

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Kummer, Sebastian; Mating, Anette; Käsbauer, Markus; Einbock, Marcus

Working Paper

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr, No. 3/2000

Provided in cooperation with:

Technische Universität Dresden

Suggested citation: Kummer, Sebastian; Mating, Anette; Käsbauer, Markus; Einbock, Marcus (2000) : Franchising bei Verkehrsbetrieben, Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr, No. 3/2000, <http://hdl.handle.net/10419/48498>

Nutzungsbedingungen:

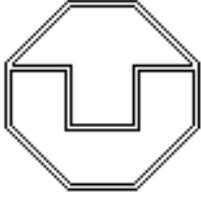
Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.



Technische Universität Dresden
Fakultät Verkehrswissenschaften
„Friedrich List“

Diskussionsbeiträge aus dem
Institut für Wirtschaft und Verkehr

Nr. 3/2000

Prof. Sebastian Kummer, Anette Mating, Markus Käsbauer,
Marcus Einbock

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Dresden, August 2000

Herausgeber:
Die Professoren des
Instituts für Wirtschaft und Verkehr

ISSN 1433-626X

Internet: <http://www.tu-dresden.de/vkiwv/VWL/home.htm>

Gliederung

1 Franchising als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen bei Verkehrsbetrieben.....	4
2 Grundlagen des Franchising bei Verkehrsbetrieben	6
2.1 Entstehung und Bedeutung des Franchising	6
2.2 Begriff und Charakterisierung des Franchising	8
2.2.1. Definitionen und Merkmale des Franchising	8
2.2.2. Sonderformen des Franchising	15
2.3. Ökonomische Erklärungen zur Existenz des Franchising	19
2.3.1. Franchising als Möglichkeit der Mobilisierung von Ressourcen.....	20
2.3.2. Franchising als Anreizsystem	22
2.3.3. Franchising als Ansatz zur Risikoreduktion.....	24
2.3.4. Franchising als Kooperationsform.....	24
2.3.5. Franchising als Existenzgründung	26
2.4. Elemente eines Franchise-Systems.....	27
2.4.1. Franchisegeber	28
2.4.2. Franchisenehmer	30
2.4.3. Zusammenarbeit zwischen Franchisenehmer und -geber	38
2.5. Franchising in Verkehrsbetrieben.....	47
3. Stand des Franchising in Verkehrsbetrieben – eine empirische Analyse	50
3.1. Grundlagen der Untersuchung.....	50
3.2. Leistungsangebot	52
3.3. Leistungen des Franchisegebers.....	54
3.3.1. Allgemeine Unterstützungsmassnahmen der Franchisegeber	55
3.3.2. Marketingmassnahmen der Franchisegeber.....	57
3.4. Leistungen und Pflichten des Franchisenehmers.....	59
3.5. Vertragsgestaltung	61
3.5.1. Vertragslaufzeiten.....	61
3.5.2. Franchisegebühr	63

Franchising bei Verkehrsbetrieben

4. Handlungsrahmen für das Management von Franchisesystemen in Verkehrsbetrieben	65
4.1 Planung	65
4.1.1. Umsatzplanung	67
4.1.2. Planung der Dienstleistungsqualität.....	67
4.1.3. Planung der Preisstruktur.....	68
4.1.4. Planung der Werbung und der Verkaufsförderung.....	69
4.1.5. Planung der Kosten.....	69
4.1.6. Expansionsplanung.....	70
4.2. Kontrolle	72
4.3. Informationssystem.....	76
4.4. Organisation	82
4.4.1. Franchisevertrag.....	83
4.4.2. Organisationsstruktur	84
4.4.3. Ablauforganisation.....	88
4.5. Personalführung.....	90
4.5.1. Führungsstil.....	90
4.5.2. Motivation	92
4.5.3. Konfliktbewältigung	94
4.5.4. Schulungen.....	96
4.6. Controlling	98
5. „KEP WORLDWIDE“ als Franchisegeber in Mittel- und Osteuropa	100
5.1. Das Unternehmen.....	100
5.2. Das Expressfrachtgeschäft.....	101
5.3. „KEP WORLDWIDE“ als Franchisegeber	103
5.4. Aufgabenverteilung und Prozesse des „KEP WORLDWIDE“-Franchisesystems	104
5.5. Ausgestaltung des „KEP WORLDWIDE“-Franchisesystems für Mittel- und Osteuropa.....	106
5.5.1. Gewinnung und Auswahl von Franchisenehmern.....	106
5.5.2. Standortwahl und Besitz	108
5.5.3. Unterstützung der Franchisenehmer	110

Franchising bei Verkehrsbetrieben

5.5.4. Qualitätsstandards	113
5.5.5. Gebietsschutz	114
5.5.6. Schutz des Organisationskonzepts.....	116
5.5.7. Franchisegebühren.....	116
5.5.8. Mitsprache der Franchisenehmer	118
5.6. Planung und Implementierung des „KEP WORLDWIDE“ - Franchisesystems	119
6. Ausblick.....	123

1 Franchising als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen bei Verkehrsbetrieben

Der Verkehrssektor befindet sich seit geraumer Zeit im Umbruch. Um komplexe Transport- und Logistikleistungen anbieten zu können, sind Verkehrsunternehmen seit jeher darauf angewiesen, sowohl horizontal als auch vertikal zu kooperieren. Die Bedeutung der Kooperation hat jedoch in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Während früher überwiegend in Form von Korrespondenzbeziehungen kooperiert wurde, sind zur Gestaltung von Mobilitätsketten, zur Erschliessung neuer Märkte und zur Entwicklung neuer Produkte heute engere, unternehmensähnliche Zusammenschlüsse notwendig. Die Überlebensfähigkeit ist für kleine und mittlere Unternehmen ohne eine klare und eindeutige Segmentausrichtung zunehmend in Frage gestellt. Nur durch eine strategische und marktbezogene Unternehmenspolitik und eine permanente Anpassung an sich ständig ändernde Marktconstellationsen kann ein Verkehrsunternehmen auf Dauer im Wettbewerb bestehen. Die Unternehmen müssen effiziente und effektive kundenorientierte Führungs- und Leistungserstellungssysteme entwickeln. Für kleine und mittlere Verkehrsunternehmen heisst dies, dass insbesondere die Vertriebssysteme und die nationalen bzw. internationalen Lager-, Umschlags- und Transportnetze verbessert werden müssen. Das Franchising als vertikale Kooperationsform bietet hierbei interessante Ansatzpunkte.

Selbst grosse Verkehrsunternehmen, die bereits über räumlich ausgedehnte Netzwerke verfügen, sehen sich gezwungen, nach neuen Kooperationsformen zu suchen. Mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft und der fortschreitenden Integration der Weltwirtschaft besteht ein wachsender Bedarf an internationalen Transport- und Logistikdienstleistungen. Auf der anderen Seite birgt die Internationalisierung – wie die Krisen in Asien und Lateinamerika, aber auch der Rückgang der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der osteuropäischen Länder im Zuge des Transformationsprozesses zeigen – deutliche Risiken in sich. Hinzu kommt, dass in vielen Ländern die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen vergleichsweise gering ist und grössere Investitionen in eine Infrastruktur, über die diese Unternehmen in den entwickelten Ländern verfügen, nicht rechtfertigt. Franchising könnte unter diesen Bedingungen ein vorteilhafter Weg sein, um eine zufriedenstellende Präsenz im künftigen Wachstumsmarkt zu erreichen.

Das Konzept des Franchising hat sich längst von einzelnen Erfolgsgeschichten, wie McDonald's oder Coca-Cola, gelöst und findet auch in Deutschland immer mehr Verbreitung. Für Franchisegeber ist dabei vorteilhaft, dass auf diesem Wege einige sonst das Unternehmenswachstum behindernde Restriktionen umgangen werden können; die Personalbeschaffung gestaltet sich durch das Vorhandensein potentieller Existenzgründer als einfacher, während das von diesen eingebrachte Kapital die Finanzierung der Expansion deutlich erleichtert. Durch das gegenüber Eigensystemen niedrigere Investitionsvolumen verringert sich auch das vom Franchisegeber zu tragende Risiko. Schliesslich beweist der selbstständige Franchisenehmer vor Ort, der

Franchising bei Verkehrsbetrieben

sein Kapital einsetzt und Gewinn für sich erwirtschaften muss, grössere Einsatzbereitschaft und Unternehmergeist als ein angestellter Manager. Der Franchisenehmer erwartet bei der Existenzgründung Unterstützung eines starken Partners, wodurch das damit verbundene Risiko deutlich vermindert wird und die mittelfristige Rentabilitätserwartung gegenüber einer nicht in ein grösseres System eingebundenen Gründung günstiger ausfällt.

Beide profitieren von der Arbeitsteilung durch das System, die es dem Franchisenehmer erlaubt, sich in erster Linie auf den Absatz zu konzentrieren, während der Franchisegeber die Nutzung der Economies of Scale, das Marketing und die strategische Entwicklung und Positionierung des Systems in den Vordergrund stellen kann.

