaut werden kann.⁹⁵

Watson et al. sprechen von geistigem Kapital, das vor allem für Unternehmen, die Serviceleistungen anbieten, unerlässlich ist. Sie betonen auch, dass das Humankapital zu den immateriellen Vermögensgegenständen zu zählen ist.

⁹³ Vgl. Kogut/Zander, 1995, S. 85.

⁹⁴ Vgl. Kogut/Zander, 1995, S. 82.

⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 79ff.

„Human Capital refers to the embodiment oft the skills, experience, attitudes, ideas, values and competencies of people in the firm.“⁹⁶

Das Humankapital hat die gleiche Beschaffenheit wie tazites Wissen. Die Herausforderung für jedes Unternehmen ist es nun, dieses Wissen zu kodifizieren und es (be-)greifbar zu machen.

4.1.1 Wissenstransfer in Organisationen

Um die Komplexität und Kosten von Wissenstransfer zu erforschen, griffen Jensen und Meckling ebenfalls die Unterscheidung der zwei Typen von Wissen nach Polanyi in ihrem Werk auf, nennen es jedoch *„general and specific knowledge“*.⁹⁷ In ihrem Artikel untersuchen sie primär die Kosten einer Übertragung dieser beiden Wissenstypen und ihre Anordnung innerhalb einer Organisation.

„The more costly knowledge is to transfer, the more specific it is, and the less costly the knowledge is to transfer, the more general it is.“⁹⁸

Soll Wissen übertragen werden, heißt das nicht nur, dass es weitergegeben wird sondern auch, dass es verstanden werden muss. Um Informationen aufzunehmen und diese auch zu verstehen, brauchen Individuen Zeit. Hierbei geht es nicht nur um die Zeit, die in Anspruch genommen wird, um Wissen weiterzugeben, sondern auch um die Opportunitätskosten der Organisation. Was alles in der Zeit nicht erledigt oder nicht von anderen gemacht werden kann, die dieses Wissen nicht besitzen. Diese Kosten werden umso höher, handelt es sich um nicht kodifizierbares oder sehr spezifisches Wissen.

Spezifisches Wissen wird oft nur zufällig, sozusagen als Nebenprodukt, bei einer Produktion eines anderen Produktes erworben. Eine Unterkategorie des spezifischen Wissens ist das *„idiosyncratic knowledge“*. Dieses Wissen wird zusammenfassend z.B. als Erkenntnis über bestimmte Eigenheiten einer Maschine, nicht genutzte Ressourcen oder Vorlieben von Individuen gesehen. Die Entstehungskosten dieses Wissenstypus gehen gegen Null; dafür ist es umso zeitaufwendiger und kostspieliger dieses Wissen weiterzugeben, und schon kleinere Zeitverschiebungen können sich in Organisationen immens auf die

⁹⁶ Watson et al., 2005, S. 27.

⁹⁷ Jensen/Meckling, 1992, S. 254.

⁹⁸ Ebenda.

Produktivität auswirken. Als eine weitere Subkategorie des spezifischen Wissens ist das ‚scientific‘ oder wissenschaftliche Wissen zu nennen. Diese Kategorie beinhaltet nach Jensen und Meckling z.B. das Design eines Produktes, Rezepturen, Entwicklungsschritte und weitere Faktoren, die für die Produktion eines ökonomischen Gutes von Bedeutung sind. Zusätzlich definieren die Autoren noch das ‚assembled knowledge‘. Mit diesem Begriff behandeln sie Wissen, das im Lauf der Zeit durch Erfahrungen gesammelt wird. Dieser Typ des Wissens bezieht sich auf das Erlernen von Fertigkeiten, das Sammeln von Fachwissen über Buchführungspraktiken, Gesetze usw.⁹⁹

4.1.2 Intangible Assets in Franchisenetzwerken

In einem Franchise Netzwerk spricht man bspw. bei dem standortspezifischen Wissen des Franchisee von einem immateriellen Vermögensgegenstand. Hayek formuliert dies 1945 als „...the knowledge of the particular circumstances of time and place...“¹⁰⁰

Simonin beschreibt die Kenntnis über den lokalen Markt wie folgt:

“Market knowledge: Knowledge held by consumers as well as firms in the market. Due to the nature of market transactions, knowledge available in the market tends to be highly codified and explicit, but there can be a certain degree of tacit and culture-specific knowledge, such as consumer preferences. Organizations often acquire and utilize market knowledge through intermediaries such as advertising agencies, market research firms, and consulting firms.”¹⁰¹

Durch dieses Wissen besitzt der Franchisenehmer die Fähigkeit, seine Kenntnis über seinen zu betreuenden Markt mit seinen Marketing-Strategien zu vereinen und somit effiziente lokale Verkaufsförderungsmaßnahmen zu entwickeln. Dahingegen ist das immaterielle Kapital des Franchisegebers sein Markenname, das Norton wie folgt beschreibt:

⁹⁹ Vgl. Jensen/Meckling, 1992, S. 255f.

¹⁰⁰ Hayek, 1945, S. 524.

¹⁰¹ Simonin, 1999, S. 466.

“Essentially, the concept of brand name capital refers to specific assets that provide useful information to costumers and generally indicate that sellers’ prices are justified by the product’s quality level.”¹⁰²

Der Markenname soll somit den Kunden Vertrautheit und Qualität vermitteln. Meistens besitzt der Franchisegeber auch das Gros des produktspezifischen Know-hows, zumindest zu Beginn der Vertragsbeziehung.

Hall unterscheidet zwei Arten von immateriellen Vermögensgegenständen: geistiges Eigentum und Wissen (knowledge assets). Er definiert geistiges Eigentum als eines der wichtigsten Güter, die eine Organisation besitzen kann. Unter den Begriff geistiges Eigentum fallen Patente, registrierte Design-Entwürfe, Copyright, Verträge, Lizenzen, Handelsmarken, Know-how, Computer Software usw. Wissensvorteile (intangible knowledge assets) sind meist personenabhängig, etwa wie der Ruf einer Firma, das Know-how von Mitarbeitern, die Firmenmoral, Loyalität oder der ideelle Firmenwert. Erstere kann man entweder unter den Schutz eines Rechtes stellen oder aber auch übertragen.

„Intangible knowledge assets“ sind für den Autor der Grundstock der Wettbewerbsvorteile, da sie für eine Imitation von Außenstehenden relativ schwer in Frage kommen.¹⁰³

Wie bereits gezeigt wurde kann es aufgrund der taziten Komponenten von Wissen zu einer ziemlich kostspieligen Aufgabe werden Wissen zu übertragen. Fast einstimmig wird in der Literatur deswegen empfohlen, demjenigen vermehrt Entscheidungskompetenzen zuzugestehen, der für ökonomisch wertvolle Entscheidungen das benötigte Wissen besitzt. Bei Jensen und Meckling kann dies auf zwei Arten geschehen:

“One is by moving the knowledge to those with the decision rights; the other is by moving the decision rights to those with the knowledge.”¹⁰⁴

¹⁰² Norton, 1988b, S. 108.

¹⁰³ Vgl. Hall, 1989, S. 18f.

¹⁰⁴ Jensen/Meckling, 1992, S. 253.

4.2 Entscheidungsprozesse in Franchisenetzen

Wie wir schon anhand des Property-Rights-Ansatzes gesehen haben, ist es mitunter einer der schwierigsten Aufgaben Verfügungs- oder Entscheidungsrechte innerhalb einer Organisation effizient zu verteilen. Dabei spielt die Verteilung von Wissen und Know-how eine wichtige Rolle. Als logische Schlussfolgerung wird empfohlen, dass Entscheidungsrechte, jenen Agenten zugeteilt werden sollten, die auch das nötige Wissen besitzen, um sie im Interesse der Organisation zu fällen.¹⁰⁵ Ist das Wissen ungleich verteilt kann es zu opportunistischem Verhalten wie auch Transaktionskosten kommen. Es ist ratsam, Weisungsrechte von Entscheidungsrechten zu unterscheiden. Weisungsrechte erlauben es dem Inhaber zu bestimmen, wer eine Aufgabe lösen soll. Jedoch sind es die Entscheidungsrechte, die es ihm erlauben genau zu bestimmen, wie diese Aufgabe gelöst werden soll. Die Verteilung von Entscheidungsrechten besteht aus zwei Komponenten: der Delegation und der Partizipation. Delegation bedeutet nichts anderes als die Weitergabe von Entscheidungsmacht an eine untergeordnete Ebene. Die führende Ebene kann sich so zwar nicht ganz ihrer Verantwortung über bestimmte Entscheidungen entziehen, jedoch bewirkt eine Delegation die Entlastung der Führungsebenen und es ist möglich die Motivation in den verschiedenen anderen Ebenen zu vergrößern. Wenn es jedoch Personen einer untergeordneten Ebene erlaubt ist an Entscheidungsfindungen der nächsthöheren Ebene mitzuwirken, spricht man von Partizipation. Die positiven Aspekte von Partizipation und Delegation liegen auf der Hand. Neben der motivierenden Wirkung kann mit diesen beiden Komponenten der Verteilung von Entscheidungsrechten auch die Informationsasymmetrie verringert werden. Auf der anderen Seite jedoch kann es zu verlängerten und kostenintensiveren Entscheidungsprozessen führen.

Aus property-rights-theoretischer Sicht führen beide Wege, die Delegation und die Partizipation, zu einer Verdünnung der Property Rights des Eigentümers.¹⁰⁶ Aus den vorrangegangenen theoretischen Erklärungen ergeben sich für die spätere Analyse folgende relevanten Aussagen:

¹⁰⁵ Vgl. Jensen/Meckling, 1992, S. 253.

¹⁰⁶ Vgl. Picot et al., 2002, S. 245.

H1a: Je höher der Anteil des system- und marktspezifischen Wissens des Franchisegebers und je geringer die lokalen Marktvorteile des Franchisenehmers, desto größer ist der Anteil an den Residualentscheidungsrechten des Franchisegebers und desto zentraler läuft die Entscheidungsfindung im Netzwerk ab.

Gegensätzlich dazu formt sich die Hypothese, die eine dezentrale Unternehmensform vorhersieht, wie folgt:

H1b: Je höher der Anteil der lokalen Marktvorteile des Franchisenehmers und je geringer das system- und marktspezifische Know-how des Franchisegebers, desto größer ist der Anteil an den Residualentscheidungsrechten des Franchisenehmers und desto dezentraler läuft die Entscheidungsfindung im Netzwerk ab.

5 Verfügungsrechte und Eigentum in Franchisenetzwerken

Einleitend wurde schon gezeigt, dass das System des Franchisings aus property-rights-theoretischer Sicht, nichts anderes als einen Nexus an Verträgen darstellt.¹⁰⁷ In diesem Geflecht sollten die Eigentumsrechte optimal zwischen den Vertragsparteien aufgeteilt werden. Nach Sydow sollten der Partei die Verfügungsrechte übertragen werden,

„...who has to make important non contractible investments which create large fractions of the residual surplus.“¹⁰⁸

Wobei es sich bei den *„non contractible investments“* nicht um ein körperliches Gut handelt, denn dieses lässt sich relativ leicht in einem Vertrag regeln, sondern um Investitionen in die schon oben genannten *‘intangible assets’*, also die immateriellen Vermögensgegenstände. Intangible assets sind aufgrund ihrer immateriellen Natur schwer zu Papier zu bringen und als Verhandlungsbasis vollkommen ungeeignet. Aufgrund der Annahme der Informationsasymmetrie der beiden Parteien kann jeder seine immateriellen Vorteile verschweigen und zum Nachteil des anderen ausnutzen. Verträge nun so zu gestalten, dass den Akteuren keine Möglichkeit mehr gegeben ist, ihr Wissen zu ihrem persönlichen Vorteil zu nutzen, wäre ein sehr kostspieliges Unterfangen. Überproportional hohe Transaktionskosten würden entstehen und trotzdem könnte man auf Grund der Komplexität der Situation nie einen vollkommenen Vertrag stipulieren. Aus logischer Konsequenz werden Mittel gesucht, die beide Vertragsparteien genügend motivieren im Sinne des anderen zu handeln. In diesem Verlauf sind Eigentumsrechte von großer Bedeutung. Eigentumsrechte in Franchisenetzwerken setzten sich aus residualen Einkommensrechten (Royalties und Fees) und den Eigentumssurrogaten zusammen.

Fama und Jensen schlagen vor wie folgt vorzugehen: Um organisatorisch effizient zu handeln, sollten Entscheidungsrechte und die Gewinne, die aus genau diesen Entscheidungen hervorgehen, jeweils einer Person zugesprochen werden: dem Residualeinkommensberechtigten. Ihrer Meinung nach sollten bei

¹⁰⁷ Vgl. bspw. Jensen/Meckling, 1976, S. 8; Fama/Jensen, 1983a, S. 2.

¹⁰⁸ Sydow, 1993, S. 104.

unvollkommenen Verträgen die nicht spezifizierten Rechte, oder Residualrechte, auf bestimmte Vermögensvorteile dem „*residual claimant*“ (Residualeinkommensberechtigtem) zugeordnet werden. Um Agency-Probleme zu vermeiden, sollte die Person, die zu einer Entscheidung in einer Organisation berechtigt ist auch gleichzeitig der alleinige Residualeinkommensberechtigte sein, da sie somit positive und negative Einkommenseffekte zu tragen hat, und deswegen ist ein Handeln im Sinne des Unternehmens wahrscheinlicher.¹⁰⁹ Folglich trägt aber der Franchisenehmer auch des Risiko seiner Unternehmung zumindest ein solches, das in einem Vertrag nicht ausgeschlossen werden kann. Aufgrund dessen wird der Franchisenehmer durch die Stellung des *residual claimant* oder für seine erhöhte Risikobereitschaft belohnt. Zum Unterschied zu anderen Organisationen, in denen Angestellte an dem Überschuss, den das Unternehmen produziert, durch Gewinnbeteiligungen abgefertigt werden, kann der *residual claimant* in Franchise-Unternehmen durch die Zahlung von Franchisegebühren und Royalties an den Franchisor seine erwirtschafteten Gewinne einbehalten.¹¹⁰ Als *residual claimant* ist aber auch der Franchisenehmer vom Erfolg des Franchisegebers abhängig, da dieser für ihn den notwendigen Systemhintergrund bereitstellt, mit dem es erst möglich ist, die notwendigen „economies of scale“, zu nutzen.¹¹¹ Der Erfolg des Franchisegebers ist wiederum über die Franchisegebühren an den Leistungen des Franchisenehmers gekoppelt, da er sich durch die variablen Franchisegebühren sein Residualanspruch am Franchisebetrieb sichert.¹¹² Durch diese enge Erfolgsabhängigkeit formt sich der Vorteil, dass Agency-Probleme in Franchisenetzwerken geringer ausfallen. Dem Franchisenehmer Residualrechte zu überlassen, bedeutet ebenfalls Agency-Kosten verringern zu können.¹¹³

Der Franchisenehmer wird also durch den Vertrag zum Residualeinkommensberechtigten ernannt. Mit diesem Prozess entscheidet sich der Franchisegeber, einen Teil seiner Eigentumsrechte abzutreten, wird aber durch die periodischen Zahlungen des Franchisees dafür entschädigt.

¹⁰⁹ Vgl. Fama/Jensen, 1983b, S. 5; URL: <http://ssrn.com/abstract=94034> [28.01.08].

¹¹⁰ Vgl. Norton, 1988, S. 201.

¹¹¹ Vgl. Steiff, 2004, S. 17.

¹¹² Vgl. Taheri, 2002, S. 57.

¹¹³ Vgl. Brickley/Dark, 1986, S. 403.

5.1 Franchisegebühren

5.1.1 Eintrittsgebühren (Initial fee)

Diese fixe Zahlung wird zu Beginn der Vertragsbeziehung vom Franchisenehmer geleistet. Sie soll den Franchisegeber für seinen Planungsaufwand und für die Gewährung der Franchiserechte entschädigen. Aufgrund einer Vielzahl an potentiellen Bewerbern kann es für den Franchisegeber oft schwierig sein sich zu entscheiden. So stellt die Bezahlung der ‚*initial fee*‘ auch eine Eintrittsbarriere dar. Nur jener potentielle Franchisenehmer, der genügend finanzielle Mittel besitzt und Vertrauen in seine Managementfähigkeiten hat wird diese bezahlen. Diese Art von self-selection kann von Beginn an die Menge der Franchisenehmer-Bewerber reduzieren und somit den Problemen der adversen Selektion entgegensteuern.¹¹⁴ Um hohe Kontrollkosten zu vermeiden wird die Eintrittsgebühr auch bei einem Austritt aus der Vertragsbeziehung nicht an den Franchisenehmer zurückerstattet. Somit erlangt der Franchisegeber ein Druckmittel, um den Vertragspartner zu einer ordentlichen Vertragserfüllung anzuhalten und das Risiko von rufschädigendem Verhalten durch den Franchisenehmer einzuschränken.¹¹⁵

5.1.2 Royalties

Royalties sind meistens periodisch zu bezahlende Gebühren, die die Franchisenehmerschaft während der gesamten Vertragsbeziehung an den Franchisegeber leisten. Man könnte sie auch als Aufwands-Entschädigung für den Franchisegeber ansehen, denn er hat die Aufgabe dem Franchisenehmer während der gesamten Vertragsbeziehung unterstützend zur Seite zu stehen. Diese Gebühren stellen den größten Anteil des Gewinnes des Franchisegebers dar. Vor allem Royalty-Zahlungen, die von dem Bruttowarenumsatz berechnet werden, sollen nach vermehrter Meinung in der Literatur die Principal-Agent-Beziehung kennzeichnenden Probleme abwenden.

Agrawal und Lal konzentrieren sich in ihrer Analyse auf die Frage, welches Verhältnis an Kontrolle und Royalty-Zahlungen unter der Berücksichtigung des „*free-rider*“ - Problems zu einem optimalen Ergebnis für das Unternehmen selbst

¹¹⁴ Vgl. Kubitschek, 2000, S. 56.

¹¹⁵ Vgl. Sen, 1993, S. 176ff.

führt. Sie kommen zu der Einsicht, dass Royalties alleine nicht den ausschlaggebenden Anreiz mit sich bringen, sondern gemeinsam mit einem Kontrollsystem beide Vertragsparteien motivieren, im Sinne der jeweilig anderen zu handeln. Da die beiden Parteien oft aufgrund großer räumlicher Entfernung nicht fähig sind, die Aktivitäten des anderen zu kontrollieren, werden Royalties als Kontrollmechanismus vor allem in solchen Situationen bedeutend, in denen beide Vertragsparteien durch ihr Handeln Einfluss auf die Nachfrage haben und somit Investitionen sowohl in den Ruf des Markennamens (z.B. durch Werbung) durch den Franchisegebers und in das Verkaufsservice durch den Franchisenehmer garantiert nötig sind. Während der Franchisegeber durch Royalty-Zahlungen einen höheren Anreiz verspürt, selbst in seine Marke zu investieren, gelingt es mit zusätzlichen Kontrollen, oft den Franchisenehmer zu einer Verbesserung seines Services zu animieren.¹¹⁶ Würde man die variable Zahlung auf Basis des Gewinns des Franchisees berechnen, hätte er ein leichtes Spiel, die Qualität seiner Produkte herabzusetzen und sich stattdessen den Bekanntheitsgrad der Marke und die Qualität der Produkte seiner konkurrierenden Franchise-Kollegen zu Nutze zu machen. Denn fällt die Eigenschaft der Erzeugnisse oder des Services, sinkt zwar die Quantität der verkauften Ware, jedoch kann der Franchisenehmer mit höheren Preisen seine Gewinne in Balance halten. Da sich in der Bilanz des Franchisegebers aufgrund dessen keine Änderungen ergeben würden, könnte der Franchisenehmer unbemerkt sein böses Spiel treiben. Das ist nicht möglich, wenn Royalties von den Bruttoumsätzen berechnet werden, da sich diese auf die Einnahmen des Franchisegebers niederschlagen und somit kontrollierbar sind.¹¹⁷

Über eine allgemein gültige Höhe der Royalty-Zahlungen kann man sich auch in der Literatur nicht einigen. Agrawal und Lal kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass

„...the level of service offered by the franchisee should decrease with the cost of monitoring, and the frequency with which the franchisor monitors the franchisee should increase with the royalty rate...”¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Agrawal/Lal, 1995, S. 214.

¹¹⁷ Vgl. Tikoo/Nair, 1999, S. 470.

¹¹⁸ Agrawal/Lal, 1995, S. 220.