Im Gegensatz zu vielen Branchen, z.B. Gross- und Einzelhandel, bei Baumärkten oder im Gaststätten- und Hotelgewerbe ist das Franchising in der Verkehrswirtschaft bisher kaum untersucht worden. Die vorliegende Veröffentlichung stellt hierzu einen ersten Ansatz dar.

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen des Franchising bei Verkehrsbetrieben erläutert. Nach einer Darstellung der Herkunft, der Entwicklung und des Begriffs des Franchising werden Ansätze zur betriebswirtschaftlichen Erklärung des Franchising als Instrument der Mobilisierung ansonsten unzugänglicher Ressourcen und als Anreizsystem vorgestellt. Darauf aufbauend werden die Bedingungen für die praktische Implementierung von Franchisesystemen in Deutschland untersucht.

Im dritten Kapitel werden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Franchising bei Verkehrsunternehmen behandelt.

Im vierten Kapitel wird ein Handlungsrahmen für das Management von Verkehrsunternehmen aufgezeigt und anhand von Beispielen erläutert.

Im fünften Kapitel werden in Form eines Fallbeispiels die Ausgestaltung eines Franchisesystems für ein KEP-Unternehmen untersucht und Möglichkeiten zu seiner Umsetzung in die Praxis aufgezeigt.

2 Grundlagen des Franchising bei Verkehrsbetrieben

2.1 Entstehung und Bedeutung des Franchising

Das Wort "Franchising" kommt ursprünglich aus dem Französischen und bezeichnete im Mittelalter die Freistellung von Tributen, Steuern und Frondiensten gegen entsprechende Zahlungen an den Monarchen bezeichnete. Diese Möglichkeit wurde insbesondere vom aufsteigenden Bürgertum gern genutzt. Mit zunehmenden finanziellen Schwierigkeiten der Herrscherhäuser im absolutistischen 17. und 18. Jahrhundert erweiterte sich die Bedeutung des Begriffs auf die Vergabe bestimmter hoheitlicher Rechte oder Privilegien, so etwa das Recht zum Abhalten von Messen oder das Einziehen von Steuern.¹

Vom Staat als Franchisegeber losgelöst hat sich der Begriff Mitte des 19. Jahrhunderts in den USA, als im Zuge des transkontinentalen Eisenbahnbaus die infrastrukturelle Entwicklung von Landstrichen entlang der Strecke an Unterauftragnehmer vergeben wurde.² Das erste Franchising im heutigen Wortsinn wurde in den USA ab 1863 von der Singer Sewing Machine Company betrieben, die von Nordamerika ausgehend ein weltweites Vertriebsnetz für die von ihr gefertigten Nähmaschinen schuf. Populär wurde Franchising später durch Ray Crocs McDonald's Fast Food-Restaurants (Handelsregistereintrag 1955) und Coca Colas Softdrink-Abfüllbetriebe, letztere ab 1957 in Deutschland mit dem vormaligen Boxweltmeister Max Schmeling als Franchisenehmer.

Heute ist Franchising ein weit verbreitetes Distributionssystem, das sich – wie Abbildung 1 zeigt - weit über die "klassischen" Branchen Hotel- und Gaststättengewerbe und Getränkevertrieb hinaus verbreitet hat.

In den USA ist in den letzten Jahren der Umsatz in Franchisesystemen sehr stark gewachsen. Es wird geschätzt, dass in den USA derzeit 40 % der Handelsumsätze über Franchisingssysteme abgewickelt werden. Im Jahr 2010 sollen über 50 % des Einzelhandelsumsatzes in den Vereinigten Staaten von Franchisingbetrieben erwirtschaftet werden; alle sechseinhalb Minuten eröffnet allein in den USA ein weiterer Franchisenehmer sein Geschäft.³ International wird es auch zunehmend von Grossunternehmen als Mittel zum Wachstum genutzt.⁴

1 vgl. zur Entwicklung: Skaupy (1995), S. 1ff. Etymologisch geht Franchising auf das französische Wort „affranchir“ (befreien) zurück.

2 vgl. Pauli (1992), S. 13

3 vgl. Scharrer/Schmelzer (1998), S.28ff

4 vgl. Forward/Fulop (1993), S. 160

Franchising bei Verkehrsbetrieben

<i>Branche</i>	<i>Unternehmen</i>
Hotel- und Gaststättengewerbe	Burger King, McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Wienerwald, Wendy's; Hotel Ibis, Holiday Inn, Ramada
Getränkevertrieb	Coca Cola, Pepsi Cola, Sinalco
Fotofachhandel	Foto Quelle, Foto Porst
Mode-/Kosmetikfachhandel	Marc O'Polo, Benetton, Yves Rocher, Spinnrad Naturkosmetik, Rodier Paris
Werbeartikel	Essener Werbedienst, City Graphic Team
Stahlbetonfertigteile für den Industriebau	FTT-Fertigteiltechnik
Lebensmitteleinzelhandel	REWE, Spar
Tiefkühlheimdienst	Eismann
Heimwerkerbedarfshandel	Obi, Hombach
Schreinerhandwerk	Biffar, Portas
Autovermietung	Hertz, Avis rent-a-car, InterRent/Europcar
Autoverkauf und -service	Ford
Autowäsche	Cozy-Wash, Car Wash Palace
Aus- und Weiterbildung	Inlingua Sprachschulen, Schülerhilfe Nachhilfeunterricht, Didactica, Studienkreis
Trend-Regionalmagazin	Top Magazin
Immobilienmakler	Dr. Stange, Aufina
IT-Branche	PC-Specialist, Com, Futurekids

Abbildung 1: Beispiele für Franchisingsysteme in typischen Branchen

Innerhalb eines Jahres stieg die Anzahl der Franchisesysteme in der Bundesrepublik Deutschland um 14 % auf 720 im Jahr 1999, wovon 410 Mitglied im Deutschen Franchiseverband sind. Die Anzahl der Franchisenehmer betrug 1999 etwa 34 000. Insgesamt waren in Franchisesystemen über 330 000 Mitarbeiter beschäftigt. Der Umsatz lag 1999 bei etwa 38.Mrd. DM.¹. Die grössten Franchisesysteme

1 vgl. Deutscher Franchiseverband e.V. (2000), S. 1

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Deutschlands haben insgesamt 2.050 (Foto Porst), 1.388 (Foto-Quelle) und TUI/First 700 Franchisenehmerbetriebe.¹

Franchising erlaubt eine Verdichtung und Ausweitung des Filialnetzes bestehender Ketten, eine bessere und kostengünstigere Adaptionsfähigkeit an lokale Gegebenheiten im Vergleich mit Agentur- oder Vertragshändlersystemen sowie ein explosionsartiges Wachstum junger Unternehmen mit reproduzierbarer Geschäftsidee mit Hilfe der Bereitstellung von Kapital durch den Franchisegeber. Insoweit erweist sich Franchising auch als ein positiver Faktor im Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft. „In der Branchenverteilung lag der Dienstleistungssektor mit 47 Prozent weiterhin an der Spitze und erfuhr gegenüber 1998 (41 Prozent) eine deutliche Steigerung. Auch der Handel wuchs von 28 Prozent in 1998 auf 31 Prozent in 1999, danach folgten Handwerk mit gleichbleibend 11 Prozent und Gastronomie mit einem leichten Plus bei 10 Prozent.“²

2.2 Begriff und Charakterisierung des Franchising

2.2.1. Definitionen und Merkmale des Franchising

Unabhängig von der Ausgestaltung im Detail besteht ein Franchisesystem aus einem Franchisegeber und einem oder mehreren Franchisenehmern.³ Dabei kann der Franchisegeber, auch als "Systemgeber" oder "Systemzentrale" bezeichnet, eine beliebiges Unternehmen oder auch eine natürliche Person sein, die sich keineswegs ausschliesslich mit der Vergabe von Franchisen befassen muss; der Betrieb von Eigenläden ist jedoch üblich und ratsam.⁴ Die Betonung und Ausführung der Leistungsbeiträge und Unterstützung des Franchisegebers für die Franchisenehmer nimmt im Zeitablauf zu.

Der Franchisenehmer arbeitet als selbstständiger Unternehmer in einer vertikalen Kooperation unter strikter Anwendung des Systemkonzeptes mit dem Franchisegeber zusammen. Durch die Politik und die Verschärfung der Gesetzgebung zur „Scheinselbständigkeit“ ist die Selbständigkeit von Franchisenehmern, die sehr eng in die Franchisingssysteme eingebunden sind, in Frage gestellt worden.

¹ vgl. o.V. (2000a), S.30

² Deutscher Franchiseverband e.V. (2000), S.1.

³ die Schreibweise der Komposita von "Franchising" ist in der Literatur unterschiedlich. In dieser Arbeit wird im Interesse der Einheitlichkeit grundsätzlich in einem Wort und zusammen geschrieben.

⁴ McDonald's strebt z.B. ein Verhältnis von 80:20 zwischen Franchisenehmer und eigenen Filialen an.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

In einer der ersten deutschsprachigen Publikationen zum Thema Franchising definieren H. Gross und W. Skaupy diese Form "als ein System des Vertragsvertriebs", charakterisiert durch die "partnerschaftliche Service-Kooperation"² zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer. Skaupy formuliert dabei:

„Der Franchisevertrag ist ein Inbegriff von gegenseitigen Verpflichtungen im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses, durch den der Franchisegeber dem Franchisenehmer, einem selbstständigen Händler oder Unternehmer, gegen Entgelt das Recht gewährt, bestimmte Waren und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrung des Franchisegebers und unter Beachtung des von letzterem entwickelten Organisations- und Werbungssystems zu vertreiben, wobei der Franchisegeber dem Franchisenehmer Beistand, Rat und Schulung gewährt und eine Kontrolle ausübt“.³

Diese Definition ist bis heute als Grundlage aller Definitionen von Franchising im deutschsprachigen Raum nachweisbar.

Auffallend in der Definition ist die kurze Beschreibung der Pflichten der Franchisegeber. Diese werden am Ende nur kurz gestreift. Damit unterscheidet sich diese deutlich von detaillierten Ausarbeitungen in späteren Definitionen. Es ist zu vermuten, dass folgende Gründe dafür massgebend sind:

- ❑ Es bestand zur Zeit der Veröffentlichung im deutschen Sprachraum keine Notwendigkeit einer Erläuterung der Stellung des Franchisegebers. Als solche waren zum damaligen Zeitpunkt ausschliesslich Tochtergesellschaften ausländischer, insbesondere amerikanischer Franchisesysteme aktiv, für die kein Erklärungsbedarf hinsichtlich der Aufgaben eines Franchisegebers bestand. Die Adressaten der Veröffentlichung von Gross und Skaupy waren mutmasslich primär potentielle Franchisenehmer.
- ❑ Ein zweiter Grund dürfte darin liegen, dass im Jahr der Veröffentlichung 1968 das Phänomen des kriminellen Franchisesystems noch nicht auftrat. In einem solchen vergibt ein Franchisegeber gegen eine weit überzogene Eintritts- oder Franchisegebühr Franchisen, die er mit ebenso unfundierten wie unrealistischen Versprechungen an potentielle Franchisenehmer vergibt, um nach Abschluss von Verträgen unter Mitnahme aller beweglichen Aktiva und ohne Gegenleistung in die Illegalität entschwindet.

Da mit dieser Definition die Pflichten des Gebers nur unscharf charakterisiert wurden und damit Missbrauchsmöglichkeiten bestanden, hat sich insbesondere der Deutsche

1 Gross (1968), S. 13

2 Gross (1968), S. 13

3 Skaupy (1968), S. 192

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Franchising-Verband e.V. (DFV) bemüht, die Definition derart einzugrenzen, dass sie nur noch auf strafrechtlich nicht belangbare Franchisesysteme zutrifft. Beachtenswert ist zudem, wie wenig Gewicht dem Controlling beigemessen wurde - ein Thema, das inzwischen anders beurteilt wird.¹

In den USA, wo das Franchising in seiner Frühzeit sehr am Warenvertrieb orientiert war, hat sich eine Unterscheidung in "Product Franchising" auf der einen Seite, auch "Product Distribution Franchising", "Product and Tradename Franchising" oder "Traditional Franchising" genannt, und "Business Format Franchising" auf der anderen Seite herausgebildet.² Ersteres bezeichnet dabei die primär am Warenvertrieb orientierten Franchisen, insbesondere im Automobil-, Kraftstoff- und Softdrinkvertrieb. Dem gegenüber bezeichnet Business Format Franchising das von der Überlassung des Geschäftskonzepts und der engen Zusammenarbeit zwischen den Systempartnern geprägte branchenunabhängige Franchising.

Das U.S. Department of Commerce charakterisiert Product Franchising als eine Vertriebsform mit Händlern,

„...who concentrate on one company's product line and to some extent identify their business with that company.“³

In der europäischen Sichtweise ist es zweifelhaft, ob eine solcherart weitläufig definierte Vertriebsform überhaupt als Franchising anerkannt werden könnte, zumal es "nichts anderes als ein üblicher Vertragshandel" sei.⁴

Ausgehend von der Beschreibung des traditionellen Franchising sieht das U.S. Department of Commerce Business Format Franchising wie folgt:

„Business format franchising is characterized by an ongoing business relationship between franchisor and franchisee that includes not only the product, service, and trademark, but the entire business format itself - a marketing strategy and plan, operating manuals and standards, quality control, and

-
- 1 vgl. Schlott (1994), S. B4. Skaupy selbst sieht heute ebenfalls das energische und von entsprechender Aktion begleitete Controlling als eines der wesentlichen Unterscheidungsmerkmale des Franchising gegenüber anderen Vertriebssystemen an
 - 2 vgl. Skaupy (1992), S. 1.
 - 3 U.S. Department of Commerce (1987), S. 1.
 - 4 vgl. Skaupy (1992), S. 2. Skaupy selbst scheint dazu zu tendieren, den betreffenden Vertriebssysteme aufgrund einer gegenüber dem typischen europäischen Vertragshändler doch stärkeren Bindung an den Hersteller das Prädikat "Franchising" zuzugestehen, wenn auch mit Vorbehalten.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

continuing two-way communications and a continuing process of assistance and guidance.“¹

Die Definition ist ebenso knapp wie zutreffend, wenn man in Betracht zieht, dass die Verfasser die Selbständigkeit der Parteien durch die Existenz eines Kontraktes zwischen ihnen automatisch als gegeben anzusehen scheinen.²

Im Zuge des Schutzes amerikanischer Existenzgründer haben einzelne Bundesstaaten regulierende Gesetze erlassen. Die von Skaupy als "treffendste" charakterisierte Definition, die weitgehend den Empfehlungen der International Franchise Association (IFA) entspricht,³ hat der Bundesstaat Kalifornien formuliert:

„Franchise means a contract or agreement, either expressed or implied, whether oral or written, between two or more persons by which:

- a) A franchisee is granted the right to engage in the business of offering, selling or distributing goods or services under a marketing plan or system prescribed in substantial part by a franchisor; and
- b) The operation of the franchisee's business pursuant to such a plan or system is substantially associated with the franchisor's trademark, service mark, trade name, logotype, advertising or other commercial symbol designating the franchisor or its affiliate; and
- c) The franchisee is required to pay, directly or indirectly, a franchise fee.“⁴

Die nur geringe Betonung des Beitrages des Franchisegebers in der Geschäftsbeziehung in dieser Definition wird vermutlich mit deren Herkunft von einer Vereinigung von Franchisegebern im Zusammenhang stehen. Es fehlen auch der Informationsaustausch innerhalb des Systems und die darauf aufbauende Kontrolle durch den Franchisegeber. Schliesslich wird die Selbständigkeit und Unternehmereigenschaft des Franchisenehmers lediglich indirekt erwähnt. Aus diesen Gründen erscheint diese Begriffsfassung als wenig geglückt.

Nach der Definition des Deutschen Franchisingverbandes e.V. (DFV) wird Franchising wie folgt umschrieben:

-
- 1 U.S. Department of Commerce (1987), S. 3.
 - 2 d.h. theoretisch könnte ein solcher Vertrag auch zwischen einem Unternehmen und einer Eigenfiliale geschlossen werden - ein allerdings deutlich konstruierter Fall.
 - 3 vgl. Matusky (1994), S.104 eine Interessenvertretung von Franchisegebern, die allerdings seit einigen Jahren ein Gremium aus Franchisenehmern mit beratender Stimme eingerichtet hat und inzwischen auch zwei Franchisenehmer im Verwaltungsrat sitzen hat.
 - 4 Krischer (1972), S. 542

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem
- rechtlich selbständiger Unternehmen
- auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses,
- das am Markt einheitlich auftritt
- und geprägt wird durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner
- sowie ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung systemkonformen Verhaltens.

Das Leistungsprogramm des Franchisegebers ist dabei das Franchisepaket; es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchisenehmers und der Verpflichtung des Franchisegebers, den Franchisenehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln.

Der Franchisenehmer ist in eigenem Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchisepaket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag stellt er Arbeit, Kapital und Informationen zur Verfügung.¹

Aufgrund des immer noch grossen Auslegungsspielraums in dieser Formulierung hat der DFV seine Definition durch einen Merkmalskatalog ergänzt, der "...notwendige Merkmale eines Franchise-Systems"² aufzählt (siehe Abbildung 2).

Dieser Katalog von Eigenschaften muss in jedem einzelnen Punkt erfüllt sein, um von einem Franchisesystem nach DFV zu sprechen. Die Enumeration ist sehr detailliert und in der praktischen Anwendung teils problematisch.