Also sollten Royalties nicht nur als monetäre Werte gesehen werden, sondern auch in engem Zusammenhang mit den immateriellen Vermögensgegenständen, die jede Vertragspartei in die Geschäftsbeziehung mit bringt. In Bezug auf die Verteilung der „*intangible assets*“ unter den Parteien sollten auch die „*royalty rates*“ variieren. Windsperger sieht den Zusammenhang zwischen periodischen Zahlungen und immateriellen Vermögensgegenständen ähnlich:

*„The higher the franchisor’s (franchisee’s) intangible assets relative to the franchisee’s (franchisor’s), the more residual income rights should be transferred to him and the higher (lower) are the royalty rates.“*¹¹⁹

5.2 Eigentumssurrogate

Je vollständiger die Property Rights an einer Ressource einem ökonomischen Akteur zugeordnet sind, desto effizienter wird er handeln, da er jegliche, aus seiner Handlung resultierende, Folgen zu tragen hat. Oft ergeben sich bei dem Versuch, externe Effekte zu internalisieren zu hohe Transaktionskosten und es kommt zu Wohlfahrtsverlusten (siehe Kapitel 3.1.3). Da in der Realität eine vollständige Zuordnung der Property Rights kaum möglich ist, werden in Verträgen Eigentumssurrogate miteinbezogen. Eigentumssurrogate sind Mechanismen, die ähnliche Leistungsanreize mit sich bringen wie Eigentum selbst. Sie verhindern, dass Akteure, die nicht die vollständigen Konsequenzen ihrer Handlungen zu tragen haben, durch ineffizientes Verhalten andere schädigen.¹²⁰

In Franchise-Beziehungen werden dementsprechend die Residualrechte am Gewinn zwischen Franchisegeber und -nehmer aufgeteilt und aus property-rights-theoretischer Sicht liegt infolgedessen auch eine Verdünnung dieser vor. Jedoch kann diese trotz der Probleme der Principal-Agent-Beziehung und opportunistischem Verhalten zu einer Maximierung der Gewinne des gesamten Systems führen. Um die verdünnte Wirkung der Residualrechte zu kompensieren, werden Eigentumssurrogate in Verträge miteinbezogen.¹²¹ Diese, zu Eigentumsrechten komplementären Vertragsinstrumente, haben ähnliche Anreize wie Eigentum selbst. Folglich sollten sie helfen, die durch verdünnte

¹¹⁹ Windsperger, 2000, S. 225.

¹²⁰ Vgl. Taheri, 2002, S. 20f; Picot et al., 2005, S. 52.

¹²¹ Vgl. Windsperger, 2002, S. 132.

Eigentumsrechte hervorgerufenen externen Effekte bzw. Wohlfahrtsverluste zu mindern.¹²² Eigentumssurrogate können in Form von vertikaler Preisbildung, Vorkaufsrecht, Alleinvertriebs-, Gebietsschutz- und Bezugsklauseln in Verträgen auftreten.

5.2.1 Alleinvertriebsklausel (Exclusive Dealing Clause)

Wird eine Alleinvertriebsklausel eingeführt, bedeutet das nichts anderes, als dass es dem Franchisenehmer nicht gewährt wird andere Produkte, als die des Franchisegebers, zum Verkauf anzubieten. Ansonsten würde der Franchisenehmer Vorteile aus den Investitionen, die der Franchisegeber in sein immaterielles Vermögen tätigt, ziehen ohne dabei die unternehmenseigenen Produkte zu verkaufen. Um jedoch dieses ‚free-rider‘-Problem zu unterbinden, wird dem Franchisegeber dieses Property Right zugesprochen.¹²³ Jedoch ist ihre Verwendung eine Gratwanderung zwischen Legalität und der Verletzung von Antitrust- bzw. Kartellgesetzen.¹²⁴ Denn es ergibt sich mit eben genannten Vertragselementen ein Spielraum um den freien Wettbewerb einzuschränken.

5.2.2 Bezugsklauseln (Tying Arrangement)

Bezugsklauseln werden dann in den Vertrag eingebaut, wenn sich die Qualitätskontrolle der Produkte oder Dienstleistungen als relativ umfangreich herausstellt. Der Franchisenehmer wird so verpflichtet, alle oder zumindest einen Teil der von ihm zu vertreibenden Waren bei dem Franchisegeber oder einem von ihm bestimmten Lieferanten zu beziehen.¹²⁵ Auch wenn von vielen Gesetzgebungen Bezugsklauseln als illegal angesehen werden, ist es vor allem aus der Sicht der Qualitätskontrolle eine begründete Maßnahme. Franchise-Unternehmen sind bemüht, ein standardisiertes Produkt unter einem Markennamen zu vertreiben. Sollte jedoch nun ein Franchisenehmer andere als die vom Franchisegeber vorgegebenen Produkte verkaufen, ist er verführt, sich seiner Pflichten, wie die Einhaltung sämtlicher Qualitätsstandards, zu enthalten und könnte somit dem

¹²² Vgl. Taheri, 2002, S. 20f; Picot/Dietl/Frank, 2002, S. 61.

¹²³ Vgl. Windsperger, 2003, S. 296.

¹²⁴ Vgl. Skaupy, 1995, S. 167.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 170.

Netzwerk beträchtlichen Schaden zuführen.¹²⁶ Diese Klausel wird vor allem dann in den Vertrag miteinbezogen, wenn hochgradig spezifiziertes Know-how hinter den Produkten steckt.¹²⁷

5.2.3 Gebietsschutzklausel (Exclusive Territory Clause)

Das Gestatten einer eben solchen Klausel bedeutet, dass dem Franchisenehmer garantiert wird, dass keine anderen Geschäftsstellen des Systems (firmeneigene oder franchise) in einer vertraglich bestimmten Region eröffnet werden.

„Franchisees with exclusive territories ‘own’ their costumers“¹²⁸

Somit genießt der Franchisenehmer Schutz vor Konkurrenten aus dem eigenen System. Außerdem verstärkt dies die Motivation eines jeden Unternehmers, da durch Klauseln dieser Natur die Möglichkeit gegeben ist, getätigte Investitionen im Zusammenhang der Stipulierung des Vertrages zu amortisieren. Außerdem bilden Gebietsschutz- und Kundenschutzklauseln Property Rights auf die immateriellen Vermögensgegenstände und bieten somit dem Franchisenehmer ausreichend Anreize in Form des Residualüberschusses, den er aus seinen Anstrengungen alleinig zieht, um in lokale Marketingstrategien und Werbung zu investieren. Solche Anstrengungen sind für das Netzwerk und die Marke ohne jeden Zweifel unerlässlich. Vor allem in Verbindung mit der vertikalen Preisbildung soll durch dieses Vertragselement dem *‘free-riding’* unter den Franchisenehmern Einhalt geboten werden.¹²⁹ Negativ wirkt es sich auf den Franchisegeber selbst aus, dem somit die Hände gebunden sind und dadurch auch selbst keine firmeneigenen Filialen in dieser festgelegten Region eröffnen darf. Es bleiben ihm nur zwei Möglichkeiten, um sein Unternehmen zu vergrößern. Entweder er behält sich vertraglich vor, dass er eine Geschäftsstelle eröffnen kann, was jedoch nur dann möglich wenn er den anfallenden Gewinn des Standortes mit dem Franchisenehmer der Region teilt.¹³⁰ Oder er hat die Möglichkeit, die Entscheidungsmacht über weitere Franchisees in einer Region auf den primären Franchisenehmer zu übertagen. Dies wird er tun, wenn der Einsatz, den der

¹²⁶ Vgl. Michael, 2000a, S. 192.

¹²⁷ Vgl. Windsperger, 2003, S. 297.

¹²⁸ Vgl. Nault/Texter, 1994, S. 412.

¹²⁹ Vgl. bspw. Mathewson/Winter, 1998, S. 79; Windsperger, 2003, S. 296.

¹³⁰ Vgl. Lutz, 1995, S. 109.

Franchisenehmer zu leisten hat, von größerer Bedeutung für das System ist als der seinige. So besitzt jedoch der Franchisenehmer eine größere Verhandlungsmacht und kann zusätzlich aus den getätigten Investitionen den größeren Gewinn ziehen.¹³¹ Eine weitere Kehrseite dieser Norm ist auch, dass in einer konkurrenzarmen Umwelt eine solche Norm zu einer Abschottung des Marktes sowie Preiserhöhungen führen kann, die wiederum Folgen für die Allgemeinheit der Konsumenten mit sich zieht.¹³²

5.2.4 Vertikale Preisbildung (Resale Price Maintenance)

Wird die vertikale Preisbildung in den Vertrag aufgenommen, dann ist es dem Franchisegeber erlaubt, die Verkaufspreise der Waren des Franchisenehmers festzusetzen. Diese Festlegung kann sich sowohl auf einen Mindest- als auch auf einen Höchstpreis beziehen.¹³³ Diese Maßnahme geschieht jedoch unter anderem zum Schutz des Franchisenehmers. Denn gibt sich ein Mitglied des Franchisenetzworkes besonders große Mühe seine Kunden an sich zu binden, Werbungen zu schalten und eine gute Dienstleistung bereitzustellen wirkt sich das natürlich auch auf seine Ausgaben aus. Um diese Spesen durch Verkäufe wieder einzunehmen wird er seine Preise erhöhen müssen. In einer freien Marktwirtschaft wird diese Aktion jedoch ‚free-rider‘ auf den Plan rufen, die mit derselben Marke bzw. mit demselben Produkt von den Werbemaßnahmen, dem daraus resultierenden Bekanntheitsgrad der Marke und von den Anstrengungen des anderen kostenfrei profitieren und die Produkte zu einem niedrigeren Preis anbieten können.

5.2.5 Vorkaufsrecht

Bei einem möglichen Verkauf des Standortes hat der Franchisenehmer die Option sein Eigentum an eine von ihm auserwählte Person weiter zu geben. Auch im Todesfall des Franchisenehmers wird durch diese Klausel garantiert, dass der Besitz auf seine Erben übergeht.¹³⁴ Wird eine solche Klausel vereinbart, ist es

¹³¹ Vgl. Mathewson/Winter, 1994, S. 181.

¹³² Vgl. Incardona, 2004,

<http://www.altalex.com/index.php?idstr=29&idnot=1420#sdfootnote8anc> [17.01.08]

¹³³ Vgl. Mathewson/Winter, 1998, S. 58.

¹³⁴ Vgl. Windsperger, 2003, S. 298.

naheliegender, dass sich der Franchisenehmer große Mühe gibt, um sein Geschäft bestmöglich zu führen, um seinen Erben ein lukratives Unternehmen zu hinterlassen.

Zusammenfassen kann man sagen, dass in Franchiseverträgen beide Elemente vereinbart werden. Werden dem Franchisegeber vermehrt Eigentumssurrogate zugesprochen und empfängt er angemessen hohe Royalty-Zahlungen von Seiten des Franchisenehmers ist seine Motivation um einiges höher in seine system- und marktspezifischen Wissensassets zu investieren. Denn durch diese Benefits werden die verdünnten Property Rights kompensiert. Im Gegensatz dazu der Franchisenehmer. Er findet seine Motivationsanreize in niedrigen Royalty-Raten und Eigentumssurrogaten, die für ihn Vorteile versprechen (sowie Gebietsschutzklausel, Kundenschutzklausel, Vorkaufsrecht, Erbrecht und das Recht, den Eintritt von neuen Franchisenehmern in das Netzwerk mitzubestimmen). Daraus ergibt sich ein komplementäres Verhältnis zwischen den Residualentscheidungsrechten der beiden Parteien und den Eigentumssurrogaten.¹³⁵

H2a: Je wichtiger das Know-how des Franchisegebers, desto zentraler wird ein Franchisenetzwerk organisiert und desto höher wird der Anteil an Eigentumssurrogaten sein, die dem Franchisegeber zugutekommen.

H2b: Je mehr Residualentscheidungsrechte dem Franchisenehmer zugesprochen werden, desto dezentraler wird ein Unternehmen geführt und desto mehr Eigentumssurrogate werden zu seinen Gunsten in den Vertrag aufgenommen.

¹³⁵ Vgl. Windsperger, 2003, S. 300f.

6 Duale-Struktur und Multi-Unit Franchising

Die unzähligen Vorteile, die das System des Franchisings in sich birgt, wurden in Kapitel 2.2.2 schon behandelt. Nun stellt sich die Frage, ob es die rentabelste Möglichkeit für einen Betrieb ist zu expandieren, kompetentes Humankapital zu erlangen und das wirtschaftliche Risiko zu zerstreuen? Eine weitere Charakteristik von Franchise-Unternehmen ist, dass sich Unternehmenseigner erfahrungsgemäß nicht ausschließlich für die Form des Franchisings ihres Betriebs entscheiden. Größtenteils präsentieren sie sich auf dem Markt mit zusätzlichen firmeneigenen Geschäftsstellen.

Mit dieser Organisationsstruktur geht eine weitere Strategie der Franchisegeber Hand in Hand: das Multi-Unit Franchising (dtsch. Mehrbetriebsfranchising) Da diese Form in der nachfolgenden empirischen Analyse nicht bedacht wird, soll unter 6.2 nur kurz auf die Eigenschaften dieser Franchiseorganisation eingegangen werden.

6.1 Die Duale Struktur von Franchise-Unternehmen

Diese Alternative der Unternehmensstruktur wird in der Literatur als „*hybrid organizational form*“ beschrieben.¹³⁶ Der Manager des lokalen Standortes ist für die Hauptfirma wie ein Angestellter zu behandeln. Somit ist das Verhältnis zwischen Unternehmen und Manager über einen Arbeitsvertrag geregelt.¹³⁷ Diese zweigeteilte Struktur eines Unternehmens stellt natürlich weitere Herausforderungen an den Firmeneigentümer. Dazu gehört unter anderem, die organisatorischen Fähigkeiten das System einheitlich zu dirigieren, gleichzeitig aber die von einer dynamischen Unternehmensumwelt verlangten Anpassungen durchzuführen.¹³⁸

Lutz unterscheidet Franchise-Einheiten und unternehmenseigene Verkaufsstellen anhand von drei Wesensmerkmalen:

Dem Franchisenehmer werden zum größten Teil die gewinnabwerfenden Vermögensgegenstände, ob nun vertraglich geregelt oder vom Franchisenehmer

¹³⁶ Vgl. bspw. Norton, 1988a, S. 197.

¹³⁷ Vgl. Lutz, 1995, S. 104.

¹³⁸ Vgl. Bradach, 1997, S. 277.

als Know-how oder anderweitiges Kapital in die Geschäftsbeziehung miteingebracht, in seinen Aktivposten überschrieben. Bei Filialen wird zur Führung des Standortes ein abhängiger Manager bestellt, der außer eines fixen Arbeitsverhältnisses, daraus resultierenden Vergünstigungen und seinem Lohn, keinen weiteren Nutzen daraus ziehen kann. Zweitens erhält der Geschäftsführer eine konventionelle fixe Entlohnung (in manchen Fällen auch zusätzliche Prämien), während der Franchisenehmer seinen erwirtschafteten Gewinn, nach Abzug etwaiger Franchisegebühren, durch den Besitz der Residualeinkommensrechte einbehalten darf. Und drittens muss der angestellte Geschäftsführer Eingriffe in seine Entscheidungen und Führungsstrategien von Seiten der Zentrale dulden. Anders der Franchisenehmer. Wenn es der Vertrag erlaubt, genießt er weit aus mehr Freiheiten und kann seine Filiale nach bestem Gewissen und Art eines guten Geschäftsmannes führen.¹³⁹

Um das Auftreten der dualen Struktur von Franchisenetzen zu erklären, werden in der Literatur vorrangig die Theorie der Ressourcenknappheit (Theory of Resource-Scarcity) und die Agency-Theorie verwendet.¹⁴⁰ Zusätzlich gibt es auch den Versuch mittels der Theorie der Risikominimierung an das Phänomen heranzutreten.¹⁴¹

Der ressourcenorientierte Ansatz erklärt das Auftreten beider Organisationsformen innerhalb eines einzigen Unternehmens wie folgt: Zu Beginn der Wachstumsphase eines Unternehmens werden mit Vorliebe Franchiseverträge angeboten, um Skalenvorteile zu erzielen. Ist einmal eine bestimmte Größe des Unternehmens erreicht, werden weniger Franchiseverträge vergeben und die Unternehmenseigentümer versuchen die lukrativsten Franchise-Standorte zurückzukaufen.¹⁴² So gewinnt das Unternehmen zusätzlich an Kontrolle und vergrößert seine Kapitalströme. Und kann durch die zunehmende Größe generierte ‚economies of scale‘ ausnutzen. Zu guter Letzt soll nach dieser Theorie kein einziges franchisenehmer-geführtes Unternehmen übrig bleiben. Aber Martin widerlegt in seiner Arbeit diese Theorie:

¹³⁹ Vgl. Lutz, 1995, S. 104f.

¹⁴⁰ Vgl. bspw. Brickley/Dark, 1987, S. 403-407; Norton, 1988a, S. 201ff.; Lafontaine, 1992, S. 263ff.

¹⁴¹ Vgl. Combs/Castrogiovanni, 1994, S. 38.

¹⁴² Vgl. Combs/Ketchen, 2003, S. 445.

„Franchising is not a temporary phase on the path of complete ownership integration“¹⁴³

Auch die Lösung, alle Einheiten an Franchisees zu vergeben, ist nach einem empirischen Model von Brown nicht erstrebenswert. Zumindest ergibt sich für diese Lösung ein weniger effizientes Ergebnis als bei dem Ansatz der dualen Unternehmensstruktur. Ist jedoch die obere Hierarchieebene relativ klein und stellt es sich als schwierig heraus, firmeneigene Geschäftsstellen zu unterstützen, können auch ausschließlich franchisierte Standorte zu einem effektiven Ergebnis führen.¹⁴⁴

Norton konnte feststellen, dass weniger erfolgreiche Standorte jedoch weiterhin von Franchisenehmer geführt werden. Meistens befinden sich diese in eher ländlicheren Gegenden. Weist aber auf große inter-industrielle Unterschiede hin.¹⁴⁵ Auch Unternehmen, die versuchen auf neuen unbekannten Märkten Fuß zu fassen, werden wegen Mangel an Kenntnis des Marktes Franchisenehmern überlassen.¹⁴⁶ Diese theoretischen Anschauungen führen zu folgenden Hypothesen:

H3a: Je größer das Netzwerk, desto größer die Anzahl an unternehmenseigenen Standorten.

H3b: Je älter das Netzwerk, desto größer die Anzahl an unternehmenseigenen Standorten.

In späteren Untersuchungen scheint sich das Argument der Ressourcenknappheit nicht mehr zu halten. Combs und Ketchen Jr. messen in ihrer Meta-Analyse Produktionsmittel anhand der Charakteristika Alter des Systems, Größe und Wachstum und kommen zu dem Schluss, dass der Mangel an Kapital Franchisegeber zwar dazu motiviert Franchiseverträge zu vergeben, aber nicht um das Unternehmen wachsen zu lassen. Damit verweigern sie, die Ressourcenknappheits-Theorie als logische Schlussfolgerung für das Entstehen von Franchise-Unternehmen anzusehen.¹⁴⁷

Neben den Erklärungsversuchen anhand der Ressource-Scarcity Theory gibt es viele Ökonomen, die verstärkt auf die Principal-Agent-Theorie verweisen. Wie

¹⁴³ Martin, 1988, S. 965.

¹⁴⁴ Vgl. Brown Jr., 1998, S. 324.

¹⁴⁵ Vgl. Norton, 1988, S. 211.

¹⁴⁶ Vgl. Carney/Gedajlovic, 1991, S. 608.

¹⁴⁷ Vgl. Combs/Ketchen, 2003, S. 459f.

schon gezeigt wurde, kann man die Kosten für Überwachung und Kontrolle durchaus durch Franchiseverträge eingrenzen, da des Franchisenehmers Kapital in der Geschäftsstelle gebunden ist und er als Residualeinkommensberechtigter seine erwirtschafteten Gewinne einbehalten darf.¹⁴⁸ Im Gegensatz zu einem vertraglich angestellten Standortmanager, der durch seine fixe Entlohnung einen verringerten Anreiz besitzt im Sinne des Unternehmenseigners zu handeln.

Um bei der These der Kontrollkosten zu bleiben, ergibt sich also eine größere Wahrscheinlichkeit, Franchisees an solchen Orten vorzufinden, in denen die Kontrollkosten für Managerangestellte steigen würden.¹⁴⁹ Beispielsweise wäre dies der Fall bei einer größeren Entfernung zur Unternehmenszentrale. Denn die Kosten für Kontrollpersonal steigen automatisch, wenn es weite Reisen auf sich nehmen muss, um zu den zu überwachenden Unternehmen zu gelangen.

Brickley und Dark können ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ansteigen von Kontrollkosten und der Verwendung von Franchising mit zunehmender Distanz zur Unternehmenszentrale feststellen.¹⁵⁰ Somit ist das Franchising für international expandierende Unternehmenseigner eine beliebte Form der Unternehmens-Organisation. Da Informationen über das Verhalten der im Ausland situierten Agenten schwierig und trotz heutiger Informationstechniken nur kostspielig zu erhalten sind, wird allgemein angenommen, dass Franchisegeber für ausländische oder weit entfernte Betriebe Franchisenehmer suchen, um diese Standorte im Sinne der Zentrale zu führen und Kontrollkosten einzusparen.¹⁵¹ Überdies wurde festgestellt, dass Filialen, die sich an Standorten befinden, zu denen Kunden erfahrungsgemäß nicht regelmäßig wiederkehren, eher von Standortmanagern geführt werden. Dies ist mit der Möglichkeit des Trittbrettfahrens des Franchisee zu begründen. Der Franchisee könnte unbemerkt sein Qualitätsniveau mindern ohne dabei Verluste einzufahren. Jedoch würde sich das auf die Reputation des gesamten Unternehmens auswirken. Da in jedem Unternehmen die Produktqualität eine große Rolle spielt, kann auch dies ein Motiv, sein warum sich der Franchisegeber um solche Standorte bevorzugt selbst kümmert.

¹⁴⁸ Vgl. Combs/Castrogiovanni, 1994, S. 39.

¹⁴⁹ Vgl. Brickley et al., 1991, S. 29.

¹⁵⁰ Vgl. Brickley/Dark, 1987, S. 414; Brickley et al., 1991, S. 29; Norton, 1988a, S. 202.