In den erstgenannten Definitionen dominierte die Franchisegeber-Perspektive, im Gegensatz dazu wird bei Letzterer die Verantwortung des Franchisegebers für den Franchisenehmer im Rahmen der Zusammenarbeit stärker akzentuiert. Dadurch wird der Wandel hin zu gleichgewichtigen Vertragsbeziehungen deutlich. Diese Betrachtungsweise dokumentiert sich auch in dem „Europäischen Verhaltenskodex für Franchising“³. In neueren Veröffentlichungen fällt auf, dass die Marktorientierung, das Partnerdenken und die Langfristigkeit der Systemausrichtung hervorgehoben werden. So definiert Scheuch aus marketingpolitischer Perspektive das Franchising als „...die stärkste Form vertraglicher Vertriebsbindung“⁴ mit einer „...kooperativen

1 vgl. Hanrieder (1991), S. 9.

2 Hanrieder (1991), S. 10.

3 Scheuch (1993)

4 Scheuch (1993)

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Beziehung zwischen unterschiedlichen Wirtschaftsstufen“¹. In Übereinstimmung mit Meffert² wird der Leistungs- und Pflichtenkatalog als ein wesentliches Verbindungselement zwischen den Systempartnern angesehen.

Eine letzte hier vorgestellte Definition ist die des Oberlandesgerichtes Schleswig aus dem Jahr 1986 im sogenannten "Eismann-Urteil"³:

"Zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer besteht ein vertraglich vereinbartes Dauerschuldverhältnis über den Vertrieb von Waren und/oder Dienstleistungen. Der Franchisegeber räumt dem Franchisenehmer ähnlich wie im Warenzeichen-, Lizenz- oder in einem Know-how-Vertrag Nutzungsbefugnisse im Hinblick auf Schutzrechte (z.B. Benutzung von Namen, Symbolen, Waren- und Dienstleistungszeichen, Gebrauchsmustern und Patenten) des Franchisegebers und Know-how hinsichtlich der Vermarktung des Franchise-Gegenstandes in Form von Erfahrungs-, Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen ein sowie gewährt allgemeine betriebliche Unterstützung und laufende Betreuung. Als Gegenleistung entrichtet der Franchisenehmer ein Entgelt. Der Franchisenehmer unterliegt der Vertriebspflicht. Er setzt Waren und/oder Leistungen nach vom Franchisegeber vorgegebenen Richtlinien mit Kontrollrechten auf eigenes Risiko, das heisst im eigenen Namen und auf eigene Rechnung, ab. Die Franchisenehmer treten nach aussen einheitlich auf durch Verwendung einer einheitlichen Geschäftsbezeichnung, eines einheitlichen Markenzeichens und einer einheitlichen Aufmachung und Ausstattung."⁴

Davon abgesehen, dass sie vollständig und zutreffend ist, gebührt dieser Definition deshalb besondere Beachtung, weil sie herrschende Meinung der deutschen Rechtsprechung ist. Sie wirkt daher unmittelbar auf die tatsächliche Ausgestaltung von Franchisesystemen in der Bundesrepublik.

Im Bemühen, "...das Franchise-Recht stringent auszudifferenzieren und die Ordnungsentwürfe überschaubar und für die Kautelarjurisprudenz handhabbar durchzu-

1. Absatzrahmen

1 Scheuch (1993)

2 vgl. Meffert/Bruhn (1997), S. 431 f.

3 es ging dabei um einen Tiefkühlkost-Ausfahrer/Franchisenehmer der Firma Eismann, der bei seinem Ausscheiden die Begleichung aufgelaufener Warenrechnungen mit der Begründung verweigerte, er sei so eng auf die Einhaltung der Vertragsbedingungen kontrolliert worden, dass er materiell als Arbeitnehmer zu sehen sei. Das Gericht schloss sich dieser Auffassung nicht an.

4 Aktenzeichen 4 U 27/85, veröffentlicht in NJW-RR (1987), Nr.4, S. 220-223

Franchising bei Verkehrsbetrieben

<ul style="list-style-type: none"> - Dezentrales Absatzsystem - Rechtlich selbstständige Vertriebsstellen <p>2. Leistungsprogramm</p> <ul style="list-style-type: none"> - des Systemgebers ("Franchisepaket") <ul style="list-style-type: none"> Nutzung von Schutzrechten Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept Betriebsaufbau / Ausbildung Weiterentwicklung des Systems Laufende aktive Unterstützung - des Systemnehmers <ul style="list-style-type: none"> Arbeitseinsatz Kapitaleinsatz Informationspflicht <p>3. Vertikal-kooperative Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Straffe Organisation - Intensive Zusammenarbeit - Vertikale Arbeitsteilung - Weisungs- und Kontrollsystem <p>4. Einheitliches Auftreten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Name / Marke / Zeichen - Einheitliches Erscheinungsbild - Gemeinsame Strategie - Systemkonformes Verhalten <p>5. Rechtliche Selbständigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmerische Initiative - Im eigenen Namen und auf eigene Rechnung <p>6. Vertragliche Dauerschuldverhältnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Längerfristige Zusammenarbeit - Rechte und Pflichten des Systemnehmers - Rechte und Pflichten des Systemgebers - Entgeltregelung
--

Abbildung 2: Merkmalskatalog des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. (DFV)

bilden,¹ führt Martinek eine Trennung zwischen Subordinations- und Partnerschaftsfranchising ein. Ersteres sieht er dabei gekennzeichnet durch

- eine Absatzförderungspflicht des Franchisenehmers im Sinne einer Geschäftsbesorgung nach §§ 675 und 611 BGB als Mittelpunkt des Vertrags und

1 Martinek (1988), S. 1361

Franchising bei Verkehrsbetrieben

in Einzelheiten ausgeführten Hauptpflicht, wenn nicht gar mit einem laufenden Einflussnahme- und Weisungsrecht verbunden,¹

- eine "Gebührenpflicht"² des Franchisenehmers,
- eine "Betriebseingliederungspflicht"³ des Franchisegebers sowie
- eine "Betriebsförderungspflicht"⁴ des Franchisegebers.

Martinek ordnet 60-70% der im DFV erfassten Franchisesysteme als "Subordinationsfranchiser" ein. Insbesondere fordert er, dass "die Vertriebssysteme der Automobilindustrie rechtlich inzwischen überwiegend nicht mehr als Vertragshändler-, sondern als Subordinations-Franchise-Systeme angesehen werden"⁵ müssten.

Diesen stellt er "partnerschaftlich-gleichberechtigte Formen der vertikalen Absatzkooperation gegenüber."⁶ Er stellt dazu fest:

"Unter den als Franchising bezeichneten Arten der Absatzkooperation - und zwar auch bei der franchisemässigen vertriebsvertraglichen Absatzkooperation zwischen Industrie und Handel - finden sich durchaus Organisationsformen, die vom Gedanken der Gleichberechtigung der Beteiligten getragen sind, bei denen das Element der Subordination fehlt, bei denen der Händler nicht zum interessenwahrenden Absatzförderungsinstrument des Herstellers herabgedrückt ist [...]."⁷

2.2.2. Sonderformen des Franchising

2.2.2.1. Mehrfachfranchising

Im Mehrfachfranchising erfolgt der Kontakt zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer zumeist nicht direkt, sondern über einen Intermediär, der einzelne Funktionen des Franchisegebers für eine bestimmte Region übernimmt. Mehrfachfranchising hat

1 vgl. Martinek (1988), S. 1373

2 d.h. Pflicht zur Zahlung von Gebühren, vgl. Martinek (1988), S. 1373

3 d.h. Pflicht, den Franchisenehmer in sein Vertriebsnetz einzugliedern und ihm entsprechende Materialien und Know-how zur Verfügung zu stellen, vgl. Martinek (1988), S. 1374

4 diese deckt die laufenden Unterstützungsleistungen ab, vgl. Martinek (1988), S. 1374

5 Martinek (1988), S. 1371

6 Martinek (1988), S. 1366

7 Martinek (1988), S. 1367 Franchising als solches sieht er als bekannt genug an, so dass er auf eine spezielle Definition verzichtet.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

vor allem im Hotel- und Gaststättengewerbe Verbreitung gefunden,¹ während es im anderen Dienstleistungssektoren seltener vorkommt.²

Drei verschiedene Arten von Intermediären sind bekannt:³

- ❑ Area Developers: Area Developer eröffnen selbst keine franchisierten Geschäfte. Ihre Tätigkeit besteht darin, innerhalb eines gegebenen Zeitraums in einem gegebenen Gebiet entweder eine bestimmte Anzahl von Franchisenehmern zu gewinnen oder einen bestimmten Abdeckungsgrad zu erreichen. Area Developer wechseln typischerweise nach dessen Erschliessung ihr Verkaufsgebiet.
- ❑ Master Franchisees oder Subfranchisors: Ein Master-Franchisenehmer agiert innerhalb eines Gebietes als Franchisegeber, einschliesslich des Rechts zur Vergabe von Franchisen, der Unterstützung der von ihm vergebenen Franchisen und der Beteiligung an deren Gewinn. Dafür führt er an seinen Franchisegeber Gebühren auf den erzielten Gesamtumsatz in seinem Gebiet ab.
- ❑ Area Representatives: Area Representatives eröffnen ebenfalls keine eigenen Franchisen. Sie vermitteln Verträge zwischen dem Franchisegeber und Franchisenehmern in ihrem Gebiet und stellen für diese die laufende Unterstützung. Die Franchise-Gebühren aus ihrem Gebiet gehen direkt von den Franchisenehmern an den Franchisegeber, der dafür den Area Representative bezahlt.

Ohne Intermediär kann es zu Mehrfachfranchising kommen, wenn ein Franchisenehmer einen weiteren Standort des gleichen oder eines anderen Franchisesystems übernimmt.

In einer am Natwest Centre for Franchise Research der City University Business School, London, UK durchgeführten Studie lehnte keines der dreizehn befragten Unternehmen Mehrfachfranchisen völlig ab; sie standen der Idee jedoch nach schlechten Erfahrungen allgemein skeptisch gegenüber. Sie hegten insbesondere Zweifel,

- ❑ ob der Franchisenehmer das operationale Geschäft bereits ausreichend durchdrungen habe,
- ❑ ob die Kapitaldecke des Franchisenehmers ausreiche und

1 vgl. Perry/Whittemore (1993), S.53-59. hier nutzen rund 50% der Franchisesysteme diese Möglichkeit in der einen oder anderen Weise

2 vgl. Perry/Whittemore (1993), S.59. die Bandbreite liegt hier von 15% der Systeme im Gesundheitswesen bis zu 3% bei Immobilienmaklern

3 vgl. Perry/Whittemore (1993), S.53-59

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- ❑ dass die Distanz zwischen den Standorten und die weniger persönliche Führung des Geschäfts durch den Franchisenehmer die Gewinnaussichten schmälern könnten.¹

Interessanterweise war keines der Unternehmen besorgt, der Franchisenehmer könnte eine zu grosse Machtposition erreichen.

Zur Absicherung gegen die befürchteten Probleme wurden folgende Massnahmen ergriffen:

- ❑ Besonders sorgfältige Prüfung von Bewerbern, die bereits eine Franchise innehaben,
- ❑ Ernennung eines "Prinzipals" für jeden Standort in einer Mehrfachfranchise, der kapitalmässig an seiner Filiale beteiligt ist oder das Trainings- und/oder Franchisenehmer-Auswahlprogramm des Franchisegebers absolvieren muss.

Ein Argument zugunsten von Mehrfachfranchisen war die Möglichkeit, Franchisenehmern damit eine Wachstumsmöglichkeit innerhalb des Systems zu gewähren. In zwei Fällen wurden Mehrfachfranchisen sogar ausdrücklich ermutigt. In dem einen Fall begründete man dies damit, dass ein inneres Wachstum des Systems mit vorhandenen Kompetenzen einfacher zu realisieren sei als die externe Beschaffung von Führungspersonal für jeden neuen Standort. Im anderen Fall meinte man, dass eine Person, die die Fähigkeit zum Managen des Systems habe, mit nur einem einzigen Standort nicht zufrieden zu stellen sei.²

Carney und Gedajlovic argumentieren gegen Mehrfachfranchising, das nach Brickley und Dark ungünstig hinsichtlich der Risikoverteilung sei und das Kontrollproblem lediglich verlagere. Sie betonen überdies das Machtproblem und verweisen auf Luxenberg, der einige schlechte Erfahrungen beschreibt.

Eine weitere und in der Praxis kaum vorkommende Art von Mehrfachfranchising liegt vor, wenn der Franchisenehmer gleichzeitig für mehrere Ketten oder Systeme eines Franchisegebers tätig ist. Solche Fälle existierten vereinzelt in der Unternehmenspraxis. Je nach Branchen können dabei erhebliche Synergien zwischen den einzelnen Systemen genutzt werden. Die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten aus verschiedenen Beteiligungssätzen und Positionen der Franchisenehmer bzw. Niederlassungsleiter in/an den einzelnen Ketten ermöglichen dabei eine massgeschneiderte Verteilung des Risikos und der Ertragsmöglichkeiten zwischen den Beteiligten auf Kosten höherer Komplexität.

1 vgl. Forward/Fulop (1993), S. 169-170

2 vgl. Forward/Fulop (1993), S. 169-170

Franchising bei Verkehrsbetrieben

2.2.2.2. Konversionsfranchising

Beim Konversionsfranchising werden entweder Eigenfilialen eines Unternehmens in franchisierte Läden umgewandelt oder zuvor völlig selbständige Unternehmen in ein Franchisesystem involviert. Erstmals 1971 von der Immobilienkette Century 21 angewandt, hat es in den USA in der jüngeren Zeit bedeutende Verbreitung gefunden.¹

Es gibt verschiedene Gründe für Konversionsfranchising. Für die Umwandlung von Eigenfilialen in franchisierte Geschäfte sprechen der Finanzierungseffekt für den Franchisegeber, der Zugang zu einem neuen und begehrten Segment des Arbeitsmarktes sowie die erhöhte Einsatzbereitschaft des nunmehr selbständigen Franchisenehmer vor Ort, selbst dann, wenn es sich um die gleiche Person wie zuvor handelt.²

Durch die Franchisierung von zuvor unabhängigen Geschäften gewinnt der Franchisegeber nach aussen hin in der Regel eine den Anforderungen genügende Franchisenehmer. Sie sind mit der Branche vertraut, besitzen Managementenerfahrung und bringen ein bereits weitgehend erschlossenes Verkaufsgebiet und ein eingeführtes Geschäft mit. Von potentiellen Schwierigkeiten hinsichtlich der Bereitschaft der neuen Franchisenehmer, das detaillierte Konzept des Franchisegebers zu übernehmen, wird in der Literatur nicht berichtet.³

Der neue Franchisenehmer kann im Gegenzug für seinen Anschluss an das System Nebenfunktionen auf den Franchisegeber abwälzen und erhält dessen Unterstützungsleistungen, die für ihn allein meist nicht finanzierbar wären. Positiven Nutzen kann er aus der Gewinnung der Stammkundschaft des Systems ziehen.

1 vgl. Matusky (1993), S. 65

2 vgl. Matutsky (1993), S.70: er zitiert einen Franchisenehmer von K&N Mobile Distribution Systems, der nach der Übernahme seines Gebietes in eigener Verantwortung eine Umsatzsteigerung von über 50% erzielen konnte: "When the Business is yours to win or lose, you work harder and care more."

3 das kann entweder dadurch begründet sein, dass dies tatsächlich kein Problem ist oder auch dadurch, dass solche Probleme nicht zur Veröffentlichung kommen

- weil sie überhaupt nicht zur Kenntnis der Fachpresse gelangen,
- weil sie keine ausreichend gute "Story" ergeben oder
- weil Franchisegeber auf die Durchsetzung ihres Systems verzichten, solange das Geschäft Gewinne erwirtschaftet, die Provisionen ausreichend hoch sind und die Qualität den Erwartungen entspricht.

2.3. Ökonomische Erklärungen zur Existenz des Franchising

Für die Existenz von Franchising gibt es eine Reihe von ökonomischen Erklärungsansätzen. Die wichtigsten sind:

- ❑ Franchising erlaubt es, Grenzen des Wachstums hinsichtlich Kapital oder Personal zu überwinden. Dieses Argument stellt auf die Imperfektionen des Kapitalmarktes ab, die es erlauben, über Franchising kostengünstiger Kapital zu beschaffen als auf anderem Wege.
- ❑ Franchising bietet unter bestimmten Umständen effizientere Anreize, um das Engagement des Managements von Filialen zu erhöhen. Der zweite Ansatz hingegen leitet sich aus der Prinzipal-Agenten-Theorie ab, dass Franchising die Möglichkeit biete, Kontrollkosten einzusparen, da der Franchisenehmer vermehrte Anreize für den geschäftlichen Erfolg vorfände.
- ❑ Franchisesysteme ermöglichen eine Risikoreduktion. Dadurch, dass ein Grossteil der Investitionen von den Franchisenehmern aufgebracht wird, hält sich das finanzielle Risiko des Franchisegebers in Grenzen.

Interessanterweise vergleichen diese Ansätze Franchising in erster Linie mit einem Eigenfilialsystem mit angestellten Managern. Offensichtlich wird entweder unmittelbar angenommen, dass ein Vertrieb über einen kontrollierten Vertriebskanal effizienter sei als die Zusammenarbeit mit freien Händlern oder es wird in der untersuchten Entscheidungssituation nur die Wahl unter verschiedenen kontrollierten Vertriebssystemen gesehen.¹

Die Analyse des Franchising in Verkehrsbetrieben hat ergeben, dass es es einen weiteren ökonomischen Erklärungsansatz gibt:

- ❑ Franchising ist eine effiziente Kooperationsform, da Franchisingssysteme einen Lösungsansatz für vielfältige ökonomische und rechtliche Probleme von Kooperationen bieten. Insbesondere können effiziente Koordinationsansätze, wie z.B. Controlling, Logistik oder Qualitätsmanagement, effizienter und effektiver eingesetzt werden.