¹⁵¹ Vgl. Fladmoe-Lindquist/Jacque, 1995, S. 1239.

Besonders hohe Anfangsinvestitionen in die Vertragsbeziehung seitens des Franchisenehmers können zwar ebenfalls als ein Argument zu Gunsten der Ressourcenknappheit dargestellt werden, jedoch werden diese in Analysen häufig in Zusammenhang mit der Principal-Agent-Theorie gesehen. Denn bei den anfänglichen Investitionen oder den Eintrittsgebühren stellt sich das Problem der Aneignung der Quasi-Renten durch den Franchisegeber:

„A quasi-rent value of the asset is the excess of its value over its salvage value, that is its value in its next best use to another renter. The potentially appropriable specialized portion is that portion, if any, in excess of its value to the second highest valuing user”¹⁵²

Wendet man diese Aussage auf das Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer an bedeutet dies, dass der Franchisenehmer mit seinen anfänglichen Ausgaben riskiert, nicht zu amortisierende Investitionen zu tätigen. Sind nämlich solche Quasi-Renten sehr hoch, besteht die Gefahr, dass sich der Franchisegeber diese aneignet. Dieses Risiko steigt mit der Höhe der Franchisegebühren.¹⁵³ Nach der Agency-Theorie ist die Höhe der anfänglichen Zahlungen ein Indiz für das zukünftige Anstrengungsniveau des Franchisegebers in sein systemspezifisches Know-how zu investieren und es zu vergrößern. Kommt der Franchisegeber seinen Pflichten bezüglich Investitionen in sein Markennamen-Kapital oder sonstigen Vermögensgegenständen seines Unternehmens nicht nach, kann diese Eintrittsgebühr relativ schnell zu einem großen Verlust des Franchisenehmers führen.¹⁵⁴ Das führt aus agency-theoretischer Sicht zu folgender Hypothese:

H4: Hohe Eintrittskosten verringern den Anteil an Franchisenehmer-Standorten und führen zu mehr unternehmenseigenen Standorten.

Dnes und Garoupa versuchen, die Entscheidung zu dem Franchisenetzwerke auch firmeneigene Standorte hinzuzufügen, anhand externe Effekte (siehe Kapitel 3.1.3) zu erklären. Sie unterscheiden dabei zwischen teilbaren und unteilbaren externen Effekten und kommen zu dem Schluss, dass die Eigenschaften der Externalitäten bei der Wahl, unternehmenseigene Outlets zu führen oder sie an

¹⁵² Klein et al., 1978, S. 298.

¹⁵³ Vgl. Carney/Gedajlovic, 1991, S. 610.

¹⁵⁴ Vgl. Combs/Ketchen Jr., 2003, S. 448.

einen Franchisee weiterzugeben, eine sehr große Rolle spielen. Die Unteilbarkeit von externen Effekten kann die Koordinationskosten des Systems empfindlich in die Höhe treiben.¹⁵⁵

Für Brown ist jedoch die Erklärung der geographischen Zerstreuung von Unternehmen für das Auftreten der dualen Struktur in Franchisenetzwerken nicht von großer Bedeutung. Er argumentiert:

*„...the limit to company ownership comes from the inability of the firm to use a promotion-based corporate hierarchy to efficiently motivate the required number lower level managerial employees.“*¹⁵⁶

Im Gegensatz zur agency-theoretischen Erklärung steht bei der property-rights-theoretischen Erklärung des Phänomens der dualen Struktur der Netzwerke die Annahme im Raum, dass die nicht-franchisierten Standorte als Kompensation für die Verdünnung der Property Rights des Franchisors zu sehen sind. Da der Franchisor durch die Franchiseverträge Eigentums- und Verfügungsrechte an seinen Vertragspartner verliert, kann man die zusätzlichen Einnahmen aus den von Standortmanagern geführten Geschäftseinheiten als Entlohnung für seinen „Verlust“ sehen.¹⁵⁷

Windsperger erklärt das Aufkommen des zweiteiligen Aufbaus der Franchise-Unternehmen anhand der Verteilung der immateriellen Vermögensgegenstände zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern. Ganz nach der Theorie der Property Rights soll auch hier gelten: je essenzieller das systemspezifische Know-how des Franchisegebers für das System, desto größer der Anteil von franchisegeber-geführten Standorten innerhalb des Netzwerkes. Durch diesen Blickwinkel auf Franchise-Unternehmen im Rahmen der Eigentums- und Entscheidungsrechte ergeben sich folgende zu überprüfenden Hypothesen:

H5a: Der Anteil der unternehmenseigenen Standorte steht in einer positiven Verbindung mit den systemspezifischen Vermögensvorteilen des Franchisegebers.

¹⁵⁵ Vgl. Dnes/Garoupa, 2005, S. 140.

¹⁵⁶ Brown Jr., 1998, S. 320.

¹⁵⁷ Vgl. Windsperger, 2004, S. 76.

H5b: Der Anteil der unternehmenseigenen Standorte steht in einer negativen Verbindung mit den marktspezifischen Vermögensvorteilen des Franchisenehmers.

6.2 Multi-Unit Franchising

Neben der Strategie von unternehmenseigenen Standorten kann man in Franchisenetzen auch die Taktik des Multi-Unit Franchisings (dt. Mehrbetriebsfranchising) beobachten. Da diese Form in der nachfolgenden empirischen Analyse nicht bedacht wird, soll im Folgenden nur kurz auf diese Form der Franchiseorganisation eingegangen werden. Dieser angloamerikanische Ausdruck bedeutet, dass ein Franchisenehmer mehrere Standorte „besitzen“ darf. Zwei Formen haben sich mit der Zeit in der Wirtschaft behauptet. Zum einen das ‚*area development franchising*‘ und zum anderen das ‚*master franchising*‘. Auch wenn sich das Multi-Unit Franchising großer Beliebtheit erfreut bezeichnen es Kaufmann und Dant eine ‚*courious anomaly*‘¹⁵⁸. Die Statistik spricht jedoch für sich: 49% aller franchisierten Standorte werden in den USA im Jahr 2007 von Multi-Unit Franchisenehmern geführt. 13% davon haben Verträge mit mehr als einem Franchise-System und 9% aller Franchisenehmer operieren sogar in verschiedenen Industrie-Sektoren.¹⁵⁹

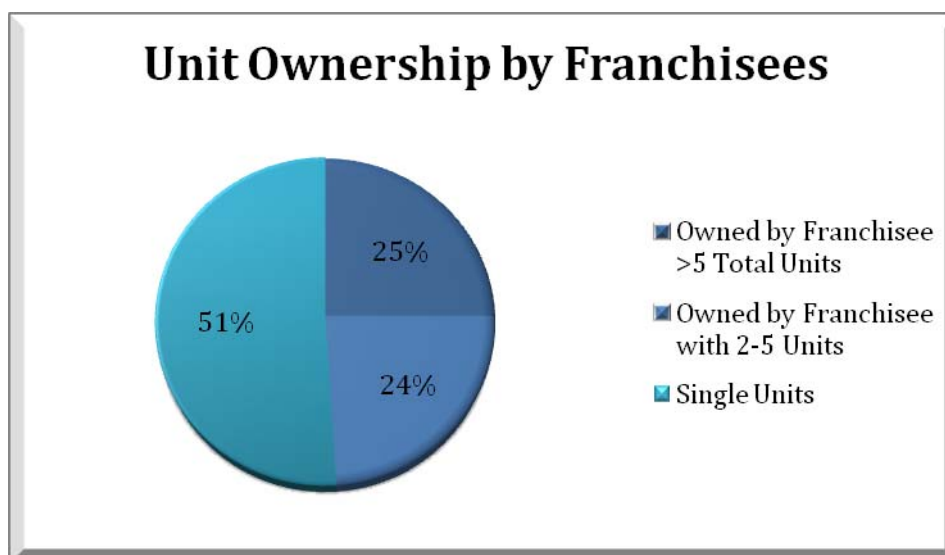


Abbildung 2: Struktur der Multi-Unit Franchisenehmer in den USA¹⁶⁰

¹⁵⁸ Kaufmann/Dant, 1996, S. 343.

¹⁵⁹ FRANData, <http://www.frandata.com/presentations/2007MUatIFA.pdf> [29.09.07].

¹⁶⁰ Quelle: modifiziert übernommen aus: URL:

<http://www.frandata.com/presentations/2007MUatIFA.pdf> [12.01.08]

Dieser Möglichkeit der Unternehmensführung liegen vor allem die Ressourcenknappheits- und die Agency-Theorie (in erster Linie das „free-rider“ Problem) zu Grunde.¹⁶¹ Denn ein Franchisenehmer, der gleichzeitig mehrere Standorte führt und somit einen größeren Anteil seines Vermögens investiert hat, wird nach allgemeiner Meinung weniger Anreiz dazu haben, den Markennamen durch Trittbrettfahren und nachfolgender Qualitätsminderung auszunutzen, da es ihm selbst schaden würde.¹⁶² Vor allem in der Fast-Food Industrie erfreut sich diese Unternehmensstruktur großer Beliebtheit. In diesem Sektor besitzen ca. 35% der Franchisees mehr als ein Restaurant.¹⁶³

„Franchisees become multi-unit owners either by purchasing several individual franchised units over time or, at the outset, via an area development agreement“¹⁶⁴

Es gibt zwei Möglichkeiten für einen Franchisee, den Status eines Multi-Unit Besitzers zu erlangen. Eine davon ist, zuerst sein unternehmerisches Können mit einem einzigen Standort zu beweisen, danach per Vertragsklausel weitere Geschäftsstellen zukaufen und sich für seine lokalen Betriebe „Unterfranchisees“ zu rekrutieren. Diese Vereinbarung ist jedoch seltener der Fall. Viel häufiger wird dem Franchisee aufgrund eines „area development agreements“ von Beginn an erlaubt, in einem bestimmten festgesetzten Gebiet gleich mehrere Standorte zu eröffnen.

Die Vorteile eines solchen Systems sind evident. Ein Franchisenehmer wird aufgrund seines lokalen Fachwissens ausgesucht. Ist ihm nun gestattet, gleich mehrere Standorte zu führen, profitiert ein gesamtes, geographisch begrenztes Gebiet davon.¹⁶⁵ Ist ein fähiger und überzeugender Franchisee einmal gefunden, wäre es eine strategisch unkluge Entscheidung, neuerliche Kosten zu investieren, um für denselben regionalen Markt einen weiteren qualifizierten Franchisee zu finden.¹⁶⁶ Für den Franchisenehmer hat eine örtliche Konzentration seiner Betriebe den Vorteil, dass seine Kontroll- und Überwachungskosten nicht ins Unermessliche steigen, da z.B. seine Kontrollbesuche schnell zu bewerkstelligen sind, ohne dabei weite Strecken auf sich nehmen zu müssen.

¹⁶¹ Vgl. bspw. Kaufmann/Dant, 1996, S. 348; Castrogiovanni et al. 2006, S. 28ff.

¹⁶² Vgl. Kalnis/Lafontaine, 2004, S. 749.

¹⁶³ Vgl. Berta, 2007, S. 4.

¹⁶⁴ Kalnis/Lafontaine, 2004, S. 749.

¹⁶⁵ Vgl. Kalnis/Lafontaine, 2004, S. 749.

¹⁶⁶ Vgl. Bradach, 1998, S. 53f.

Darr et al. kamen in ihrer wissenschaftlichen Untersuchung zu einem weiteren Punkt, der für eine „Multi-Ownership“ der Franchisees spricht. Sie beobachten, dass

„...knowledge transfers across stores owned by the same franchisee but not across stores owned by different franchisees.”¹⁶⁷

Natürlich spielen hier auch negative Aspekte eine wichtige Rolle. Da sich der Franchisenehmer nun zur Organisation seiner Franchise-Unternehmen (oder Sub-Franchisings) selbst Manager anstellen muss, wird er nun mit den Problemen, die eigentlich durch eine Franchise-Arrangement verhindert werden sollten, konfrontiert. Wie *moral hazard* und *free-rider* Probleme.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Darr et al., 1995, S. 1761.

¹⁶⁸ Vgl. Kaufmann/Dant, 1996, S. 347.

7 Empirische Analyse italienischer Franchise-Unternehmen

7.1 Forschungsdesign

Die Daten dieser empirischen Analyse sollen einen praktischen Bezug zu den theoretischen Ausführungen und Hypothesen der vorangegangenen Kapitel herstellen. Sie wurden anhand elektronischer Fragebögen und dem Versand von E-Mails an verschiedene Franchisegeber aus Italien erhoben. Um die Adressen zu sammeln, wurde unter anderem das Internet zu Hilfe genommen. Vor allem durch die „*Associazione Franchise Italiana*“ und ihren Internetauftritt konnten hier äußerst wertvolle Informationen recherchiert werden. Die Statistik des Verbandes weist 768 italienische Franchisegeber auf. Jedoch waren die E-Mail Adressen dieser Franchisegeber auf kostenfreiem Weg nicht zu erhalten. Durch eine selbständig ausgeführte Nachforschung konnte eine Liste von 588 Adressen erstellt werden. Von diesen 588 Adressen stellten sich 64 als fehlerhaft heraus. Es wurde ein Fragebogen in Anlehnung an die Organisation in Franchisenetzen aus einschlägiger Literatur und der Property-Rights-Theorie erstellt und auf einer Internetseite hochgeladen. Über einen *http* Link gelangen die Teilnehmer auf diese Seite und können meist über multiple-choice Fragen ihre präferierte Alternative anwählen. Einige der Fragen boten auch die Möglichkeit, individuelle Antworten in ein vorgefertigtes Textfeld einzutragen. Weiters erhielten die Franchisegeber auch die Möglichkeit, den Fragebogen in Form eines Word Dokuments zurück zuschicken oder auf dem Postweg zu retournieren.¹⁶⁹

Der Fragebogen besteht aus insgesamt acht Frageblöcken. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm online circa 15 Minuten in Anspruch. Insgesamt wurde der Fragebogen 193 Mal aufgerufen, 82 Dokumente wurden vollständig ausgefüllt und retour geschickt. Daraus berechnet sich eine Rücklaufrate von 15,65%.

¹⁶⁹ Eine vollständige Version des Fragebogens (deutsch und italienisch) befindet sich im Anhang.

7.2 Allgemeine Daten: Deskriptive Statistik

Den Fragebogen haben 36 Franchisegeber mit dem Schwerpunkt Vertrieb, 45 mit dem Schwerpunkt Dienstleistungen und einer aus dem Bereich des industriellen (bzw. Produkt) Franchisings beantwortet.

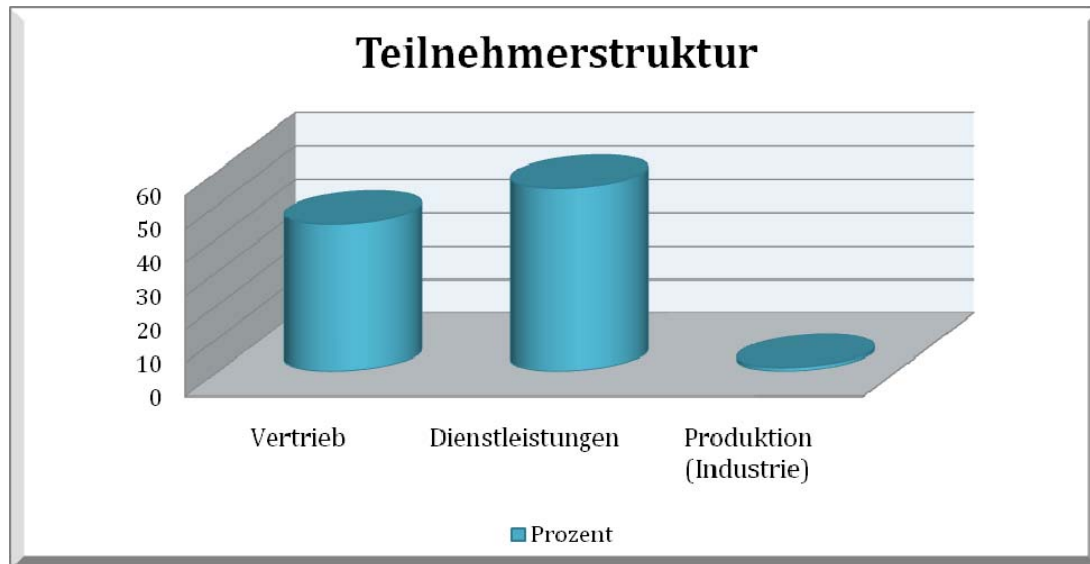


Abbildung 3: Teilnahme der Grundtypen

Von den 27 angebotenen Gruppierungen wurden 21 verschieden ausgewählt. Die meisten Zusendungen gelangten von Franchise-Unternehmen aus dem Bereich der Bekleidung, der Fast-Food Industrie und der Kommunikationsbranche ein.

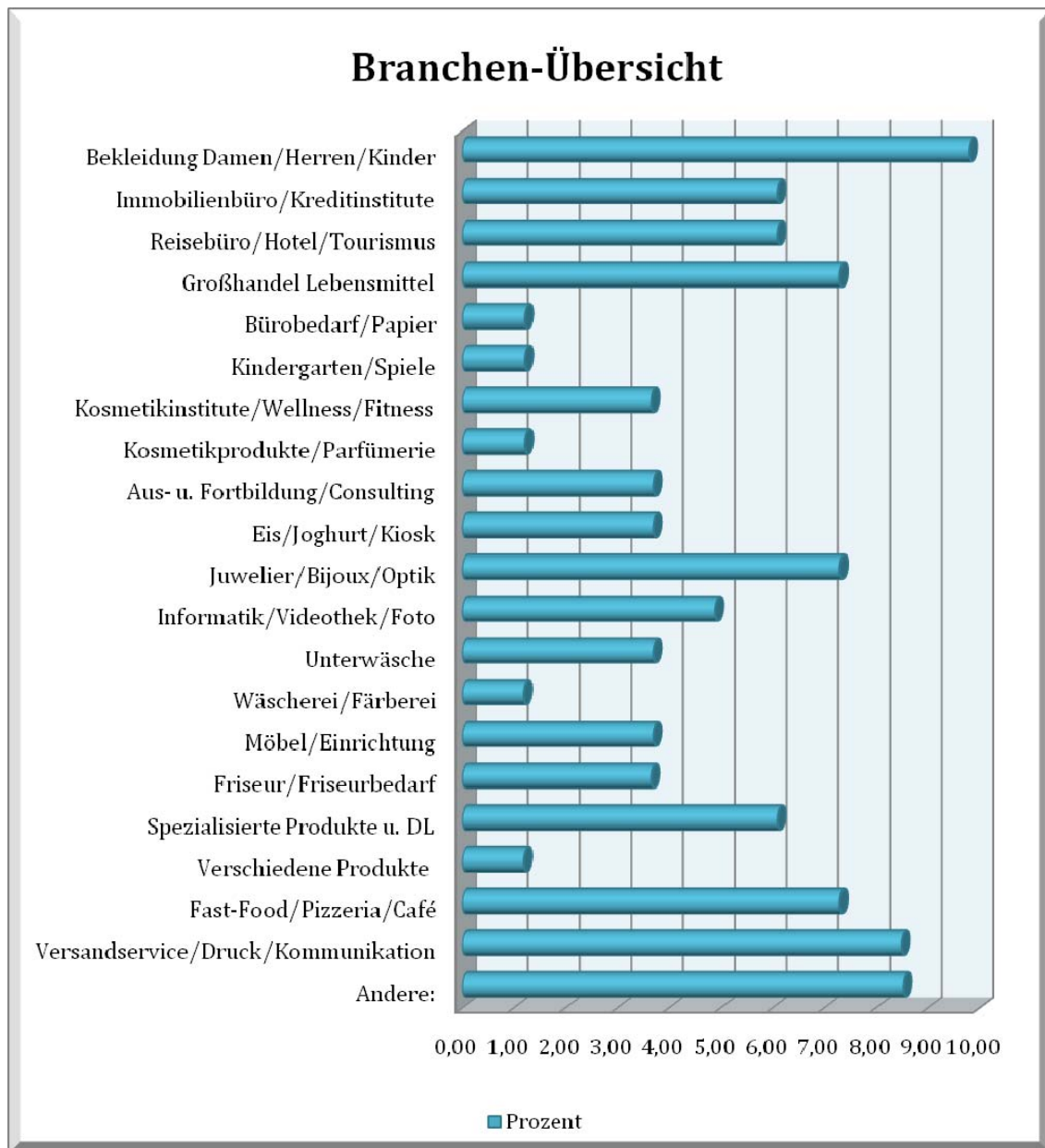


Abbildung 4: Branchenübersicht der Teilnehmer

Auffallend ist die niedrige Zahl an Mitgliedern des Italienischen Franchise Verbandes (aus 82 Einsendungen wurden 48 Nicht-Mitglieder gezählt). Der durchschnittliche Umsatz aller Standorte belief sich im Jahre 2006 auf € 183.461,49. Die Unternehmen, die geantwortet haben, wurden zwischen 1865 und 2006 gegründet, 71 davon in Italien selbst. 52,4% der Unternehmen sind nur auf nationaler Ebene tätig mit einer durchschnittlichen Laufzeit der Verträge von 5,94 Jahren. 47,6% der Franchisegeber vergeben ihre Rechte für 5 Jahre. Es fällt auf, dass vor allem Verträge die über 5, 10 oder 15 Jahre laufen, den Großteil der Dauer ausmachen (59,8%).