Erstaunlich ist, dass die Bedeutung des Franchising als eine mögliche Kooperationsform bisher nur wenig untersucht wurde. Für Verkehrsbetriebe ist diese Frage aber von grosser Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Beispiele für Kooperationen in der Verkehrswirtschaft gibt es in grosser Anzahl (Güterverkehr: DPD, DB Cargo – NS Cargo; Personenverkehr: Star Alliance, Verkehrsverbünde). Durch Franchisingssysteme können die klassischen Kooperationsformen bei Verkehrsunternehmen, wie z.B. die Zusammenarbeit von Empfangs- und Versandspediteur verbessert werden. Auf der anderen Seite erscheint

1 d.h. dass die Entscheidung zur vertikalen Integration bereits vorher gefallen wäre.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

das Franchising auch für strategische Allianzen als eine effiziente Kooperationsform.

Aus Sicht des Franchisingnehmers bieten Franchisesysteme eine hervorragende Möglichkeit, sich selbständig zu machen:

- Franchising fördert Existenzgründungen. Franchisegeber ermöglichen den Schritt in die Selbständigkeit, indem sie Gründungs- und Geschäfts-know-how bereitstellen und einen Teil der unternehmerischen Aufgaben übernehmen.

2.3.1. Franchising als Möglichkeit der Mobilisierung von Ressourcen

Die These, Franchising führe zur Mobilisierung von Ressourcen, geht von der Prämisse des vereinfachten Zugangs von Ressourcen, insbesondere Kapital, für den Franchisegeber aus, welches ihm sonst nicht zur Verfügung stünde. Damit wird ein imperfekter Kapitalmarkt angenommen.¹

Dieses Konzept kann durch die Annahme eines Lebenszyklus für Franchisesysteme erweitert werden. Kleine Franchisegeber gewinnen zu Beginn ihrer Tätigkeit durch Franchising Zugang zu Kapital- und Management-Ressourcen, die sie im Alternativfall nicht hätten. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sie aus Franchisegebühren allein positive Cash Flows erzielen und/oder eine "kritische Masse" erreicht haben, können sie die rentabelsten Standorte nach und nach zurückzukaufen und in Eigenregie betreiben.²

Dieser Ansatz wird kontrovers diskutiert. Francine Lafontaine verneint empirische Nachweise für den Trend zu Eigenfilialen.³ Darüber hinaus verweist sie auf die Finanzierung von Franchisenehmern durch Franchisegeber.⁴ Lafontaine zitiert Rubins Argument, Franchising sei als Instrument zur Mobilisierung von Kapitalressourcen ineffizient, weil die Investition des grössten Teils des Vermögens des Franchisenehmers in ein einzelnes Geschäft riskanter als die Investition in ein Portfolio aus Anteilen an allen Standorten der Kette sei und daher ein risikoaverser

1 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S. 608 mit weiterführenden Hinweisen

2 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S. 608 mit weiterführenden Hinweisen.

3 vgl. Lafontaine (1992a), S. 267

4 sie führt an, dass in einer empirischen Erhebung aus dem Jahr 1987 20% der Franchisegeber angaben, dass sie Franchisenehmern eventuell Kapital zur Verfügung stellen würden; dies aber kann wohl so absolut nicht festgestellt werden - einzelnen Franchisenehmern eventuell mit einem Teil des benötigten Kapitals auszuhelfen, ist durchaus vereinbar mit Schwierigkeiten dabei, das gesamte System selbst zu finanzieren.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Franchisenehmer höhere Rückflüsse auf sein Kapital erwarten würde als angestellte Manager auf Anteile an allen Einheiten der Kette.¹ Lafontaines eigene empirische Untersuchungen unterstützen zum Teil die Begründung von Franchising mit Ineffizienzen des Kapitalmarktes.²

Carney und Gedajlovic hingegen weisen zumindest die Beziehung zwischen Franchising und Wachstum in ihrer Analyse nach.³ Darüber hinaus stellen sie fest, dass die von ihnen so bezeichneten "Reifen Franchiser," die durch langjährige Operationen als Franchisegeber und durch die ausgedehnten, stark franchisierten Vertriebsnetze charakterisiert sind, nunmehr sinkende Anteile von Franchisenehmern am Gesamtsystem aufweisen.⁴ Da kaum anzunehmen ist, dass diesem System in grösserem Ausmass Franchisenehmer kündigten oder den Geschäftsbetrieb einstellten, liegt der Schluss nahe, dass der Franchisegeber Einheiten zurückkaufen.

Lafontaine berichtet, dass 58 % der von ihr befragten Franchisegeber angaben, Franchising erleichtere die Expansion, weil dadurch zusätzliches Kapital mobilisiert werde.⁵ Thompson schliesslich stellt schwache Nachweise eines Lebenszyklus fest⁶ und findet eine weitere Fundierung für die These der Mobilisierung von Kapital.⁷ Unstreitig ist, dass unter den Einheiten eines Franchisesystems die Eigenfilialen statistisch deutlich grösser sind und weit höhere Umsätze haben.⁸ Hunt wies als un-

1 dagegen ist einzuwenden, dass der Manager bereits bei dem Unternehmen angestellt ist. Legte er dann noch seine Ersparnisse, insbesondere in der Grössenordnung, die ein Franchisenehmer in sein Geschäft investiert, im gleichen Unternehmen an, so wäre ebenfalls eine ausreichend starke Konzentration des individuellen Vermögens erreicht, um aus Risikogründen höhere Rückflüsse zu fordern. Praktisch ist darüber hinaus festzustellen, dass Belegschaftsaktien in der weit überwiegenden Mehrzahl der Fälle zu (günstigen) Sonderkonditionen ausgegeben werden, was ihre Effizienz als Mittel der Kapitalbeschaffung gegenüber Franchising vermindert.

2 vgl. Lafontaine (1992a), S. 279-281. Auch sie stellt erneut die wachstumsfördernde Wirkung von Franchising fest, argumentiert jedoch gegen weitergehende Interpretationen.

3 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S. 611 und 620

4 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S.619

5 vgl. Lafontaine (1992b)

6 vgl. Thompson (1992b)

7 vgl. Thompson (1992a), S.38

8 vgl. Thompson (1992a), S.37

Zu beachten ist hierbei, dass es sich um Eigenfilialen in Franchisesystemen handelt, d.h. der Eigenbetrieb nicht als solcher, zumal in dieser Grössenordnung, vorteilhafter als die Franchisierung sein kann, wenn man der Systemzentrale rationales Verhalten zubilligt.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

mittelbar plausible Erklärung nach, dass Franchisegeber primär die rentabelsten Einheiten des Systems zurückkaufen.¹

Insgesamt steht die Wachstumsrestriktionen überwindende Wirkung von Franchising gewiss ausser Frage, während zur abschliessenden Beurteilung des Lebenszyklus-Ansatzes als Erklärung von Franchising wohl noch weitere Erhebungen notwendig sind.

2.3.2. Franchising als Anreizsystem

Aus der Kritik am Wachstums- und Lebenszykluskonzept, insbesondere der damit verbundenen Annahme von Kapitalmarktperfektionen, entwickelte sich eine ökonomische Erklärung von Franchising durch die Prinzipal-Agenten-Theorie. Sie sieht Franchising als Mittel zur Verringerung von Kontrollkosten sowie als ein vorteilhafteres Anreizsystem als bei angestellten Managern.

Als Bedingungen, die das Franchising in diesem Sinne fördern, werden genannt: die räumliche Distanz zur Zentrale des Franchisegeber, ländliche Lage, geringe Grösse, geringere Kapitalintensität, Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten durch Manager und höhere Gehälter für überwachend Tätige,² sowie geographische Verteilung und die relative Bedeutung der Leistungsbeiträge von Franchisegeber und -nehmer.³

Francine Lafontaine (University of Michigan und Carnegie Mellon University) untersuchte anhand von Daten aus den Jahren 1984-1986 den Erklärungswert von vier theoretischen Modellen für Eintritts- und laufende Gebühren in Franchisesystemen.⁴ Sie kommt zu der Schlussfolgerung, dass "in terms of the theoretical models discussed here, the empirical results are broadly consistent with a two-sided hidden-action or moral-hazard explanation of franchising, suggesting that there really are incentive issues on both sides."⁵

Brickley, Dark und Weisbach stellen fest, dass aufgrund der Verteilung der Eigentumsrechte ein Franchisenehmer grundsätzlich stärkeren Anreizen gegen-

1 vgl. Lafontaine (1992b), S.268

2 vgl. Thompson (1992a), S.32 Thompson sieht Kontrollkosten auch als Erklärung für die Existenz von Eigenfilialen an den umsatzstärksten Standorten: grössere Einheiten seien notwendig, um kontrollierende Führungskräfte rentabel zu machen.