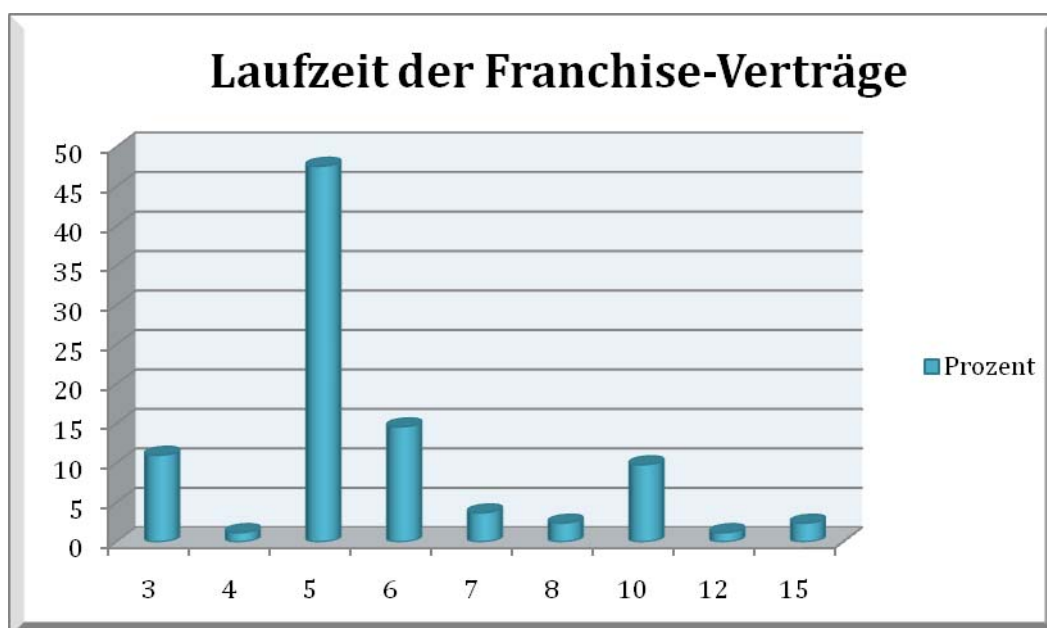


Abbildung 5: Erstvertrags-Dauer

Das durchschnittliche Franchise-Unternehmen führt 26,10% der Geschäftsstellen selbst. Dieses Ergebnis geht konform mit früheren Analysen aus Lafontaine/Shaw (mean: 22,2%)¹⁷⁰, Lafontaine (mean: 17,25%)¹⁷¹ und Windsperger/Dant (mean: 26,96%)¹⁷².

Ein Franchise-Netzwerk besteht im Durchschnitt aus 152,39 Geschäften (Franchise und Unternehmenseigene). Dieser Mittelwert der Systemgröße ist signifikant kleiner als der von Lafontaine und Shaw (mean: 207,69)¹⁷³ und der von Lafontaine (mean: 273)¹⁷⁴, jedoch um einiges größer als der von Windsperger und Dant (mean: 30,32)¹⁷⁵. Diese gravierenden Unterschiede sind wohl auf die Größe des untersuchten Marktes zurückzuführen (USA, Italien, Österreich).

Das durchschnittliche Alter der Franchise-Systeme in Italien beträgt 14,21 Jahre. Auch dieser Wert weicht nicht signifikant von den Werten aus früheren Untersuchungen ab.

¹⁷⁰ Lafontaine/Shaw, 2005, S. 134.

¹⁷¹ Lafontaine, 1992, S. 272.

¹⁷² Windsperger/Dant, 2006, S. 267.

¹⁷³ Lafontaine/Shaw, 2005, S. 134.

¹⁷⁴ Lafontaine, 1992, S. 272.

¹⁷⁵ Windsperger/Dant, 2006, S. 267.

	N	Min	Max	Mittelw.	Stand.-abw.
Jährliche Schulungstage	70	0	45	7,66	8,3
Innovationsvorteile des FN	69	1	7	5,14	1,69
Vorteile in der Qualitätskontrolle des Franchisenehmers	69	1	7	5,13	1,79
Administrative Vorteile durch den Franchisenehmer	69	1	7	5,38	1,48
Kenntnisse des lokalen Marktes des FN	69	1	7	5,17	1,50
Finanzierungsvorteile durch den Franchisenehmer	69	1	7	4,39	1,927
franchisegeführte Geschäftsstellen	75	2	4.000	141,57	491,67
Unternehmenseigene Betriebe	76	0	550	24,13	68,48
Anteil der unternehmenseigenen Betriebe (Prozent)	71	0	0,92	28,46	25,02
Systemgröße (Franchise- + Firmenoutlets)	71	3	1.377	114,90	213,47
Anfängliche Investitionen	71	0	50000	10660,89	10587,57
Alter des Systems	81	1	142	14,21	17,71

Tabelle 3: Hauptindikatoren des italienischen Franchise Sektors

7.2.1 Gebühren-Struktur

„Unlike employees, franchisees invest their own capital and receive residual claims from a specific site rather than salary“¹⁷⁶

Um die Frage nach den verlangten Investitionen zu klären, wurden dem Franchisegeber Fragen gestellt, die er mit Durchschnittswerten zu beantworten hatte.

1. Wie viel Eigenkapital wird zu Beginn der Franchise-Beziehung von dem Franchisenehmer verlangt?
2. Haben die Franchisenehmer Royalties zu bezahlen?
3. Gibt es noch andere Gebühren oder Aufwendungen, die Franchisenehmer entrichten müssen?

7.2.1.1 Eintrittsgebühren, Royalties und sonstige Anfangsinvestitionen

Antworten auf diese Fragen werden in der gegenständlichen Untersuchung der italienischen Franchise-Struktur wie folgt gegeben:

¹⁷⁶ Michael, 2000b, S. 295.

61% der Franchisenehmer zahlen eine fixe Eintrittsgebühr (IF = „*initial fee*“). Diese beläuft sich zwischen € 100 und 50.000. Zu Beginn der Vertragsbeziehung steht dem Franchisee zur Eröffnung seines Standortes ein weiterer Kostenpunkt in Form von Anfangsinvestitionen im Wege. Diese (exklusive der Eintrittsgebühren) belaufen sich durchschnittlich auf € 41.648,65. Nur 53,7% der durchleuchteten Unternehmen verpflichten ihre Franchisenehmer zu einer laufenden variablen Zahlung (Royalty). 6,1% der 82 Unternehmen machen diese von den Gewinnen des Standortes abhängig alle anderen verrechnen die Royalty-Raten in Prozent des Umsatzes (29,2%). 10,98% der Befragten wählten die Antwort „Anderes“. Unter diesen werden fixe Quoten als Royalty-Rate angegeben, andere wiederum machen die Höhe der Zahlungen von den verschiedenen Standorten abhängig.

Weiter wurde nach zusätzlichen Ausgaben gefragt, die der Franchisenehmer zu Beginn oder während der Laufzeit des Vertrages leisten muss. Bei dieser Frage gaben zwar viele der Befragten den Grund „weitere Ausgaben“, kaum aber deren Höhe an. Unter „weitere Ausgaben“ fallen etwa Kosten der EDV Unterstützung, Software, Logistik und Buchhaltung, Renovierung oder Einrichtung des Standortes ect. Diese Kosten belaufen sich durchschnittlich auf € 10.157,69.

Neue Franchisenehmer müssen, um in das Netzwerk einsteigen zu dürfen, meis große Anfangsinvestitionen tätigen, um die Ausstattung, die Schulungen, Werbung usw. bezahlen zu können. Darum wird angenommen: je höher die anfängliche Investition des Franchisenehmers, desto länger ist die Laufzeit des Franchise-Vertrages.¹⁷⁷ Zwischen den durchschnittlichen Anfangsinvestitionen (exkl. Eintrittsgebühr) und der Vertragsdauer (VD) ist keine signifikante Beziehung nachzuweisen. Jedoch konnte anhand einer bivariaten Rangkorrelationsanalyse zwischen den Eintrittsgebühren (IF „*initial fee*“) und der Dauer des Vertrages eine positive Beziehung nachgewiesen werden mit $r_s = 0,359$, $p < 0,01$. Somit konnte die Hypothese von Brickley et al. nur teilweise bestätigt werden, da in vorliegender Analyse nur ein Teil der Abgaben zu Beginn der Vertragsbeziehung auf die Dauer des Vertrages Einfluss nimmt und ist daher für die weitere Analyse zu vernachlässigen. Doch wurde hier zumindest ein, wenn auch nicht sehr großer positiver Zusammenhang zwischen den beiden Variablen festgestellt.

¹⁷⁷ Vgl. Brickley, 2003, S. 8.

	VD	IF
VD	1	,359**
IF	,359**	1
** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.		

Tabelle 4: Korrelation Vertragsdauer/Eintrittsgebühren

7.2.1.2 Marketinggebühren

Die landesweite Werbung ist ein sehr wichtiges Element der Unternehmensführung, um das Markenbewusstsein der Kunden zu stärken und die Präsenz am Markt zu steigern. Infolgedessen wird von vielen Franchisegebern zusätzlich zu den Eintrittsgebühren und variablen Franchisegebühren eine Abgabe für Marketing und Werbezwecke eingefordert.

In der Untersuchung wird diese von 39% der Franchisegeber verlangt. Diese Gebühr wird in einem Fond gesammelt und bei Bedarf für nationale oder internationale Werbestrategien aufgebraucht. Oft wird diese Gebühr ähnlich der Eintrittsgebühr pauschal erhoben. Andere Systeme wiederum verrechnen diese Abgabe wie die Royalty-Zahlung als Prozent vom Umsatz. Auch hier sind die Vorteile einer Gebühr, die vom Umsatz des Franchisenehmers berechnet wird, offensichtlich.¹⁷⁸ Nur 15,85% der Franchisegeber, die diese Frage beantwortet haben, machen die Höhe der Marketinggebühren von der Nutzung des Werbe-Fonds durch Franchisenehmer abhängig oder sie berechnen eine fixe Gebühr. Diese beläuft sich auf durchschnittlich 4,10% des Umsatzes oder auf maximal € 5.164,57. Dieses Ergebnis geht konform mit der Untersuchung von Desai. Obwohl er in seinem Artikel einen empirischen Beweis für die Vorteile fixer Marketing- und Werbegebühren berechnet, stellt auch er fest, dass dennoch mehr Franchisegeber eine royalty-ähnlich Marketinggebühr erheben, die sie von den Umsätzen der Franchisenehmer abhängig machen. Vor allem erfreuen sich die „Marketing-Royalties“ dann großer Beliebtheit, wenn die Werbestrategien die Nachfrage der einzelnen Franchise-Standorte in unterschiedlicher Art und Weise beeinflussen.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Vgl. Desai, 1997, S. 1401.

¹⁷⁹ Vgl. Desai, 1997, S. 1408.

	N	Min	Max	Mittelw.
fixe Einstiegsgebühr	71	100	50.000	10.660,89
durchschnittl. Investitionskosten (ohne Einstiegsgeb.) des Franchisenehmers zu Beginn der Vertragsbeziehung	78	0	200.000	44.435,90
durchschnittl. Umsatz (o. MwSt.) eines Franchisebetriebes im Jahre 2006	74	10.000	70.0000	183.461,49
Werbe- bzw. Marketinggebühr (in Prozent vom Umsatz)	23	0,3	33	4,10
Werbe- bzw. Marketinggebühr	11	0	5.164,57	1.529,64
weitere Gebühren	16	0	60.000	10.157,69

Tabelle 5: Gebühren in Italienischen Franchise-Netzwerken

7.3 Standortwahl und Charakteristika von Franchise-Filialen.

Hier wurden generelle Fragen über die Beschaffenheit von Standorten der Franchise-Filialen des Franchisenehmers gestellt. Bei diesem Fragenblock konnten die Franchisegeber auf einer siebenwertigen Skala, von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft vollständig zu“, antworten.

Bei der Frage über die Schwierigkeit, die Qualität der angebotenen Produkte in den Standorten zu kontrollieren, kam ein überraschend niedriger Mittelwert heraus (3,05). Nur 1,2% empfinden es als sehr schwierig, das Qualitätsniveau zu kontrollieren. Die größten Probleme dürften dem Franchisenehmer vor allem die ständig wechselnde Anzahl der Konkurrenten bereiten. Hier ist mit einem Mittelwert von 4,16 genau die gleiche Einstufung festzustellen, wie auch bei der Kontrolle des Verhaltens des Franchisenehmers.

	N	Min	Max	Mittelw.	Stand.- abw.
Schwankungen der Absatzmenge in den lokalen Standorten	73	1	7	3,53	1,84
Prognose der Marktentwicklung auf den lokalen FN-Standorten	75	1	7	3,49	1,84
Kontrolle des Verhaltens des FN	74	1	7	4,16	1,83
Messung der Leistungen des FN	75	1	7	3,39	1,75
Ermittlung der Kompetenzen und Fähigkeiten des FN.	75	1	7	3,56	1,78
Messung der Qualität der am lokalen Standort angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen	73	1	7	3,05	1,49
wirtschaftliche Umfeld des FN ändert sich rasch	73	1	7	3,22	1,69
Prognose des Verhaltens der Konkurrenten auf den lokalen Märkten des FN	74	1	7	4,01	1,71
Anzahl der Wettbewerber des Franchise-Systems auf den lokalen Märkten verändert sich ständig	74	1	7	4,16	1,94
regelmäßig Produkthanpassungen und Produktneuentwicklungen der Hauptkonkurrenten	74	1	7	3,88	1,83

Tabelle 6: Allgemeine Fragen zu den Franchisenehmer-Standorten.

In der weiteren statistischen Berechnung werden die Antworten auf diese Fragen als Faktoren, die zur Umweltunsicherheit beitragen, gewertet.

Jeglicher Betrieb sieht sich in seinem Umfeld mit den verschiedensten Hindernissen, die Einfluss auf seine Wirtschaftlichkeit nehmen können, konfrontiert. Vor allem in Franchisenetzwerken oder generell Betrieben die in größerer Entfernung zu ihrem Hauptquartier positioniert sind, ist es für den Eigentümer des Unternehmens schwierig, diese Unsicherheiten richtig einzuschätzen. Oft geschieht dies aufgrund mangelnder Marktkennntnis, die angesichts der Informationsasymmetrie zwischen Franchise-Standort und Unternehmen herrscht. Wird nun der Franchisenehmer vermehrt mit Entscheidungsautonomie befähigt, kann er wesentlich effektiver auf diese Unsicherheiten eingehen und auf Veränderungen, falls es ihm sein finanzieller Spielraum erlaubt, sofort reagieren. Um die Antworten auf diesen Fragenblock in eine bearbeitungsfähige Form zu bringen, wurde hier eine Hauptachsen-Faktorenanalyse angewendet. Aus dieser wurden drei neue Faktoren generiert, die wie folgt einzuteilen sind:

- Marktunsicherheit
- Verhaltensunsicherheit des Franchisenehmers
- Wettbewerbsunsicherheit

Für die weitere Analyse ist die Marktunsicherheit (MU) von größter Bedeutung. Diese setzt sich aus den variablen Absatzschwankungen, die ein Markt erleben muss, der Schwierigkeit, die Entwicklung des Marktes zu prognostizieren und der ständigen Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds des Franchisenehmers zusammen.

Die Faktorladungen auf die erste Komponente der Analyse betragen alle mehr als 0,642. Die drei ausgewählten Faktoren erklären nach der Extraktion 51,004% der gesamten Varianz. Dementsprechend erlaubt auch hier das Cronbachs Alpha (als Reliabilitäts-Überprüfung) eine Weiterverarbeitung.

Für die zweite Variable "Verhaltensunsicherheit des Franchisenehmers (VU)" wurde dieselbe Methode angewandt. Hier ergaben die vier ausgewählten Faktoren Faktorladungen von $>0,639$ und einen Erklärungsanteil der Varianz von 56,818%.

Die dritte neue Variable, die aus diesem Fragenblock generiert wurde, bot sich der Name der Wettbewerbsunsicherheit (WU) an. Jedoch lässt bei dieser Variable die Reliabilitätsprüfung eine Weiterverwendung nicht zu.

Vor allem in sehr dezentral organisierten Unternehmen spielt der Faktor der Umweltunsicherheit eine große Rolle. Da der Franchisegeber das Verhalten oder die ökonomische Leistung des Franchisenehmers kaum über mehrere Jahre vorhersagen kann und auch nicht fähig ist, dies bei bestimmten anderen auf den Geschäftslauf einflussnehmenden Gegebenheiten zu tun, ist es durchaus von großem Nutzen, den Vertrag der Zusammenarbeit auf bestimmte Zeit zu beschränken. Denn sollte eine Verkaufsstelle über die Jahre hinweg kaum Gewinn abwerfen, kann man bei dessen Ablauf (falls nicht anderes geregelt) einer Erneuerung des Vertragsverhältnisses widersagen. Es ist also zu überprüfen, ob die Dauer des Vertrages mit der Umweltunsicherheit in einer Beziehung steht. Bei einer Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten soll ein vorläufiger Zusammenhang zwischen den beiden Größen festgestellt werden. Und tatsächlich: Korrelationsanalyse zeigt einen negativen Zusammenhang zwischen den Variablen VD und MU bzw. VU wobei jedoch nur die Variable der Marktunsicherheit ein signifikantes Ergebnis liefert.

	VD
MU	-,240(*)
VU	-0,148
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.	

Tabelle 7: Korrelation Vertragsdauer/Marktunsicherheit

Dieses Ergebnis lässt annehmen, dass mit höhere Umwelt- bzw. Marktunsicherheit die Dauer des Franchisevertrages verkürzt wird. Den Unsicherheit kann sich z.B. auf die Eigenschaften des Franchisenehmers beziehen aber auch auf weitere nicht beeinflussbare Faktoren wie die Nachfrage auf dem Markt oder auch das Verhalten der Konkurrenten.

7.4 Informationen und Wissen

Mitunter der relevanteste Teil des Vermögens, das die beiden Parteien in eine Geschäftsbeziehung miteinbringen ist jener, der nicht durch vertragliche Bestimmungen geregelt werden kann. In Kapitel 4.1.2 wurden diese immateriellen Vermögensvorteile beschrieben und diskutiert. Durch diese wird der Grad der Residualeinkommensberechtigung bestimmt. Er bezieht sich in Franchise-Beziehungen auf das Know-how des Franchisenehmers, das er über den zu bewirtschaftenden Markt mit bringt und das Know-how des Franchisegebers, über das er in Verbindung mit seinen Produkten oder Dienstleistungen und seinem Unternehmenssystem verfügt. Wie schon mehrmals erläutert wurde, sollen die residualen Entscheidungsrechte demjenigen vermehrt zugesprochen werden, der die größeren Wissensvorteile inne hat und daher wichtige wirtschaftliche Entscheidungen mit dem nötigen Hintergrundwissen fällen kann. In Kapitel 4.1 wurden die verschiedenen Arten des Know-hows diskutiert. Um für die empirische Auswertung Informationen über diese beiden Wissensressourcen zu erhalten, wurde der Franchisegeber gebeten, die Bedeutung seines system- und produktspezifischen Know-hows zu bewerten. Da das Know-how über den Markt und die Kunden des Franchisenehmers schwer vom Franchisegeber eingeschätzt werden kann, wurde er aufgefordert es anhand des Grades der Mitspracherechte an den unternehmerischen Entscheidungen zu analysieren. In Abbildung 6 und Abbildung 7 wurden die Ergebnisse zusammengefasst.

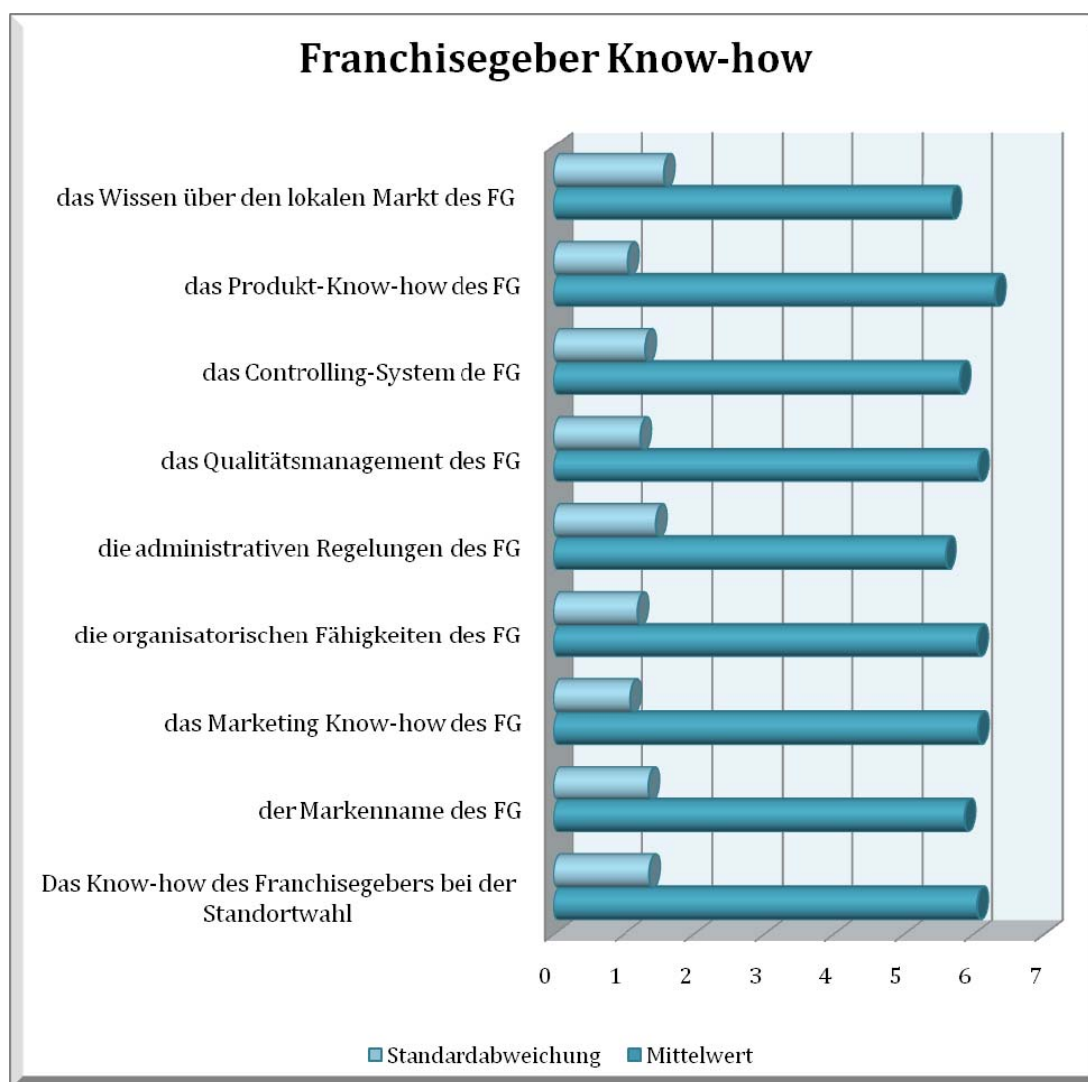


Abbildung 6: Bedeutung des Know-hows des Franchisegebers

Obwohl in Abbildung 6 sehr gut beobachtet werden kann, dass jegliches Know-how und sonstige Wissensvorteile, die der Franchisegeber besitzt überdurchschnittlich wichtig für den Erfolg des Franchise-Netzwerkes zu sein scheinen, wäre es falsch anzunehmen, dass die Franchise-Unternehmen in Italien vorwiegend zentral organisiert werden und der Franchisegeber eine dominante Position in dem System einnimmt. Vielmehr sollte man berücksichtigen, dass diese Fragen von den Franchisegebern selbst beantwortet wurden und dadurch die Aussagekraft der Daten begrenzt ist. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist anzunehmen, dass jeder Eigentümer sich selbst als unerlässlicher Angelpunkt in seinem Unternehmen wissen möchte. Nur im Vergleich mit den Entscheidungskompetenzen und dem Know-how des Franchisenehmers kann hier eine aussagekräftige Beschreibung der Unternehmenssituation erfolgen. Diese Analyse folgt unter Kapitel 7.5.

Um das System des Franchisings überhaupt beginnen zu können, muss der Franchisegeber den Franchisenehmer mit dem nötigen Know-how sowie Informationen ausrüsten. Dafür bedient er sich, neben dem schon erwähnten Handbuch, an Schulungen und Fortbildungsseminaren. Neben der Schulung vor der Eröffnung eines Franchisebetriebes, die durchschnittlich 15,53 Tage dauert, und den über das Jahr verteilten Schulungen (durchschnittlich 7,66 Tage pro Jahr) werden noch weitere Möglichkeiten der Wissensweitergabe für die Franchisenehmer angeboten. Um ihn zu Beginn seiner Geschäftskarriere zu unterstützen stellen ihm die Franchisegeber zum Beispiel bis zu 2 Wochen einen Assistenten vor Ort für sein Geschäft zur Seite. Außerdem wird er nicht nur in diversen unternehmensführenden Praktiken unterrichtet, sondern erhält ebenfalls eine auf den Geschäftsgegenstand ausgerichtete Ausbildung oder dementsprechend technische Assistenz. Oft wird auch der Franchisenehmer noch vor Eröffnung seiner eigenen Filiale verpflichtet, ein Praktikum in der Geschäftszentrale zu absolvieren oder seine Ausbildung (bis zu einem Monat) in der Firma selbst zu beginnen. Außerdem wird er während des Geschäftsjahres in periodischen Abständen (meistens bis zu 2 Tagen) über die neuesten Entwicklungen auf dem Markt oder technischer Natur aufgeklärt. Informelle Treffen zwischen den verschiedenen Franchisenehmern zum Gedanken- und Erkenntnisaustausch finden bis zu 44 Mal im Jahr statt, während sich der Franchisegeber bis zu 25 Mal mit seinen Franchisenehmern im Rahmen eines Kongresses trifft. Außerdem kann es durchschnittlich circa sieben Mal vorkommen, dass sich der Franchisenehmer zu einem überraschenden Besuch in der Filiale des Franchisenehmers ankündigt, um dort nach dem Rechten zu sehen.

	Min	Max	Mittelwert
Grundschulung	1	120	9,92
Laufende Schulung (Tage/Jahr)	1	25	4,01
Schulung der Franchisenehmer durch Franchisegeber	0	45	7,66
Schulung der Angestellten des Franchisenehmers	0	45	7,42
Schulung des Franchisenehmers vor Eröffnung eines Franchisebetriebes	0	180	15,35
Informelle Treffen zwischen den Franchisenehmern pro Jahr	0	44	3,71
Informelle Treffen zwischen Franchisegeber und -nehmer (z.B. Tagungen) pro Jahr	0	25	3,39
Kontrollbesuche des Franchisegebers pro Jahr	0	36	6,52

Tabelle 8: Informationsweitergabe innerhalb des Franchise-Netzwerkes

7.5 Entscheidungsfindung in italienischen Franchise-Netzwerken

Es wird nun versucht, die wichtigsten Aussagen der Property-Rights-Theorie in Verbindung mit den in Italien ansässigen Franchisegebern zu bringen. Ziel ist es ein aussagekräftiges Modell zu formulieren, dass die bereits geformten Hypothesen entweder bestätigt oder verwirft, um weitere Überlegungen und Denkanstöße für zukünftige Analysen kreieren zu können.

7.5.1 Variablen

7.5.1.1 Abhängige Variable

Entscheidungsrechte: Die Residualentscheidungsrechte eines Franchisenehmers setzen sich aus folgenden Entscheidungskompetenzen zusammen: Preis- und Produktentscheidungen, Entscheidungen über Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen, Entscheidungen über die Anstellung und Fortbildung des Personals, Investment und finanzielle Entscheidungen und Entscheidungen über die Methode und Anwendung der Buchhaltung, Bilanzierung und Kostenrechnung.

Die Franchisegeber wurden gebeten, den Grad der Autonomie ihrer Franchisenehmer auf einer Likert-Skala von 1 (*überhaupt nicht*) bis 7 (*in sehr großem Ausmaß*) einzuschätzen. Abbildung 7 veranschaulicht die Mittelwerte und Standardabweichungen dieses Fragenblocks. Anhand dieser Grafik wird dokumentiert, dass den Franchisenehmern insbesondere bei der Auswahl seiner Standortmitarbeiter und der Mitbestimmung über diverse Investitionsprojekte

verhältnismäßig große Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Nach einer Untersuchung von Windsperger ist bei beiden Faktoren in Österreich eine noch größere Dezentralisierung festzustellen (mean: 6,53; mean: 5,87).¹⁸⁰

Für die Variable ER (Entscheidungsrechte) wurde zu Beginn der Durchschnitt aller Antworten des Fragenblocks IV berechnet, um eine einzige Variable, den Entscheidungsindex zu erhalten. Hinsichtlich des verhältnismäßig kleinen Datensatzes wurden die fehlenden sechs Werte durch den Median der Nachbarpunkte ersetzt. Dies ist für eine statistische Auswertung im kleinen Rahmen erlaubt.¹⁸¹

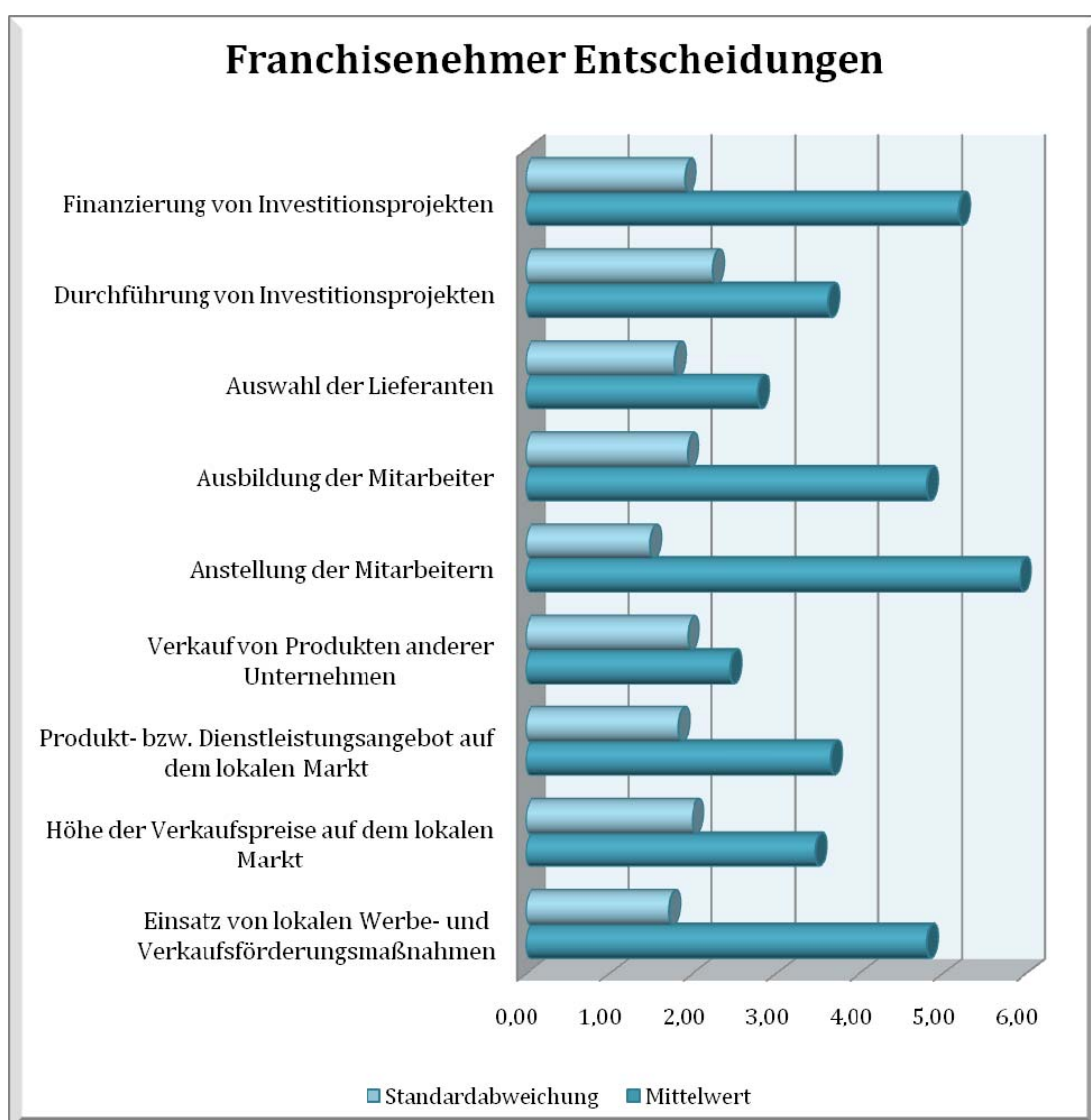


Abbildung 7: Entscheidungsfindung in italienischen Franchise-Netzwerken

¹⁸⁰ Vgl. Windsperger, 2004, S. 1366.

¹⁸¹ Vgl. Janssen/Laatz, 2007, S. 142.

7.5.1.2 Unabhängige Variablen und Kontrollvariablen

Der lokale Marktvorteil des Franchisenehmers (LMV): Die immateriellen Vermögensgegenstände des Franchisees beziehen sich vor allem auf die Gegebenheiten seines Marktes, die nur er als direkter Beteiligter erfährt oder gelernt hat. Als Einschätzung dieser Vorteile boten sich für die Analyse die Vorzüge eines Franchisebetriebes gegenüber einer firmeneigenen Geschäftsstelle. Hinterfragt wurden diese, weil nicht anders möglich, aus Sicht des Franchisegebers anhand einer 7-teiligen Likert Skala (von 1 = „überhaupt kein Vorteil“ bis hin zu 7 = „in sehr großem Ausmaß“). Um aus all diesen Fragen eine Variable zu extrahieren, die eine besondere Aussagekraft über das vorteilhafte Know-how des Franchisenehmers darstellt, wurde eine Hauptachsen-Faktorenanalyse angewendet. Die folgenden Variablen laden hoch auf einen Faktor und geben inhaltliche Testergebnisse zu den Vorteilen eines lokalen Managers wieder.

1. Die bessere Kenntnis des lokalen Marktes
2. Ein größere Fähigkeit, Qualitätskontrollen durchzuführen
3. Mehr wirksame Innovationen .

Alle Faktorladungen waren größer als 0,611 und die Summe der erklärten Varianz dieser Faktoren ergab: 64,684%. Mit einem Cronbachs Alpha von 0,721 ist diese neue Variable auch zu einer Weiterverwendung in der Analyse zugelassen.¹⁸²

Das Know-how des Franchisegebers (KHFG): Als weitere erklärende Variable wird das Know-how des Franchisegebers miteinbezogen. In vielen der bisher durchgeführten Forschungen über das System wurde dies anhand der Anzahl der anfänglichen/laufenden Schulungstage oder Wochen gemessen.¹⁸³ Da in vorliegender Untersuchung mit speziellen Fragen versucht wurde, das spezifische Know-how der Franchisegeber einzuschätzen, wird der Vorteil genutzt und mit daraus resultierenden Variablen weitergerechnet. Die Angaben der Franchisegeber wurden in Abbildung 6 ausgewiesen. Um die Vielzahl dieser Variablen zu reduzieren und die voneinander unabhängigen Einflussfaktoren zu identifizieren, wird auch hier eine Hauptkomponenten Faktorenanalyse durchgeführt.¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. Field, 2005, S. 678.

¹⁸³ Vgl. bspw. Lafontaine, 1992, S. 274; Scott, 1995, S. 77; Windsperger, 2003, S. 309.

¹⁸⁴ Vgl. Backhaus et al., 2006, S. 260.

Nach der Eliminierung von zwei Variablen, die auf die Faktoren doppelt luden und somit kein eindeutiges Ergebnis brachten, ergaben sich genau zwei Komponenten, die sehr gut als marktspezifisches und produktspezifisches Know-how des Franchisegebers interpretiert werden konnten. Für die folgende Analyse ist jedoch nur das marktspezifische Know-how relevant.

Die sehr eng mit dem marktspezifischen Know-how des Franchisegebers verbundenen Variablen hatten allesamt eine Faktorladung von $\geq 0,771$ und mit einem Eigenwert von 2,092 ergibt sich ein Erklärungsanteil von 69,718% der Gesamtvarianz. Nach der Reliabilitätsprüfung der drei Variablen ergab sich ein Cronbachs Alpha von 0,758.

Marktunsicherheit (MU): Die Berechnung dieser Variable wurde schon unter Kapitel 7.3 anschaulich gemacht.

Sektor (SEK): Die Variable Sektor wird als eine Dummy Variable eingesetzt. Sie unterscheidet die Franchise-Systeme anhand ihrer Geschäftsgrundlage. Steht bei den Unternehmen der Vertrieb und der Verkauf von Produkten im Vordergrund, so bekommen sie „0“ zugewiesen. Handelt es sich jedoch um ein Dienstleistungs-Franchise wird dies mit einer „1“ gekennzeichnet.

7.5.2 Ergebnisse

Tabelle 9 zeigt die bivariate Pearson Korrelation der in die Analyse aufgenommenen Variablen. Eine der in der Hypothese formulierten Beziehungen wurde bestätigt. Die Korrelation zwischen den Entscheidungsrechten und dem lokalen Marktwissen des Franchisegebers ($r=0,266$; $p<0,05$) ist einseitig signifikant und führt schon vor der eigentlichen Analyse zu der Annahme, dass das Wissen des Franchisenehmers sicherlich zur Verteilung von vermehrter Autonomie beiträgt. Es konnte auch eine enge Verbindung zwischen dem marktspezifischen Know-how des Franchisegebers und des Franchisenehmers festgestellt werden.

	ER	LMV	KHFG	MU
LMV	0,266*	1		
KHFG	-0,138	0,370***	1	
MU	0,033	-0,038	0,068	1
SEK	0,07	0,074	-0,032	-0,145
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant				
*** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,001 (1-seitig) signifikant				

Tabelle 9: Korrelation der Variablen der Regressionsanalyse mit abhängiger Variable ER

Um die Hypothesen **H1a** und **H1b** zu testen, ist es nötig diese in eine Regressionsgleichungs-Form zu bringen.

Die allgemein gültige Gleichung für eine multivariate OLS Regression lautet:

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_n X_n + \varepsilon_i^{185}$$

Y = die abhängige Variable

α_0 = konstantes Glied der Regressionsfunktion

α_j = Regressionskoeffizient (j=1,2,...,J)

X_j = unabhängige Variable (j=1,2,...,J)¹⁸⁶

ε = Störgrösse

In der vorliegenden Analyse lautet die Gleichung zur Überprüfung der Hypothesen wie folgt:

$$ER = \beta_0 + \beta_1 LMV + \beta_2 KHFG + \beta_3 MU + \beta_4 SEK + \varepsilon$$

Ausgehend von **H1b** wird angenommen, je größer die Kenntnis des lokalen Marktes des Franchisenehmers ist, desto mehr residuale Entscheidungsrechte sollen ihm zugesprochen werden und dementsprechend dezentraler läuft die Entscheidungsfindung ab. Es wird für folgende Analyse ebenfalls angenommen, dass mit erhöhter Marktunsicherheit dem Franchisegeber vermehrt Autonomie zur Maßnahmenenergreifung zugestanden wird, sodass er auf Umweltveränderungen unverzüglich reagieren kann. Infolgedessen sinkt mit zunehmender Dezentralisierung die Relevanz des system- und produktspezifischen Know-hows des Franchisegebers für die Entscheidungen. Aus diesem Grund wird vor den Regressionskoeffizienten β_1 und β_3 ein positives und vor β_2 ein negatives Vorzeichen erwartet.

¹⁸⁵ Field, 2005, S. 157.

¹⁸⁶ Vgl. Backhaus, 2006, S. 69.

Tabelle 10 zeigt die Ergebnisse der Regression:

		b	β
	erwart. Vorzeichen		
Konstante		3,962	
LMV	+	0,331	,368*
KHFG	-	-0,241	-,278*
MU	+	0,065	,072
SEK	+	0,08	,045
Modell Statistik: $p < 0,05$, $*p < 0,05$			
	F		2,514
	R²		0,142
	ΔR^2		0,142

Tabelle 10: Ergebnis der OLS Regression mit abhängiger Variable ER

Unter den unabhängigen Variablen existiert kein Korrelationskoeffizient $> 0,9$ dazu weist der Varianz Inflations Faktor bei keiner der Größen einen Wert größer 10 auf. Durch diese beiden Befunde ist es möglich, Multikollinearitätsprobleme auszuschließen.¹⁸⁷ Somit ist ersichtlich, dass die Regressoren in einem für die Analyse wünschenswerten unabhängigen Verhältnis zueinander stehen. Auch der Durbin-Watson-Test gibt keinen Anlass, das Modell als nicht aussagekräftig zu werten.

Der standardisierte Koeffizient für das lokale Marktwissen des Franchisenehmers (LMV) ist positiv ($\beta = ,368$) und signifikant ($p < 0,05$). Der Koeffizient der Marktkennntnis des Franchisegebers ist, wie erwartete, negativ und signifikant ($\beta = -,278$; $p < 0,05$). Die anderen beiden Variablen (MU und SEK) ergaben kein signifikantes Ergebnis, jedoch stehen sie beide wie vorhergesagt in positiver Beziehung mit der Entscheidungsrechtsvariable. Das geschätzte Modell (korrigiertes $R^2 = 0,085$) ist ebenfalls signifikant. Der relativ kleine Wert der Varianz des Modells ($R^2 = 14,2\%$) gibt Anlass zu der Überlegung, welche weitere Variablen Einfluss auf die Entscheidungsautonomie nehmen. Ein weiterer auf die Entscheidungsautonomie einflussnehmender Faktor könnte zum Beispiel das Wesen des Unternehmens sein. Es wird allgemein angenommen, dass Unternehmen, die eine Dienstleistung anbieten, vermehrt dezentrale Entscheidungsfällung bevorzugen. Aus dem einfachen Grund, da ein Service eine

¹⁸⁷ Vgl. Field, 2005, S. 186 u. S. 197.

wissensintensivere Struktur darstellt und der Verkäufer bzw. Franchisenehmer aufgrund seiner Leistungen vor Ort einen besseren Zugang zu den Wünschen und Anregungen der Kunden besitzt.

Aus diesen Resultaten kann man die allgemeinen Aussagen der Property-Rights-Theorie auch auf die Franchise-Unternehmungen des italienischen Marktes anwenden. Das Modell erklärt zwar nicht die Allokation von Entscheidungsrechten in derartig hoher Relevanz wie bei Untersuchungen in anderen Ländern, aber zumindest in einem nicht vernachlässigbaren Rahmen tragen die spezifischen Wissensvorteile der jeweiligen Partei zum Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Unternehmensorganisation bei. Denn ist der Franchisenehmer im Stande für das Unternehmen aus seinen Fähigkeiten, die sich auf den zu bewirtschaftenden Markt beziehen, besondere Vorteile zu ziehen, sollte er es sein, dem der Großteil der Residualentscheidungsrechte zugesprochen wird.