3 vgl. Lafontaine (1992a), S.278

4 Risikoverteilung, einseitiges Moral Hazard (auf Seiten des Franchisenehmers), beiderseitiges Moral Hazard, sowie imperfekte Kapitalmärkte.

5 vgl. Lafontaine (1992a), S. 281

Franchising bei Verkehrsbetrieben

übersteht als ein angestellter Manager.¹ Damit gehen automatisch geringere Kontrollkosten einher. Carney und Gedajlovic sind der gleichen Ansicht,² wobei sie die Aufmerksamkeit auf drei Problembereiche lenken, die den Franchisegeber zu einer Abwägungsentscheidung für oder gegen Franchising zwingen könnten:

- ❑ Franchisenehmer würden Anreize haben, weniger zu investieren als für das Gesamtsystem vorteilhaft sei, wenn eine Investition positive externe Effekte zugunsten des Gesamtsystems produziere (Bsp. regionale Werbung).³
- ❑ Weiterhin bestehe für den Franchisenehmer ein Anreiz, die Qualitätsstandards des Systems zu missachten, wenn sich deren negative Folgen auf die gesamte Kette verteilen liessen.
- ❑ Schliesslich bestehe bei hohen, für das System spezifischen (d.h. nicht wiederverkaufbaren) Investitionen der Franchisenehmer die Möglichkeit für den Franchisegeber, sich eine Quasi-Rente zu sichern, indem er durch Beenden des Kontrakts die Investition des Franchisenehmers wertlos mache und sie dann für ihren neuen Wert (gleich Null) erwerbe.⁴ Thompson berichtet, Klein und Williamson interpretierten solche "Geisel-Investitionen," als eine Möglichkeit des Franchisegebers, die Geschäftsverbindung jederzeit zu beenden. In Folge besteht ein noch stärkerer Anreiz für den Franchisenehmer, Leistung zu erbringen.⁵

Carney und Gedajlovic verbinden die beiden vorgestellten Motivationen für Franchising in plausibler Weise:

Seien die Bedingungen für schnelles Wachstum des Systems gegeben, so trete die Überwindung von dessen Restriktionen in den Vordergrund. Dies gilt insbesondere für "junge" Systeme, die durch ihren geringen Bekanntheitsgrad Schwierigkeiten mit dem Zugang zum Kapitalmarkt haben könnten.

Solche "jungen" Systeme setzten Franchising aber auch deshalb ein, weil es bei einer kleinen Zentrale, die eine rasch zunehmende Anzahl von weit verstreuten und ebenfalls relativ kleinen Geschäften zu kontrollieren habe, eine vorteilhaftere Anreizstruktur für die Leitung der Einheiten biete.

1 vgl. Brickley/Dark/Weisbach (1991), S. 27 ff..

2 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S. 609 in ihrer Formulierung: "Franchising represents a high powered incentive because a franchisee's compensation varies directly with unit performance."

3 Clemens (1988), S.97 , hier ist wohl auch noch die Mobilität der Kunden zu beachten - eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung ergab z.B. im Gegenteil höhere Ausgaben für regionale Werbung als der Franchisegeber forderte

4 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S. 609-610

5 vgl. Thompson (1992a), S. 31

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Mit zunehmender Grösse und steigendem Alter des Systems, damit verbessertem Zugang zu den Beschaffungsmärkten und zunehmender Geschäftserfahrung der Zentrale würden dann beide Theorien zunehmende Umwandlung der umsatzstärksten Einheiten in Eigenfilialen vorhersagen und damit auch die Lebenszyklustheorie unterstützen.¹

2.3.3. Franchising als Ansatz zur Risikoreduktion

Franchisesysteme bieten gegenüber Filialsystemen dem Franchisegeber die Möglichkeit, sein Risiko zu reduzieren. Da auch die Franchisenehmer gegenüber einer eigenständigen Existenzgründung ein geringeres Risiko tragen, handelt es sich bei der Risikoreduktion für den Franchisegeber nicht nur um eine reine Verlagerung des Risikos, sondern auch um eine tatsächliche Risikoreduktion im Gesamtsystem.

Offensichtlich ist, dass das Investitionsrisiko des Franchisegebers geringer ist als beim Aufbau eigener Filialen. Ein Grossteil der Sachinvestitionen, die für die Errichtung eines neuen Standorts notwendig sind, werden vom Franchisenehmer getragen. Dies betrifft vor allem Investitionen in Grundstücke und Gebäude sowie Anlagen. Der Franchisegeber muss eventuell in der Zentrale Erweiterungsinvestitionen vornehmen, z.B. für grössere DV-Kapazitäten. Zwar sind die immateriellen Investitionen für den Franchisegeber in der Regel aufgrund der Gründung eines neuen Unternehmens höher als bei einem Filialsystem, aber durch die einmalige Eintrittsgebühr trägt der Franchisenehmer diese Kosten jedoch teilweise oder vollständig. Ist die Marktstellung des Franchisegebers sehr stark, so kann sogar, wie z.B. im Fall von McDonalds, ein zusätzlicher Gewinnbeitrag erwirtschaftet werden.

Beim Risiko, welches aus dem laufenden Betrieb einer Filiale bzw. eines Franchisenehmers resultiert, ist die Wirkung nicht eindeutig zu beschreiben. Die Kontrollmöglichkeiten des Franchisegebers gegenüber der Tätigkeit des Franchisenehmers sind geringer als in einem Filialsystem. Auf der anderen Seite senkt jedoch die oben beschriebenen Motivationswirkung das Betriebsrisiko.

2.3.4. Franchising als Kooperationsform

Die Bedeutung der unternehmensübergreifenden Kooperationen ist in den vergangenen Jahren aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks und der Globalisierungsbestrebungen stark angestiegen. Die Koordination der Unternehmensaktivitäten erfolgt unter Aufrechterhaltung der rechtlichen und wirtschaftlichen

1 vgl. Carney/Gedajlovic (1992), S.612 und 619-621

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Selbständigkeit der Partner, wobei erwartet wird, dass der Nutzen der Kooperation für die einzelnen Partner grösser ist als ein selbständiges Handeln. Kooperationen bieten Verkehrsbetrieben neben dem inneren Wachstum und Fusionen/Übernahmen eine dritte Wachstums- bzw. Integrationsmöglichkeit.

Entsprechend der Stellung in der Wertschöpfungskette wird gewöhnlich zwischen

- horizontalen,
- vertikalen und
- diagonalen

Kooperationen unterschieden. Franchisesysteme in der Verkehrswirtschaft sind in der Regel horizontale Kooperationen. Abbildung 3 unterteilt Kooperationen nach der strategischen Bedeutung. Da Franchisesysteme eher als langfristige Kooperationen auf der horizontalen Ebene angelegt sind, könnten sie auch als strategische Allianzen (mit oder ohne Kapitalverflechtung) bezeichnet werden.

Eine solche strategische Allianz ist die „DPD“. In den 80er und 90er Jahren kam es innerhalb des „DPD“ zu Spannungen, weil unterschiedliche Interessen bei einer Vielzahl von Entscheidungen einen Minimalkonsens erforderten. Sehr enge horizontale Kooperationen mit einer gemeinsamen Leistungserstellung, wie beim „DPD“ vorhanden, erfordern eben eine gewisse Gleichartigkeit der Kooperationspartner. Das Franchisingssystem kann diese Gleichartigkeit durch Vorgaben und den Einsatz insbesondere von Controlling- und Qualitätsmanagementinstrumenten auf der Führungsebene, aber auch von Systemen zur Leistungserstellung, z.B. Tracking-and-Tracing-Systemen, sicherstellen. Es ermöglicht auch das Ausscheiden von einzelnen Systempartnern, die dann ihre Lizenzen an bestehende oder neu eintretende Franchisingpartner verkaufen. Auf der anderen Seite kann durch die starke Stellung der Franchisingzentrale bei den Franchisingpartnern ein Abhängigkeitsgefühl entstehen¹. Aus diesem Grunde entschied sich das „DPD“ zum Zwecke des nationalen und internationalen Wachstums für die Gründung eines Franchisesystems.

Auffallend ist, dass sich im Luftverkehr grosse strategische Allianzen bilden, aber keine von diesen strategischen Kooperationen jedoch als Franchisesystem organisiert ist. Offensichtlich sind die beteiligten Partner zu gross und wollen ihre Eigenständigkeit nicht verlieren. Bei Verlust der Eigenständigkeit wird eher die Form der Fusion angestrebt. Gleichwohl findet sich im europäischen Luftverkehr eine Reihe von Quasi-Franchisingssystemen². Diese gehören jedoch eher zu den taktisch/operativen Kooperationen, die im wesentlichen Zuliefer- bzw. Outsourcingfunktion haben.