7.6 Eigentumssurrogate in italienischen Franchiseverträgen

Wie in Kapitel 4.1.2 schon beschrieben, hängen nach der property-rights-theoretischen Sicht, die Residualeinkommensansprüche der Vertragsparteien von der Verteilung der immateriellen Vermögensgegenstände, wie z.B. das Wissen über den lokalen Markt eines Franchisenehmers, ab. Der Franchisegeber hat nun die Aufgabe abzuwägen in welcher Relation seine Property Rights zu dem Wissen des Franchisenehmers stehen. Er muss für sich, sein persönliches Austauschverhältnis zwischen Property Rights und lokalen Marktwissen berechnen. Er selbst muss wissen welchen Anteil seiner Property Rights er willig ist aufzugeben, um an das Wissen des Franchisenehmers zu gelangen um daraus einen Vorteil für sein Netzwerk zu ziehen. Die Überlegung auf der anderen Seite könnte wie folgt aussehen: was ist der Franchisenehmer bereit zu zahlen, um die Möglichkeit betriebsbezogenen Entscheidungen autonom zu treffen zu erlangen.

Um die in Kapitel 5.2 entwickelten Hypothesen zu testen, wurden dem Franchisegeber Fragen über den Vertragsinhalt gestellt.

	N	Prozent
Alleinvertriebsklausel	43	52,4
Vertikale Preisbildung	47	57,3
Gebietsschutzklausel	51	62,2
Bezugsklausel	39	47,6
Vorkaufsrecht d. FG	50	61,0
Erbrecht	37	45,1
FN Kontrolle des Netzwerkeintrittes	50	61,0
Konkurrenzklausel	47	57,3

Tabelle 11: Eigentumssurrogate in italienischen Franchiseverträgen

In Tabelle 11 werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. Vor allem der Schutz des geographischen Gebiets und somit auch der Kunden des Franchisenehmers wird bevorzugt in Verträgen ausgehandelt. Immerhin enthalten 62,2% der Verträge eine solche Klausel. Für den Franchisegeber hingegen stehen vor allem die Alleinvertriebsklausel (52,3%) und der Schutz vor möglichem Wettbewerb nach der Beendigung eines Franchiseverhältnisses (57,3%) im Vordergrund. Mehr als 50% der Verträge enthalten Vorkaufsrecht des Franchisegebers, Klauseln der vertikalen Preisbildung und die gesetzliche Möglichkeit des Franchisenehmers, den Eintritt eines weiteren Franchisenehmers zu verhindern.

H2a: Je wichtiger das Know-how des Franchisegebers, desto zentraler wird ein Franchisenetzwerk organisiert und desto höher wird auch der Anteil an Eigentumssurrogaten sein, die dem Franchisegeber zugutekommen. Der Franchisenehmer erhält, um seine Position zu stärken, folgende Eigentumssurrogate: Alleinvertriebsklausel, Bezugsklausel, vertikale Preisbildung

H2b: Je mehr Residualentscheidungsrechte dem Franchisenehmer zugesprochen werden, desto dezentraler wird ein Unternehmen geführt und desto mehr Eigentumssurrogate werden zu seinem Vorteil in den Vertrag aufgenommen. Die Eigentümerposition des Franchisenehmers wird durch folgende Eigentumssurrogate gestärkt: Gebietsschutzklausel, exklusiver Kundenschutz, Miet- und Veräußerungsrecht.

Um eine statistische Antwort auf die Hypothesen **H2a** und **H2b** zu bekommen, werden diese mit der Methode der Korrelationsanalyse getestet. Es wird eine

partielle Korrelationsanalyse angewandt, da eine einfache bivariate Korrelation in diesem Fall zu wenig Möglichkeiten bietet, die Analyse den Hypothesen anzupassen. Denn es dürfen verschiedene Einflussfaktoren, die auf die Organisationsstruktur des Systems wirken, nicht außer Acht gelassen werden. Als ein wichtiger Bestandteil der hiesigen Analyse wird immer wieder das Know-how der Vertragsparteien erwähnt. Außerdem schlägt Windsperger vor, den Anteil an Eigentumssurrogaten ebenfalls in Verbindung mit den jährlichen Verkäufen der Standorte zu bringen.¹⁸⁸ Dieser Anteil an Eigentumssurrogaten der Vertragspartner, wurde durch eine einfache Division berechnet. Die Summe aller für den Franchisegeber bzw. Franchisenehmer) relevanten Klauseln wurde durch die Summe der gesamten durch den Fragenblock individualisierten Eigentumssurrogate dividiert. Diese neue Variable ESFG und die schon bekannt Variable ER werden mit den drei Kontrollvariablen LMV, FAT und FACE2FACE auf ihren Zusammenhang getestet.

FAT stellt den durchschnittliche jährliche Umsatz der einzelnen Franchise-Standorte dar und die neue Variable FAC2FACE die durchschnittliche Anzahl der Tage, die der Franchisegeber aufwendet, um seine Franchisenehmer fortzubilden oder zu besuchen.

	ESFG	ER	LMV	FACE2FACE
ER	-0,301**			
LMV	-0,153	0,252*		
FACE2FACE	0,132	-0,065	0,07	
FAT	0,094	0,022	-0,002	0,233*
	ESFG	ER		
ESFG	1	-0,269*		
ER	-0,269*	1		
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant				
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant				

Tabelle 12: Partielle Korrelation ESFG und ER

Das Ergebnis der partiellen Korrelation zwischen residualen Entscheidungsrechten, sprich der Entscheidungsrechtsvariable aus 7.5.1.1 und Eigentumssurrogaten des Franchisegebers, bestätigt die Theorie und die daraus

¹⁸⁸ Vgl. Windsperger, 2003, S. 307.

resultierenden Hypothesen. Der Korrelationskoeffizient zwischen den beiden Größen ist negativ und einseitig auf dem Niveau von $p < 0,05$ signifikant mit $r = -0,269$ und $p = 0,021$. Daraus resultiert, dass je dezentraler (zentraler) das Unternehmen organisiert ist, desto weniger Eigentumsrechte sind dem Franchisegeber (Franchisenehmer) vorbehalten. Ist der Unternehmenseigentümer im Besitz des für den Erfolg des Netzwerkes wichtigen Know-hows, sollten ihm aus property-rights-theoretischer Sicht die Eigentumsrechte an dem Franchisebetrieb vollständig zugeordnet werden, um ihm genügend Anreiz zu bieten, seine festgesetzten Pflichten wie Marketing-, Werbe- und Kontrollmaßnahmen auf effiziente Weise zu erfüllen. Jedoch ist diese Verteilung der Eigentumsrechte nicht im Sinne des Franchise-Systems, denn hier teilt sich der Franchisegeber die residualen Gewinne mit dem Franchisenehmer. Dies stellt eine Verdünnung der Property Rights dar. Um den Franchisegeber trotzdem effektiv zu motivieren seine Pflichten zu erfüllen, erhält er die laufenden Zahlungen des Franchisenehmers. Da der Franchisegeber mit der Verteilung von Franchiseverträgen seine Marke und seinen Ruf aufs Spiel setzt, ist er vor allem dann besonders schutzwürdig wenn er im Besitz von sehr wichtigem Know-how ist. Dieser Schutzwürdigkeit verleiht die Anzahl der im Vertrag festgesetzten Eigentumssurrogate, ihren Ausdruck. Durch die Analyse wurde sichtbar gemacht, dass sich Eigentumssurrogate und residuale Entscheidungsrechte komplementär zueinander verhalten.

7.7 Die Duale-Struktur der Franchise Unternehmen

In Kapitel 6 wurden die verschiedensten Theorien über die Eigentums-Strategie der Franchise-Eigentümer diskutiert. Vor allem wird die Principal-Agent-Theorie zur Erklärung dieser „hybriden Organisationsform“¹⁸⁹ eines Netzwerkes herangezogen. Denn Standorte, die von Franchisenehmern geführt werden, sind für manche Autoren besonders effizient will man den Problemen der adversen Selektion entgegensteuern¹⁹⁰ während Eigentümer-Standorte auch das Aufkommen von „free-riding“ verringern.¹⁹¹

¹⁸⁹ Vgl. Combs/Castrogiovanni, 1994, S. 37.

¹⁹⁰ Vgl. bspw. Shane, 1996, S. 220.

¹⁹¹ Vgl. bspw. Brickley et al., 1991, S. 29; Brickley/Dark, 1987, S. 408; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 610; Caves/Murphy, 1976, S. 582f.

Zieht man zur Erklärung dieser Organisationsstrategie die Ressourcenknappheits-Theorie heran, wird dem Franchisenehmer eine unterstützende Funktion in den Bereichen der finanziellen Ressourcen, der Management-Ressourcen und der Informationsgewinnung unterstellt. Dant und Kaufmann argumentieren, dass Unternehmenseigner prinzipiell Filialen präferieren, aber aufgrund des Ressourcenmangels trotzdem ihr Unternehmen durch Franchiseverträge erweitern müssen.¹⁹² Dieses Argument wird von ihnen wie folgt bekräftigt:

„Franchising is only attractive when resources are constrained or when the units are so marginal as to make them unworthy of company investment even with company management.“¹⁹³

Gewinnt jedoch das Unternehmen an Größe und Bekanntheitsgrad ist es für den Eigentümer von Vorteil, Franchise-Standorte wieder in manager-geführte Geschäftsstellen zu konvertieren. Aus dem einfachen Grund, da eine sehr weitläufige Verteilung der Standorte die Kontrollkosten reduziert. Denn große Unternehmen haben meist mehrere Standorte in näherer Umgebung und können somit leichter überwacht werden.

Der durchschnittliche Franchisor in Italien führt 26,10% der Geschäftsstellen selbst die restlichen 73,90% werden von Franchisenehmern geleitet.

	Median	Mittelw.	Min	Max	Stand.abw.
Summe Standorte	40	152,39	2	4000	474,77
Franchisegeber-Standorte	4	19,66	0	550	64,14
Franchisenehmer-Standorte	28	132,73	2	4000	471,14
Verhältnis FG Outlets zur Summe (%)	0,17	0,26	0,92	0,92	0,25
Alter des Franchise-Systems	9	14,21	1	142	17,71

Tabelle 13: Standorts-Statistik der italienischen Franchisenetzwerke

¹⁹² Vgl. Dant/Kaufmann, 2003, S. 64.

¹⁹³ Ebenda.

7.7.1 Variablen

7.7.1.1 Abhängige Variable

In Folge wird untersucht, ob italienischen Franchise-Systemen durch die Jahre der Geschäftstätigkeit hindurch, ebenso Anzeichen für einen vermehrten Wechsel zu firmeneigenen Betrieben nachzuweisen ist, und durch welche Faktoren dieser beeinflusst bzw. begünstigt wird.

Als abhängige Variable wurde der Anteil von unternehmenseigenen Standorten (UES) verwendet. Dieser wurde mit dem natürlichen Logarithmus des prozentuellen Anteiles der Franchisegeber-Standorte in einem Netzwerk, dividiert durch den prozentuellen Anteil der Geschäftsstellen der Franchisenehmer, berechnet.¹⁹⁴

$$UES = \ln \left(\frac{\% FG \text{ Outlets}}{\% FN \text{ Outlets}} \right)$$

7.7.1.2 Unabhängige Variablen

Immaterielle Vermögensgegenstände des Franchisegebers (KHFG):

Um **H5a** zu testen wird diese Variable in die vorliegende Analyse miteinbezogen, da angenommen wird, dass mit zunehmendem Alter des Unternehmens das Know-how des Franchisegebers ebenfalls zunimmt. Ihre Berechnung wurde schon innerhalb der Analyse der Entscheidungsrechte (siehe S. 80) erklärt.

Lokaler Marktvorteil des Franchisenehmers (LMV)

Ist der Franchisenehmer in Besitz von besonderen Kenntnissen über sein wirtschaftliches Umfeld, ist dies natürlich von enormem Vorteil für das Netzwerk. Vor allem wenn es sich um Know-how oder Wissen handelt das schwer kodifizierbar, und aus diesem Grund kaum übertragbar ist. Diese Eigenschaft soll folglich das Aufkommen von Franchise-Standorten begünstigen und somit wird von dieser Variable ein negativer Einfluss auf den Anteil der Franchisegeber-Standorte erwartet.

¹⁹⁴ Vgl. Shane, 1998, S.730; Windsperger/Dant, 2006, S. 267.

Sektor (SEK)

Diese Variable wurde als Kontrollvariable in die Berechnung miteinbezogen. Vor allem von Unternehmen, denen eine Dienstleistung als Geschäftsgegenstand zu Grunde gelegt wird, wird ein vermehrtes Aufkommen von Franchising erwartet. Von solchen Unternehmungen wird deswegen eher eine dezentrale Struktur erwartet, da sie mit Dienstleistungen die wissensintensiveren Leistungen anbieten. Die Variable wurde in zwei Gruppen getrennt, wobei „0“ ein Unternehmen bezeichnet, das Produkte vertreibt und „1“ jene, die Dienstleistungen anbieten, zugewiesen ist.

Die Summe der Franchisegeber- und Franchisenehmer- Betriebe (SIZE) eines Unternehmens wird ebenfalls als unabhängige Variable hinzugefügt. Nach den Aussagen der Agency-Theorie besteht folgende Beziehung: Je mehr Filialen ein Netzwerk zu organisieren und zu kontrollieren hat, desto größer würden sich die Überwachungskosten gestalten und desto wahrscheinlicher ist das Auftreten von Franchiseverträgen.¹⁹⁵ Folglich wird auch hier die Größe der Unternehmen (als Summe der Filialen und franchisierten Standorte) als Indikator für die Kontroll- und Überwachungskosten eingesetzt.

Eintrittsgebühr (IF)

Die Gebühr, die der Franchisenehmer zu Beginn der Vertragsbeziehung aufwenden muss, ist den großen erklärenden Theorien zu Folge, meistens in statistischen Analysen enthalten. Die Theorie der Risikominimierung zum Beispiel besagt, dass aufgrund von hohen Eintrittsgebühren das Risiko der Geschäftstätigkeit auf den Franchisenehmer übertragen wird.¹⁹⁶ Diese Variable gibt die durchschnittlichen Eintrittsgebühren der Franchisenehmer wider und sollte nach Shane und Brickley et al. in einem positiven Verhältnis zu den unternehmenseigenen Standorten stehen.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Vgl. bspw.: Combs/Ketchen Jr., 2003, S. 457; Shane, 1998, S. 730; Windsperger/Dant, 2006, S. 266.

¹⁹⁶ Vgl. Combs/Castrogiovanni, 1994, S. 42.

¹⁹⁷ Vgl. Shane, 1998, S. 725; Brickley et al., 1991, S. 29.

Folgende Hypothesen, die aus Kapitel 6 hergeleitet wurden, sollen anhand der Regressionsgerade

$$UES = \alpha_0 + \alpha_1 SIZE + \alpha_2 ALTER + \alpha_3 IF + \alpha_4 KHF + \alpha_5 LMV + \alpha_6 SEK + \varepsilon$$

getestet werden:

H3a: Je größer das Unternehmen, desto größer ist der Anteil an unternehmenseigenen Standorten.

H3b: Je älter das Netzwerk, desto größer ist der Anteil an unternehmenseigenen Standorten.

H4: Je höher die von dem Franchisenehmer zu zahlende Eintrittsgebühr, desto niedriger der Anteil an unternehmenseigenen Standorten.

H5a: Das Verhältnis der unternehmenseigenen Standorte steht in einer positiven Verbindung mit den systemspezifischen Vermögensvorteile des Franchisegebers.

H5b: Das Verhältnis der unternehmenseigenen Standorte steht in einer negativen Verbindung mit den marktspezifischen Vermögensvorteilen des Franchisenehmers.

Hypothese	Variable	Maßzahl	Beziehung
H3a	SIZE	Summe der Standorte	positiv
H3b	ALTER	Gründungszeitpunkt	positiv
H4	IF	durchschnittl. Eintrittsgebühren	negativ
H5a	KHFG	Faktorenanalyse Fragenblock 3	positiv
H5b	LMV	Faktorenanalyse Fragenblock 4	negativ

Tabelle 14: Hypothetische Beziehungen zwischen UES und Regressoren

7.7.2 Ergebnisse

Die Überprüfung auf Multikollinearität der Variablen, ergab keinen Grund zur Annahme, dass die Schätzung fehlerhaft oder ungültig sein könnte. Eine Normalverteilung der Daten ist nicht notwendig.¹⁹⁸

In den beiden Modellen wurde der natürliche Logarithmus des Verhältnisses zwischen Franchisenehmer und -geber -Betrieben regressiert. Für beide Modelle ergibt sich eine Signifikanz auf dem 0,05 Niveau. Der R²-Wert, der veranschaulicht,

¹⁹⁸ Vgl. Field, 2006, S. 170.

inwieweit die Regressoren (unabhängigen Variablen) Änderungen in der Varianz der abhängigen Variable hervorrufen, ergab für beide Modelle, dass für immerhin 29,6% der Veränderungen der abhängigen Variable die erklärenden Variablen verantwortlich sind.

	SIZE	ALTER	IF	KHFG	LMV
ALTER	0,25*				
IF	-0,001	0,095			
KHFG	-0,192	0,079	0,011		
LMV	0,102	-0,043	-0,087	0,425**	
SEK	-0,215	-0,115	0,521***	0,019	-0,034

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

*** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,001 (1-seitig) signifikant.

Tabelle 15: Pearson Korrelation der Regression

Modell					
	erwart. Vorzeichen	1 b	β	2 b	β
Konstante		-0,765*		-0,746*	
SIZE	+	-0,003	-,297*	-0,003	-,300*
ALTER	+	0,017	,215	0,017	,213
IF	+	-0,0002	-,159	-0,0002	-,151
KHFG	+	0,353	,233	0,352	,232
LMV	-	-0,683	-,377*	-0,682	-,376*
SEK				-0,054	-,016
Modell-Statistik: ps < 0,05; *p < 0,05					
	F		3,691		3,009
	R²		0,296		0,296
	ΔR^2				0,000

Tabelle 16: OLS-Regression mit abhängiger Variable UES

Auch die Größe der Unternehmen spielt gemäß Tabelle 16 in der Vorhersage der Verteilung von unternehmenseigenen Standorten eine signifikante Rolle (standardisiertes $\beta = -,297$ bzw. $\beta = -,300$; $p < 0,05$). Die auf der Ressourcenknappheit basierende Hypothese **H3a**, die die Größe des Unternehmens im engen positiven Zusammenhang mit der Anzahl von Franchisegeber-Standorten sehen möchte, wurde somit in diesem Modell widerlegt. Aus agency-theoretischem Blickwinkel allerdings, ist die Größe des Unternehmens ohne weiteres als Motiv für das Auftreten von vermehrten Kontroll- und Überwachungskosten zu nennen. Um diese einzusparen ist das Vorkommen von franchise-geführten Standorten umso

wahrscheinlicher.¹⁹⁹ Nach den Ergebnissen dieses Modells und unter Berücksichtigung der Größe des Samples, kann man davon ausgehen, dass in Italien ansässige Franchise-Unternehmen innerhalb dieses Kontextes, nach den Aussagen der Agency-Theorie handeln und aufgrund der Kontrollkostensparnis vermehrt Franchiseverträge abschließen.

Nach der, vor allem von Gallini und Lutz (1992)²⁰⁰ geprägten, Signalisierungs-Theorie schlagen Dant und Kaufmann eine andere Interpretation dieser Ergebnisse vor: Während in der Theorie, die den Ressourcenmangel als Erklärungsansatz für das Phänomen Franchising beschreibt, Unternehmen Franchisee-Standorte bevorzugen um den gegenwärtigen Mangel an finanziellen Mitteln zu überbrücken, wird in der Signalisierungs-Theorie zu Beginn des Lebenszyklus auf unternehmenseigene Standorte gesetzt. Insbesondere zu Beginn der Wachstumsphase ist die Signalsetzung der Eigentümer eines Unternehmens von großer Bedeutung. Unter Signalsetzung verstehen Gallini und Lutz die zukünftigen Kunden oder auch Franchisenehmer-Aspiranten mit einem omnipräsenten Unternehmen auf die Marktposition aufmerksam zu machen. Außerdem sollen Investitionen in das eigene Unternehmen und somit auch in die Marke, der Umwelt Vertrauen in die eigene Leistung anzeigen. Ist einmal der Status eines glaubhaften umsatzstarken Unternehmens erreicht, sollte die Unternehmensstrategie eher zu Franchise-Outlets hinführen. Das Ziel der Unternehmenseigner ist es, sich vorerst in der Geschäftswelt zu etablieren und danach so rasch wie möglich durch Franchisenehmer ihre Strategie und ihr Risiko zu diversifizieren.²⁰¹ Nachdem diese Theorie in ihren Grundfesten zu der Principal-Agent-Theorie tendiert und somit versucht zu erklären, dass mit voranschreitendem Alter des Unternehmens die Franchisee-Standorte zunehmen, wird auch hier dem Franchising ein übergeordneter Stellenwert als Lösung für Agency-Probleme unterstellt. Anlass zu dieser Überlegung gibt außerdem der Vorteil der Einsparung von Kontrollkosten durch den residualeinkommensberechtigten Franchisenehmer und die Reduktion von Moral-Hazard Problemen. Dafür ist der finanzielle Einsatz des Franchisenehmers verantwortlich. Des Weiteren kann es aufgrund von „sunk-

¹⁹⁹ Vgl. Alon, 2001, S. 117.

²⁰⁰ Vgl. Gallini/Lutz, 1992.

²⁰¹ Vgl. Dant/Kaufmann, 2003, S. 65f.

costs“ des Franchisenehmers zu einem starken Interesse führen das Vertragsverhältnis zu verlängern.

H3b konnte weder durch Model 1 noch durch Model 2 bestätigt werden. Jedoch soll nicht außer Acht gelassen werden, dass trotz dem Fehlen eines signifikanten β -Wertes anhand des positiven Vorzeichens vor dem Regressionskoeffizienten zumindest ein Anstoß zur Überlegung gegeben werden sollte. Das soll bedeuten, dass man durch diese Variable eine Tendenz zu dem Ressource-Scarcity Erklärungsansatz beobachten kann. Denn nach dieser Behauptung sollen sich firmeneigene Unternehmungen mit zunehmender gesammelter Erfahrung auf dem Markt, sprich mit zunehmendem Alter, vermehren.

Im Gegensatz zu der Untersuchung von Alon, der im interpretativen Sinn ein positives Verhältnis zwischen den Eintrittsgebühren und dem Vorkommen von Franchisor- Betrieben feststellen kann, ergibt sich hier eine negative Beziehung zwischen den beiden Größen.²⁰² Dieses Resultat geht konform mit den Ergebnissen von Castrogiovanni und Combs. Sie untersuchten die Zunahme von Franchisenehmer-Standorten unter verschiedenen Umständen und konnten eine positive Beziehung zu den anfänglichen Gebühren errechnen.²⁰³ Daraus ergab sich bei diese Untersuchung der Hypothese **H4**: Werden von den Unternehmenseignern hohe Eintrittsgebühren verlangt würde, nach Combs und Castrogiovanni, der Anteil an Franchisee-Standorten steigen.²⁰⁴ Bekanntermaßen unterliegt der Franchisegeber einem Kapitalmangel, den er durch die verstärkte Ausgabe an Franchiseverträgen minimieren kann. In diesem Sinne widerlegt das hiesige Ergebnis die Aussagen der Agency-Theorie und verleitet dem vermehrten Aufkommen von Franchisee-Standorten bei erhöhten Eintrittszahlungen mit Hilfe der Theorie des Ressourcenmangels einen Erklärungsversuch abzurufen. Dieser Koeffizient bestätigt jedoch nur die Richtung der Hypothese liefert aber keinen signifikanten Beweis.

Bei dieser Schätzung konnte nur teilweise eine Bestätigung der Hypothesen im Zusammenhang mit der property-rights-theoretischen Sicht auf die zweigleisige Struktur der Netzwerke gefunden werden. Für **H5a** zum Beispiel

²⁰² Vgl. Alon, 2001, S. 119

²⁰³ Vgl. Combs/Castrogiovanni, 1994, S. 45.

²⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 42.

ergab sich kein signifikanter β -Wert. Jedoch bewegt sich die Variable KHFG dem Vorzeichen nach in die richtige Richtung.

Hingegen die Prognose, dass das lokale Marktwissen des Franchisenehmers einen Einfluss auf die Verteilung der Franchisegeber-Standorte nehme **(H5b)**, liefert einen positiven Beweis. Der Regressionskoeffizient zeigt in beiden Modellen sowohl ein negatives Vorzeichen als auch eine einseitige Signifikanz (standardisiertes $\beta = -,377$ bzw. $\beta = -,376$; $p < 0,05$). Interpretativ würde somit eine Bestätigung gefunden sein, dass dem lokalen Marktwissen des Franchisenehmers auch in Italien, für die Entscheidung das Unternehmen durch Franchising zu erweitern, ein erheblicher Stellenwert beigemessen wird. Ist dies nämlich von umfangreicher Bedeutung, wird sich der Unternehmenseigentümer eher für franchise-geführte Standorte entscheiden, um seine Einkommensströme durch die Franchisegebühren oder Royalty-Zahlungen zu maximieren.

SEK: Die Hypothese, dass wissensintensivere Service-Unternehmen eher zu franchise-geführten Betrieben tendieren kann zwar nicht vorbehaltlos bestätigt werden, jedoch führt das negative Vorzeichen und die Gesamtaussage des Modells zu der Annahme, dass zumindest die Richtung der Überlegung stimmt. Ein Grund eines nicht signifikanten Ergebnisses, kann zum Beispiel die grobe Unterteilung in nur zwei verschiedenen Arten von Unternehmen sein (hier: Vertriebsfranchising und Dienstleistungsfranchising). Bei anderen Untersuchungen, wie bei Shane (1998) oder Thompson (1992) wird eine größere Skala gestellt.²⁰⁵

Zu Ende des Fragebogens wurden die Franchisegeber zusätzlich über die Handhabung ihrer Vertragsschließung befragt. Als „*eher wichtig*“ empfanden die Befragten einen strengen rechtlichen Rahmen, der die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsparteien bestimmen soll. Jedoch einen höheren Prozentsatz derer, die mit „*sehr wichtig*“ antworteten, konnte die Frage zu den Regelungen bei der Auflösung oder Kündigung des Vertrages für sich gewinnen. Zurückzuführen sind diese Antworten auf hohe Umweltunsicherheit mit der sich ein Franchisegeber Zeit seines Unternehmer-Lebens mitunter konfrontiert sehen muss. Außerdem wird mit strengen vertraglichen Klauseln und Regelungen zusätzlich zu den weiteren Alternativen wie Eintrittsgebühr, Royalty-Zahlungen, Kontrollmaßnahmen usw.

²⁰⁵ Vgl. Shane, 1998, S. 729; Thompson, 1992, S. 36.

versucht opportunistisches Verhalten des Franchisenehmers zu unterbinden. Mit einem Mittelwert von 3,67 ist der Beistand einer rechtlichen Unterstützung bei der Vertragsschließung das Schlusslicht. Herleiten kann man dieses Ergebnis wahrscheinlich von den im Gesetz festgelegten vorvertraglichen Pflichten, die die Vertragspartner schon im Vorhinein zu Ehrlichkeit und Redlichkeit zwingen.

8 Conclusio

Mit vorliegender Arbeit wurde versucht, die Struktur der Entscheidungs- und Eigentumsrechte in italienischen Franchise-Unternehmen zu analysieren. Nach einer überblicksartigen Darstellung der Grundidee des Franchisings und der mit diesem Absatzsystem verbundenen Vor- und Nachteile wurden zunächst vorherrschende Theorien und Lehrmeinungen der aktuellen Literatur beleuchtet. Die Zielsetzung der Arbeit bestand insbesondere darin, allgemeine Hypothesen auf italienische Unternehmungen anzuwenden und auf diesem Markt deren Gültigkeit zu hinterfragen. Vor allem aber stand die Überprüfung des System(de)zentralisierungsgrades anhand der Grundlagen der Property-Rights-Theorie und der Agency-Theorie im Vordergrund. Denn die wichtigste Herausforderung eines Franchisegebers ist es, „...die Vorzüge von Zentralisierung und Standardisierung mit dem Nutzen der Adaption differierender Marktgegebenheiten abzuwägen.“²⁰⁶

Nach der vorangegangenen Untersuchung kann festgehalten werden, dass sich die wesentlichen Aussagen und Hypothesen der klassischen Franchise-Literatur auch in italienischen Netzwerken bestätigt haben. Die Hypothesen, die die Verteilung des systemspezifischen Know-hows des Franchisegebers bzw. des marktspezifischen Know-hows des Franchisenehmers und dessen Einfluss auf den Grad der Zentralsierung bzw. Dezentralisierung der Unternehmen voraussagen, wurden nicht verworfen. Obgleich das franchisegeberseitige Know-how für das Unternehmen unerlässlich ist, wird es möglich, durch zusätzlichen Input des Franchisenehmers, den Gewinn zu maximieren. Somit hat der Franchisegeber in den meisten Fällen die Entscheidung zu treffen, seinen Vertragspartner mit mehr Entscheidungskompetenzen auszustatten. Dies bedeutet, dass der Franchisegeber die Effizienzvorteile, die ihm das Know-How des Franchisenehmers beschert, vor die möglichen Standardisierungsvorteile reiht, und dafür auch franchisespezifische Agency-Probleme in Kauf nimmt. Diese property-rights-induzierte Vorgehensweise ist auch in Italien nicht selten, denn in vorliegendem Sample repräsentiert der Großteil der Unternehmen eine dezentrale Organisationsstruktur.

²⁰⁶ Dormann, 2007, S. 115.

Bei der empirischen Überprüfung des Phänomens der dualen Franchise-Organisationsstruktur in Italien, konnten keine einheitlichen Ergebnisse erzielt werden. Die Interpretation der einzelnen Resultate ist, einerseits aus dem Blickwinkel des ressourcenorientierten Ansatzes, andererseits aber auch agency-theoretisch möglich. Denn neben den Vorteilen zur Überbrückung des Ressourcenmangels, ist auch die Verhinderung von Agency-Problemen ein stichhaltiges Argument für den Franchisegeber, vermehrt Franchise-Verträge abzuschließen. Nur die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen den Wissensressourcen der lokalen Franchisenehmer und der Filialisierung des Netzwerkes, ergab den aus property-rights-theoretischer Sicht erwarteten negativen Effekt.

Bei der Analyse der Variablen des Unternehmensalters und der Einstiegsgebühren werden nicht die Aussagen der Principal-Agent-Theorie, sondern eher jene der Theorie der Ressourcenknappheit bestätigt. Man kann annehmen, dass die Existenz des rechtlichen Rahmens in Italien („*LEGGE 6 Maggio 2004, n. 129 (GU n. 120 del 24/05/2004) Norme per la disciplina dell'affiliazione*“) die Beziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten zu erleichtern scheint, und dass von den Unternehmenseignern der Fokus auf die Beschaffung finanzieller Mittel gesetzt wird. Auch die Hypothese, welche die Größe des Unternehmens miteinschließt, kann widerlegt werden. Sie kann weniger, wie in der Literatur vorgeschlagen, aus agency-theoretischer Sicht betrachtet werden, sondern führt eher zur Bestätigung der Aussagen des ressourcenorientierten Ansatzes.

Es ist abschließend darauf hinzuweisen, dass diese Arbeit einigen Restriktionen unterliegt. Wie in einzelnen Kapiteln schon hervorgehoben wurde, sollte man die subjektive Sicht der Franchisegeber bei der Beantwortung der Fragen und deren unterschiedliche Perzeptionen berücksichtigen. Es ist sicher, dass die Charakteristika und sozioökonomischen Faktoren zum Teil eine Rolle für den Ausgang jeglicher Analyse spielen. Deswegen wäre es für weiterführende Untersuchungen durchaus interessant, psychologische und kulturelle Aspekte in die Betrachtung mit einzubeziehen. Hier konnten diese Faktoren jedoch nicht berücksichtigt werden, da die Zielsetzung in dieser Erhebung eine andere war.

Trotz dem kleinen Sample, das der Untersuchung zu Grunde liegt, konnten einige italospezifische Charakteristika herausgearbeitet werden, die den vorgestellten Paradigmen und Theorien der einschlägigen Fachliteratur

widersprechen. Trotz der Schwierigkeiten, die bei der Beschaffung der Daten auftraten, wurde in dieser Arbeit versucht, einen Ansatz für weitere Forschungen zu schaffen und ein repräsentatives Bild der Verfügungsrechte italienischer Franchise-Netzwerke zu erstellen. Es bleibt jedoch weiterhin spannend, die zukünftige Entwicklung dieses Sektors zu verfolgen.

Literaturverzeichnis

- Agrawal, Deepak & Rajiv Lal** (1995), Contractual Arrangement in Franchising: An Empirical Investigation. *JMR Journal of Marketing Research* Vol. 32, Iss. 2, S. 213-221.
- Alchian, Armen A.** (o.J). *Property Rights*. The Concise Encyclopedia of Economics. <http://www.econlib.org/library/Enc/PropertyRights.html>.
- Alchian, Armen A. & Harold Demsetz** (1973), The Property Right Paradigm. *The Journal of Economic History*, Vol. 33, No. 1, S. 16-27.
- Alon, Ilan** (2001), The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers. *Journal of Small Business Management* Vol.39, Iss. 2 , S. 111-122.
- Assofranchising.** *Distribuzione, ristorazione & consumo*.
http://www.assofranchising.it/rassegna_stampanews.php
- Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke & Rolf Weiber** (2006), *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer.
- Berta, Dina** (2007), Data show multiunit, multibrand franchisees gaining clout. *Nation's Restaurant News*, S. 4.
- Bonani, Giuseppe** (2004), *Guida al Franchising. Come diventare affiliato*. Milano: F. Angeli.
- Böbel, Ingo** (1988), *Eigentum, Eigentumsrechte und institutioneller Wandel*. Berlin: Springer.
- Bradach, Jeffrey L.** (1998), *Franchise Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bradach, Jeffrey L.** (1997), Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly* Vol. 42, No. 2, S. 276-303.
- Brickley, James A., Frederick H. Dark & Michael S. Weisbach** (1991), An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management*, Vol. 20, Iss. 1, S. 27-35.
- Brickley, James A. & Frederik H. Dark** (1987), The Choice of Organizational Form: The case of Franchising. *Journal of Financial Economics* Vol. 18, Iss. 2, S. 401-420.
- Brown Jr., William O.** (1998), Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 36, Iss. 3, 319-329.

- Budäus, Dietrich** (1988), *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*. Wiesbaden: Gabler.
- Buhbe, Matthes** (1980), *Ökonomische Analyse von Eigentumsrechten*. Frankfurt am Main: Lang.
- Carney, Mick & Eric Gedajlovic** (1991), Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanation. *Strategic Management Journal* Vol. 12, Iss. 7, S. 607-629.
- Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs & Robert T. Justis** (2006), Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlets Networks. *Journal of Small Business Management* Vol.44, Iss. 1, S. 27-44.
- Coase, Ronald H.** (1937), The Nature of the Firm. *Economica* Vol. 4, No. 16, S. 386-405.
- Coase, Ronald H.** (1960), The Problem of the Social Cost. *Journal of Law and Economics* Vol. 3, S. 1-44.
- Combs, James G. & Gary J. Castrogiovanni** (1994), Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership. *Journal of Small Business Management* Vol. 32, Iss. 2, S. 37-48.
- Combs, James G. & David J. Ketchen Jr.** (2003), Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta Analysis. *Journal of Management* Vol. 29, Iss. 3, S. 443-465.
- Dant, Rajiv P. & Patrick J. Kaufmann** (2003), Structural and Strategic Dynamics in Franchising. *Journal of Retailing* Vol. 79, Iss. 2, S. 63-75.
- Darr, Eric D., Linda Argote & Dennis Epple** (1995), The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, Vol. 41, Iss. 11, S. 1750-1762.
- Desai, Preyas S.** (1997), Advertising Fee in Business-Format Franchising. *Management Science*, Vol. 43, Iss. 10, S. 1401-1419.
- Deutscher Franchise Verband** (o.J.), *Der Ursprung und die Entwicklung des Franchising*. <http://www.dfv-franchise.de/>
- Dnes, Antony & Nuno Garoupa** (2005), Externality and organizational choice in franchising. *Journal of Economics and Business* Vol. 57, Iss. 2, S. 139-149.
- Dormann, Julian** (2007), *Erfolgsdeterminanten des Franchisings – Eine empirische Analyse*. Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. von:

http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-3969/diss_dormann.pdf.

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

European Franchise Federation, (o.J), *What is Franchising*. von: <http://www.eff-franchise.com/whatisfranchising.html>

Fama, Eugene F. & Michael C. Jensen (1983a), Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, Vol. 26, No. 2, von: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=94032>

Fama, Eugene F. & Michael C. Jensen (1983b), Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, von: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=94034>

Fédération Française de la Franchise (2007). *Franchise 2007: stabilité, maturité, prudence...* <http://www.franchise-fff.com/Franchise-2007-stabilite-maturite.html>

Field, Andy (2005), *Discovering Statistics Using SPSS 2nd Edition*. London: Sage Publications .

Fladmoe-Lindquist, Karin & Laurent L. Jacque (1995), Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*, Vol. 41, Iss. 7, S. 1238-1249.

Furubotn, Eirik G.& Svetozar Pejovich (1972), Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, No. 4., S. 1137-1162.

Gallini, Nancy T. & Nancy A. Lutz (1992), Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 8, No. 3, S. 471-501.

Ganske, Torsten (1996), *Mitbestimmung, Property-Rights-Ansatz und Transaktionskostentheorie*. Frankfurt am Main, Wien: Lang.

Hall, Richard (1989), Intellectual Property-The Ultimate Resource. *Management Services* Vol. 33, Iss. 8, S. 18-20.

Hayek, Freidrich A. (1937), Economics and Knowledge. *Economica New Series*, Vol. 4, No. 13, S. 33-54

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

- Incardona, Rossella** (2004), *Contratto di Franchising: La Legge 129/2004 e Diritto della Concorrenza.* von: Altalex <http://www.altalex.com/index.php?idstr=29&idnot=1420#sdfootnote8anc>
- Janssen, Jürgen & Wilfried Laatz** (2007), *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows.* Berlin: Springer.
- Jensen, Michael C. & William H. Meckling** (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Financial Economics Vol. 3, Iss. 4, S. 305-360.* von: SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043
- Jensen, Michael C. & William H. Meckling** (1992), Specific and General Knowledge and Organizational Structure. in: Werin, L./H. Wijkander (Hrsg.) *Contract Economics.* Blackwell/Oxford, S. 251-274.
- Johnson, Darrell** (2007), *FRANdata.* Von 47th Annual IFA Convention-Trends in Multi-Unit Development: <http://www.frandata.com/presentations/2007MUatIFA.pdf> abgerufen
- Kalnis, Arturs & Francine Lafontaine** (2004), Multi-Unit Ownership in Franchising: Evidence from the Fast-Food Industry in Texas. *The RAND Journal of Economics Vol. 35, Iss.4, S. 747-761.*
- Kaufmann, Patrick J. & Rajiv P. Dant** (1996), Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues. *Journal of Business Venturing Vol. 11, Iss.5, S. 343-358.*
- Kaufmann, Patrick J. & Rajiv P. Dant** (2001), The Pricing of Franchising Rights. *Journal of Retailing 77, Iss.4, S. 537-545.*
- Kaulmann, Thomas** (1987), *Property Rights und Unternehmenstheorie.* München: Florentz.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford & Armen A. Alchian** (1978), Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law & Economics Vol. 21, No. 2, S. 297-326.*
- Kräkel, Matthias** (2007), *Organisation und Management* (3. überarb. Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Krejci, Heinz** (2002), *Privatrecht* (5. Auflage). Wien: Manz.
- Kubitschek, Christian** (2000), *Franchising: Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Lafontaine, Francine & Kathyn L. Shaw** (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *The Rand Journal of Economics Vol. 36, Iss. 1, S. 131-150.*

- Lafontaine, Francine** (1992), Agency theory and franchising: some empirical results. *The RAND Journal of Economics* Vol. 23, Iss.2, S. 263-283.
- Lal, Rajiv** (1990), Improving Channel Coordination through Franchising. *Marketing Science* Vol. 9., Iss. 4, S. 299-318.
- Lutz, Nancy A.** (1995), Ownership rights and incentives in franchising. *Journal of Corporate Finance* Vol. 2, Iss. 1-2, S. 103-131.
- Mathewson, Frank & Ralph Winter** (1994), Territorial Restrictions in Franchise Contracts. *Economic Inquiry* Vol. 32, Iss. 2, S. 181-192.
- Mathewson, Frank & Ralph Winter** (1998), The Law and Economics of Resale Price Maintenance. *Review of Industrial Organization* Vol. 13, No. 1-2, S. 57-84.
- Michael, Steven C.** (2000a), The Extent, Motivation, and Effect of Tying in Franchise Contracts. *Managerial and Decision Economics* Vol. 21, Iss. 5, S. 191-201.
- Michael, Steven C.** (2000b), The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 43, Iss. 3, S. 295-318.
- Michael, Steven C.** (2003), First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing* No.18, Iss. 1, S. 61-80.
- Nault, Barrie & Albert Dexter** (1994), Adoption, Transfers, and Incentives in a Franchise Network with Positive Externalities. *Marketing Science* Vol. 13, Iss. 4, S. 412-423.
- Neus, Werner** (2007), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht* (5., neu bearbeitete Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Nonaka, Ikujiro (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, S. 14-37.
- Norton, Seth W.** (1988a), An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *Journal of Business* Vol. 61, Iss. 2, S. 197-218.
- Norton, Seth W.** (1988b), Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Iss. 5, S. 105-114.
- Oxenfeldt, Alfred R. & Anthony O. Kelly** (1969), Will Successful Franchise Systems Ultimately become Wholly Owned Chains. *Journal of Retailing* Vol.44, S. 69-83.

Picot, Arnold, Helmut Dietl & Egon Franck (2005), *Organisation: Eine Ökonomische Perspektive*, (4. überarb. und erw. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Richter, Rudolf & Eirik G. Furubotn (2003), *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*, (3. überarb. und erw. Auflage). Tübingen: Mohr.

Rosboch, Amedeo (2005), *Franchising as an 'Atypical Contract': English and Italian Model*. Global Jurist Topics: Vol. 5, Iss. 2; Article 1. <http://www.bepress.com/gj/topics/vol5/iss2/art1>.

Sappington, David E. M. (1991), Incentives in Principal-Agent Relationships. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, Iss. 2, S. 45-66.

Sen, Kabir C (1993), The Use of Initial Fees and royalties in business-format franchising. *Managerial and Decision Economics* Vol.14, Iss. 2; S. 145-190.

Shane, Scott (1996), Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1. S. 216-234.

Shane, Scott (1998), Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 6, S. 717-739.

Simonin, Bernard 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* Vol. 30, Iss. 3, S. 465-490.

Skaupy, Walther (1995), *Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis*, (2. neu bearb. Auflage), München: Franz Vahlen.

Steiff, Julian (2004), *Opportunismus in Franchisenetzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Sydow, Jörg (1994), Franchisingnetzwerke: Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* Vol. 64, H1, S. 95-113.

Sydow, Jörg (1998), Franchise Systems as Strategic Networks studying network leadership in the service sector. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* Vol. 10, Iss. 2, S. 124-136.

- Taheri, Isabella** (2002), *Residualrechte und Eigentumssurrogate in Franchisingnetzwerken*. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Thompson, R.S.** (1992), Company Ownership vs Franchising: Issues and Evidence. *Journal of Economic Studies* Vol. 19. Iss. 4, S. 31-42.
- Tietz, Bruno** (1987), *Handbuch Franchising Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Tikoo, Surinder & Suresh K. Nair** (1999), Variable Royalty Rates for Improving Franchise Channel Coordination. *Decision Sciences* Vol. 30, Iss. 2, S. 469-479.
- Tocci, Mario** (2007), *Il contratto di franchising*. Trento: Uni Service.
- Watson, Anna, John Stanworth, Simon Healeas, David Purdy & Celia Stanworth** (2005), Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services* No. 12, Iss. 1, S. 25-34.
- Windsperger, Josef** (2002), Organization of Knowledge in Franchising Firms. *Paper for DRUID's Summer Conference*, 6-8 June, Copenhagen/Elsinore.
- Windsperger, Josef** (2003), Complementarities and Substitutabilities in Franchise Contracting: Some Resultes from the German Franchise Sector. *Journal of Management and Governance* Vol. 7, Iss. 3, S. 291-313.
- Windsperger, Josef** (2004), Centralization of franchising networks: evidence from Austrian franchise sector. *Journal of Business Research* Vol. 57, Iss. 12, S. 1361-1369.
- Windsperger, Josef** (2004), The Dual Network Structure of Franchising Firms: Property Righst, Resource Scarcity and Transactoin Cost Explanations. In J. Windsperger(Hrsg.), *Economics and Management of Franchising Networks*. Heidelberg/New York: Physica Verlag.
- Windsperger, Josef & Rajiv P. Dant** (2006), Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, Vol. 82, Iss. 3, S. 259-272
- Zander, Udo & Bruce Kogut** (1995), Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organizational Science* Vol 6, Iss. 1, S. 76-92.

Anhang

I. Zusammenfassungen

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird versucht, sich dem Problem der Allokation von Entscheidungsrechte und Besitzansprüche in italienischen Franchise-Netzwerken aus property-rights-theoretischer Sicht zu nähern. Nach der Theorie der Verfügungsrechte soll die Verteilung residualer Entscheidungsrechte von der Verteilung der immateriellen Vermögensvorteile innerhalb des Netzwerkes abhängig gemacht werden. Je wichtiger die immateriellen Wissensressourcen der Akteure (hier Franchisegeber und Franchisenehmer) für das Erwirtschaften von residualem Einkommen sind, desto mehr Entscheidungsautonomie sollte ihnen zugesprochen werden. Durch diese property-rights-induzierte Sichtweise wird demnach auch die Dezentralisierung des Netzwerks bestimmt. In vorliegender Arbeit wird insbesondere anhand der Grundaussagen der Property-Rights und Principal-Agent-Theorie argumentiert, dass die Verteilung von Entscheidungskompetenzen vor allem von den nicht transferierbaren Wissensvorteilen der Vertragspartner abhängt. Dies wird im italienischen Sektor mit Zuhilfenahme eines Fragebogens empirisch getestet. Weiters wird überprüft, welche Anreizmechanismen in den italienischen Franchise-Organisationen installiert werden müssen, damit keiner der Parteien ein Nachteil widerfährt und das ökonomische Voranschreiten des Systems gesichert ist. Außerdem wird die duale Struktur von italienischen Franchise-Netzwerken anhand der Befragungsergebnisse durchleuchtet und mit Hilfe der verschiedenen neoinstitutionalistischen Theorien erklärt. Die Ergebnisse der empirischen Studie bestätigen die Hypothesen der Property Rights und erörtern den Systemzentralisierungsgrad in italienischen Franchise-Organisationen. Außerdem wird bestätigt, dass mit der Zuhilfenahme von Eigentumssurrogaten ein Ausgleichsverhältnis zwischen den Franchisenehmern und den Franchisegebern geschaffen wird, um franchisespezifische Probleme und Opportunismus der beiden Vertragspartner einzuschränken.

Abstract

This work offers a property rights explanation for the allocation of decision and ownership rights in Italian franchise networks. According to the property rights approach, the distribution of residual decision rights depends on the division of intangible knowledge assets within a system. Therefore, as the participants' (i.e. franchisor and franchisee) immaterial knowledge resources increase in importance, their level of decision autonomy should strengthen accordingly. This perspective also determines the degree of decentralization of a network. In addition, the following work outlines the basic statements of the Property Rights and Principal-Agent theories, which argue that distribution of decision competence should be dependent on the non-transferable knowledge advantages of the contracting partners. The hypotheses are empirically tested in the Italian franchise sector with the help of an electronic enquiry. The results of the empirical study confirm both the hypotheses of the Property Rights and the degree of network (de)centralization in Italian franchise organizations. In addition, the dual structure of Italian franchise organizations is analyzed and explained using the various neo-institutionalistic theories of relevant literature. Incentive mechanisms (i.e. ownership surrogates) are also examined, as a way in which to ensure that none of the parties feel disadvantaged and that the economic progress of the system is secure. Furthermore it is confirmed that the adoption of ownership surrogates and franchise fees creates an equilibrium between the franchisor and the franchisee, allowing for the reduction of franchise-specific problems and of the creation of opportunism of the two parties.

II. Fragebogen

La prego di esprimere il Suo punto di vista (come franchisor) segnando con una "X" l'indicazione che corrisponde in modo migliore alla sua situazione imprenditoriale.

I Domande generali		
1. Qual è la forma del Suo franchising?		
☐ Produzione	☐ Industriale	☐ Servizi
2. In quale campo svolge la Sua attività commerciale?		
☐ Abbigliamento ☐ Agenzie Immobiliari/Creditizia ☐ Agenzie Viaggi/Turismo/Alberghi ☐ GDO Food/Alimentari ☐ Articoli Ufficio/Cartoleria ☐ Asili/Ludoteche/Giochi ☐ Auto/Moto/Veicoli (Prodotti e Servizi) ☐ Calzature/Pelletteria/Accessori ☐ Centri Estetici/Benessere/ Palestre	☐ Cosmetica/Profumeria ☐ Erboristeria/Dietetica/Parafarmaceutica ☐ Formazione/Consulenza ☐ Gelaterie/Yogurterie/Chioschi ☐ Gioielleria/Bigiotteria/Ottica ☐ Grandi magazzini/GDO Non Food ☐ Informatica/Videoteche/Foto ☐ Internet/Telefonia ☐ Intimo	☐ Lavanderia/Tintorie ☐ Libreria ☐ Mobili/Complementi Arredo ☐ Parrucchiere (Prodotti e Servizi) ☐ Prodotti e Servizi specialistici ☐ Prodotti vari/Oggettistica ☐ Ristorazione a tema/Pub ☐ Ristorazione rapida/Pizzeria/Caffetteria ☐ Servizi postali/Stampa/Comunicazione ☐ Altro: _____
3.		
Quanti punti vendita della Sua azienda hanno operato sul mercato italiano nel 2006?		
Numero: _____		
Quanti punti vendita in franchisee hanno operato nel mercato italiano nel 2006?		
Numero: _____		
Di quanti affiliati commerciali si compone il Suo sistema nel 2006?		
Numero: _____		
Dove è stata fondata l'impresa?		
Città: _____		
Quando è stata fondata l'impresa?		
In Italia? _____ All'estero: _____		
Indichi per cortesia il numero del personale impiegato nella sede centrale:		
Numero: _____		
È socio dell'Associazione Italiana del Franchising?		
Sì ☐ No ☐		

II. Norme del contratto – Affiliato commerciale.

1. Il Suo affiliato deve pagare un corrispettivo d'entrata all'inizio del rapporto contrattuale?

Sì ☐ No ☐ -> La prego di continuare con la domanda 2.

1.1 A quanto ammonta il corrispettivo?

Importo in EUR: _____

2. Quanti sono i costi medi d'investimento (senza corrispettivo d'entrata) che l'affiliato deve sostenere all'inizio del rapporto contrattuale?

Importo in EUR: _____

3. Quanto è stato il fatturato medio (Iva esclusa) di un'affiliazione commerciale nel 2006?

Importo: _____

4. Royalties:

L'affiliato deve pagare un canone (fisso e/o variabile) corrente?

Sì ☐ No ☐

4.1 Nel caso di un canone variabile corrente: da che cosa dipende questo canone?

☐ dal fatturato

☐ dal profitto

☐ Altro: _____

5. Per il marketing o per la pubblicità viene messo in conto un canone addizionale?

Sì ☐ No ☐

5.1. Da che cosa dipende?

☐ dal fatturato

☐ dal profitto

☐ Altro: _____

5.2 A quanto ammonta il relativo canone?

Percentuale o Importo: _____

6. Esistono altre spese che l'affiliato deve sostenere?

Quali: _____

L'importo: _____

7. A quanti anni ammonta la durata del contratto?

Anni: _____

III. Domande generali sull'ubicazione dei punti

vendita in franchise. La prego di rispondere, dal Suo punto di vista (come franchisor), alle seguenti domande:

La quantità dello smercio sui punti vendita locali presenta forti oscillazioni?

falso

parzialm
ente

vero

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

È difficile pronosticare lo sviluppo del mercato dei punti vendita in franchise locali.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
È difficile controllare il comportamento dell'affiliato.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
È difficile misurare il rendimento del franchisee.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
È difficile determinare le capacità e competenze del franchisee	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
È difficile misurare la qualità dei prodotti/servizi offerti sui punti vendita in franchise locali.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
L'ambiente commerciale dell'affiliato cambia velocemente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
È difficile pronosticare il comportamento dei concorrenti sui mercati locali.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il numero dei concorrenti sul mercato locale cambia continuamente?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I nostri concorrenti principali realizzano regolarmente adattamenti ed innovazioni ai loro prodotti?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

IV. Decisioni	in alcun modo		parzialmente		in grande misura	
In quanto può decidere l'affiliato sull'applicazione di provvedimenti locali di pubblicità e marketing?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quanta autonomia ha l'affiliato nello stabilire i prezzi del mercato locale?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In che misura il franchisee può decidere sull'offerta dei prodotti/servizi sul mercato locale?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
È permesso all'affiliato di vendere prodotti d'impresa diverse?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In quale misura il franchisee decide sull'impiego del suo personale?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In quale misura il franchisee decide sulla formazione professionale del suo personale?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In che misura il franchisee può scegliere i suoi fornitori?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In che misura il franchisee può decidere sulla realizzazione di progetti d'investimento (per es.: una sostituzione dell'arredamento dell'insegna)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In che misura il franchisee decide sui finanziamenti di un progetto d'investimento?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

V. Scambio d'informazioni
1. Quali corsi di formazione vengono offerti dalla centrale per il franchisee e quanti giorni impegnano all'anno? ☐ Corso di formazione base: _____ giorni. ☐ Corsi di formazioni correnti: _____ giorni. ☐ Altre: _____ giorni. 2. Quanti giorni all'anno il franchisee riceve un corso di formazione dal franchisor? _____ giorni. 3. Quanti giorni all'anno il personale del franchisee frequenta un corso di formazione?

_____giorni.
4. Quanti giorni dura la formazione (base e corrente) del franchisee prima dell'apertura del suo punto vendita? _____giorni
5. Quante volte all'anno si tengono incontri informali fra i diversi franchisee? Quantità: _____
6. Quante volte all'anno avvengono incontri informali fra i franchisee ed il franchisor (come convegni)? Quantità: _____
7. Quante volte all'anno il franchisor effettua visite di controllo dal franchisee? Quantità: _____

[illegible][illegible]

Una crescita dell'impresa veloce tramite i punti vendita in franchise.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il franchisor possiede delle abilità migliori del management del personale.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spese d'amministrazione minori.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Riduzione del rischio tramite i punti vendita in franchise.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Più innovazioni gestionali.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Una penetrazione veloce del mercato tramite i punti vendita in franchise.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management del personale locale più efficiente tramite l'affiliazione commerciale.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Controllo qualità migliore	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Più innovazioni dei prodotti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Più capacità innovative del franchisee.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

VIII. Il contratto franchise contiene le norme seguenti:		SÌ	NO
È permesso all'affiliato di vendere altri prodotti/servizi oltre alla gamma di prodotti/servizi dell'affiliante.	☐	☐	☐
Il franchisor stabilisce i prezzi di vendita per i prodotti/servizi offerti dall'affiliato.	☐	☐	☐
L'affiliato è obbligato ad acquistare più del 50% della merce/prodotti intermedi/materie prime dal franchisor oppure dai fornitori prestabiliti.	☐	☐	☐
L'area del suo mercato (bacino d'utenza) è delimitata geograficamente (clausola dell'esclusività territoriale).	☐	☐	☐
È consentito al franchisor di esercitare (aprire) un punto vendita diretta nell'area di vendita del franchisee.	☐	☐	☐
Il contratto dell'affiliazione commerciale contiene un patto di non concorrenza per l'attività commerciale dopo la scadenza/disdetta del rapporto contrattuale.	☐	☐	☐
L'affiliante possiede il diritto d'opzione contrattuale nel caso di una cessione dell'azienda franchise da parte dell'affiliato. (Diritto di prelazione)	☐	☐	☐
L'azienda franchise è ereditabile.	☐	☐	☐
	falso	parzialmente vero	vero
La collaborazione fra Lei e gli affiliati è regolata molto dettagliato nel contratto.	☐	☐	☐
La stipulazione del contratto richiede una vasta assistenza legale.	☐	☐	☐
La rescissione e risoluzione del contratto sono regolati dettagliatamente nel contratto?	☐	☐	☐

III. Franchise-Verordnung

Legge 6 maggio 2004, n. 129

"Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale"

pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 120 del 24 maggio 2004

Art. 1.

(Definizioni)

1. L'affiliazione commerciale (franchising) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi.
2. Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica.
3. Nel contratto di affiliazione commerciale si intende:
 - a) per know-how, un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; per segreto, che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale, che il know-how comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali; per individuato, che il know-how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità;
 - b) per diritto di ingresso, una cifra fissa, rapportata anche al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di affiliazione commerciale;
 - c) per royalties, una percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche;
 - d) per beni dell'affiliante, i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante.

Art. 2

(Ambito di applicazione della legge)

1. Le disposizioni relative al contratto di affiliazione commerciale, come definito all'articolo 1, si applicano anche al contratto di affiliazione commerciale principale con il quale un'impresa concede all'altra, giuridicamente ed economicamente indipendente dalla prima, dietro corrispettivo, diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un'affiliazione commerciale allo scopo di stipulare accordi di affiliazione commerciale con terzi, nonché al contratto con il quale l'affiliato, in un'area di sua disponibilità, allestisce uno spazio dedicato esclusivamente allo svolgimento dell'attività commerciale di cui al comma 1 dell'articolo 1.

Art. 3.

(Forma e contenuto del contratto)

1. Il contratto di affiliazione commerciale deve essere redatto per iscritto a pena di nullità.
2. Per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale.
3. Qualora il contratto sia a tempo determinato, l'affiliante dovrà comunque garantire all'affiliato una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni. È fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata per inadempienza di una delle parti.
4. Il contratto deve inoltre espressamente indicare:
 - a) l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;
 - b) le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato;
 - c) l'ambito di eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a

- canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante;
- d) la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato;
- e) le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato;
- f) le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione;
- g) le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.

Art. 4.

(Obblighi dell'affiliante)

1. Almeno trenta giorni prima della sottoscrizione di un contratto di affiliazione commerciale l'affiliante deve consegnare all'aspirante affiliato copia completa del contratto da sottoscrivere, corredato dei seguenti allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistano obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che comunque dovranno essere citati nel contratto:
 - a) principali dati relativi all'affiliante, tra cui ragione e capitale sociale e, previa richiesta dell'aspirante affiliato, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
 - b) l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa registrazione o del deposito, o della licenza concessa all'affiliante dal terzo, che abbia eventualmente la proprietà degli stessi, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio;
 - c) una sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;
 - d) una lista degli affiliati al momento operanti nel sistema e dei punti vendita diretti dell'affiliante;
 - e) l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni o dalla data di inizio dell'attività dell'affiliante, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
 - f) la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti dell'affiliante e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame, sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità, nel rispetto delle vigenti norme sulla privacy.
2. Negli allegati di cui alle lettere d), e) ed f) del comma 1 l'affiliante può limitarsi a fornire le informazioni relative alle attività svolte in Italia. Con decreto del Ministro delle attività produttive, da emanare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono definite le informazioni che, in relazione a quanto previsto dalla predette lettere d), e) ed f), dovranno essere fornite dagli affilianti che in precedenza abbiano operato esclusivamente all'estero.

Art. 5.

(Obblighi dell'affiliato)

1. L'affiliato non può trasferire la sede, qualora sia indicata nel contratto, senza il preventivo consenso dell'affiliante, se non per causa di forza maggiore.
2. L'affiliato si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori e dipendenti, anche dopo lo scioglimento del contratto, la massima riservatezza in ordine al contenuto dell'attività oggetto dell'affiliazione commerciale.

Art. 6.

(Obblighi precontrattuali di comportamento)

1. L'affiliante deve tenere, in qualsiasi momento, nei confronti dell'aspirante affiliato, un comportamento ispirato a lealtà, correttezza e buona fede e deve tempestivamente fornire, all'aspirante affiliato, ogni dato e informazione che lo stesso ritenga necessari o utili ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, a meno che non si tratti di informazioni oggettivamente riservate o la cui divulgazione costituirebbe violazione di diritti di terzi.
2. L'affiliante deve motivare all'aspirante affiliato l'eventuale mancata comunicazione delle informazioni e dei dati dallo stesso richiesti.
3. L'aspirante affiliato deve tenere in qualsiasi momento, nei confronti dell'affiliante, un comportamento improntato a lealtà, correttezza e buona fede e deve fornire, tempestivamente ed in modo esatto e completo, all'affiliante ogni informazione e dato la cui conoscenza risulti necessaria o opportuna ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, anche se non espressamente richiesti dall'affiliante.

Art. 7.

(Conciliazione)

1. Per le controversie relative ai contratti di affiliazione commerciale le parti possono convenire che, prima di adire l'autorità giudiziaria o ricorrere all'arbitrato, dovrà essere fatto un tentativo di conciliazione presso la camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui territorio ha sede l'affiliato. Al procedimento di conciliazione si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 38, 39 e 40 del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5, e successive modificazioni.

Art. 8.

(Annullamento del contratto)

1. Se una parte ha fornito false informazioni, l'altra parte può chiedere l'annullamento del contratto ai sensi dell'articolo 1439 del codice civile nonché il risarcimento del danno, se dovuto.

Art. 9.

(Norme transitorie e finali)

1. Le disposizioni della presente legge si applicano a tutti i contratti di affiliazione commerciale in corso nel territorio dello Stato alla data di entrata in vigore della legge stessa.
2. Gli accordi di affiliazione commerciale anteriori alla data di entrata in vigore della presente legge se non stipulati a norma dell'articolo 3, comma 1, devono essere formalizzati per iscritto secondo le disposizioni della presente legge entro un anno dalla predetta data. Entro lo stesso termine devono essere adeguati alle disposizioni della presente legge i contratti anteriori stipulati per iscritto.
3. La presente legge entra in vigore il giorno successivo a quella della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

IV. Curriculum Vitae

PFINGSTL Olivia

Persönliche Daten:

Geburtsdatum: 03.10.1981

Nationalität: Österreich

AUSBILDUNG

10/2000 - 03/2008	Universität Wien, Betriebswirtschaftszentrum Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaft Kernfachkombinationen: • International Management (Prof. Dr. Windsperger) • Public Utility Management (Prof. Dr. Finsinger)
09/2004 – 09/2005	Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Auslandsjahr ERASMUS
1992 – 2000	Musisches Gymnasium, Salzburg

BERUFSERFAHRUNG

seit 2007	Purkarthofer Public Relations
7/2004 – 8/2004	Salzburg Flughafen • Abteilung Facility Management
7/2003 – 8/2003	Salzburg Flughafen • Bereich: Betrieb und Technik
7/1998 und 7/1999:	Reed Messe Salzburg • Abteilung Marketing • Besucher- und Aussteller-Service

COMPUTER- & SPRACHKENNTNISSE

Computer	Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Outlook) Adobe: Photoshop HTML/SQL: Grundkenntnisse
Sprachen	Deutsch • Muttersprache Englisch • fließend in Wort und Schrift Italienisch • fließend in Wort und Schrift Spanisch • Grundkenntnisse