1 vgl. Huber (1998), S.42

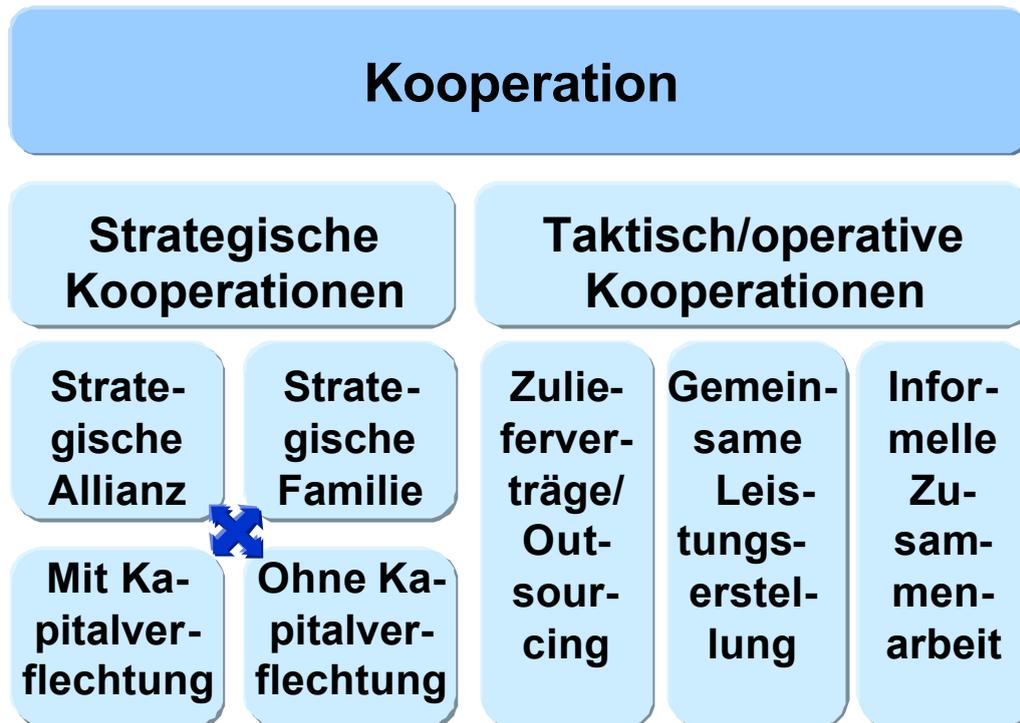


Abbildung 3: Überblick über Kooperationsformen

2.3.5. Franchising als Existenzgründung

Der Beitritt zu Franchisingssystemen öffnet für viele Menschen einen Weg in die Selbständigkeit. Grundsätzlich bietet das Franchising aus der Sicht eines potentiellen Existenzgründers zwei wesentliche Vorteile: Zum einen ist eine Branchenkenntnis nicht unbedingt erforderlich, zum anderen wird das Risiko durch die Unterstützung des Franchisegebers reduziert. Im Gegensatz zu den meisten Existenzgründungen ohne Franchisingpartner wird dem Franchisingnehmer eine Vielzahl von Aufgaben, die bei einem Markteintritt notwendig sind, abgenommen. Darunter zählen unter anderem die Marktforschung, die Standortanalyse oder auch die Marketingkonzeption).

Im Verkehrssektor sind diese Aussagen jedoch nur beschränkt gültig. Dies liegt einerseits in der Komplexität und Vielfältigkeit der Aufgabenstellungen in Verkehrsbetrieben, andererseits an der hohen Wettbewerbsintensität. Aus diesen Gründen setzen die meisten Franchisingssysteme in Verkehrsbetrieben sehr wohl Kenntnisse und Erfahrung in der Transportwirtschaft voraus.

Ein potentieller Existenzgründer hat sehr viele Möglichkeiten, sich über das Angebot von Franchisingkonzepten zu informieren. Der Deutsche Franchising-Verband informiert unter <http://www.focus.de> – Beruf und Karriere/Franchise-Börse über seine Mitgliedsfirmen. Weiterere Kataloge bieten beispielsweise das „franchise-net“ unter

Franchising bei Verkehrsbetrieben

<http://www.franchise-net.de> oder <http://gruenderlinx.de/franchising.html> an. Wichtige Printveröffentlichungen sind der jährliche Franchise-Chancen-Katalog sowie die Fachzeitschriften „Die Geschäftsidee“, „Chef“ oder „Impulse“. Beilagen/Berichte finden sich aber auch in grossen Tageszeitungen, z.B. „Handelsblatt“, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, „Süddeutsche Zeitung“ oder „Die Welt“.

Im Verkehrsbereich ist die Möglichkeit der Existenzgründung zum Teil erheblich eingeschränkt. Besteht keine Branchenerfahrung, so ist eine Existenzgründung nur bei wenigen Systemen, z.B. bei Funkpiloten, möglich. In der Regel muss sogar eine selbständige Geschäftstätigkeit im Verkehrsbereich nachgewiesen werden.

2.4. Elemente eines Franchise-Systems

Ein Franchisesystem besteht im wesentlichen aus den Elementen

- Franchisegeber,
- Franchisenehmer sowie
- der Verbindung zwischen den Elementen, also der Zusammenarbeit von Franchisenehmer und –geber.

Fehlt eines dieser Teile, so liegt laut Definition kein Franchisesystem vor.

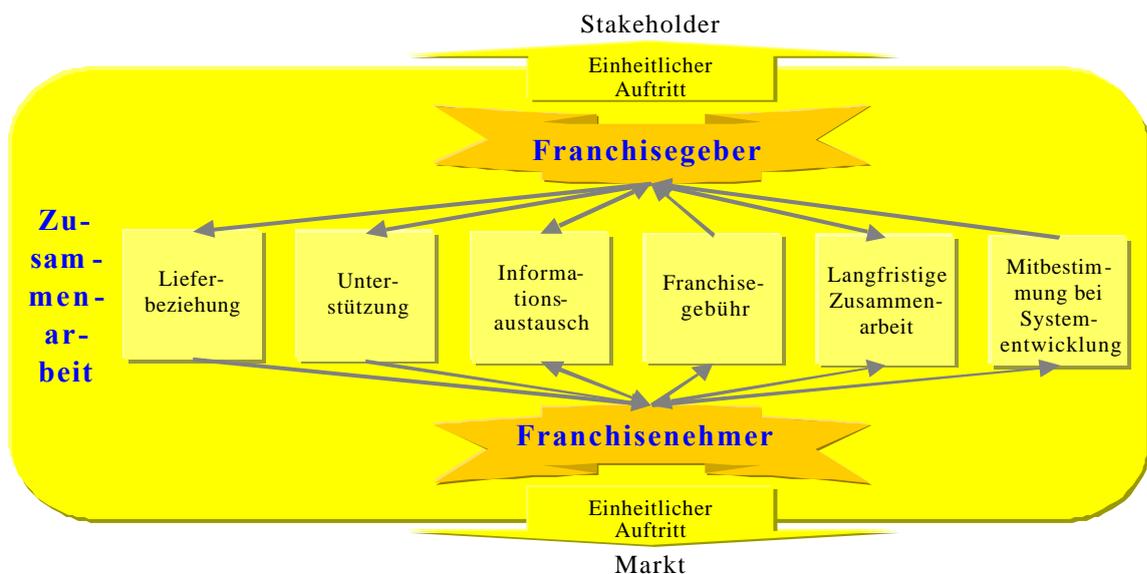


Abbildung 4: Elemente von Franchisesystemen

2.4.1. Franchisegeber

Franchisegeber kommen aus den unterschiedlichsten Wertschöpfungsstufen und Branchen. Insofern haben sie unterschiedliche Ausgangssituationen, Ziele, Unternehmensstrukturen und Leistungsangebote. Wichtige Motive für den Aufbau eines Franchisesystems sind Wachstum und Markterschliessung. Der Franchisegeber wird danach streben, seinen Unternehmenswert zu steigern und dabei sein Risiko möglichst gering zu halten.

Prinzipiell wird der Franchisegeber versuchen, dem Franchisenehmer diejenigen Prozesse und/oder Standorte in seinem System zu übertragen, die durch hohe Investitionen und/oder niedrige Wertschöpfung die geringste Rendite haben. Ähnlich wird er handeln, wenn sich während einer laufenden Geschäftsbeziehung entsprechende Möglichkeiten ergeben.

Bei definierter Aufgabenverteilung liegt es im Interesse des Franchisegebers, möglichst kompetente, unternehmerisch denkende, mit der Arbeit vertraute, jedoch nicht betriebsblinde Franchisenehmer zu rekrutieren und in seinem System zu behalten. Es liegt folgerichtig in seinem Interesse, seine künftigen Partner gründlich auf die Selbständigkeit vorzubereiten.

Während des Geschäftsbetriebes wird der Franchisegeber seine Einnahmen, die er aus den Franchisegebühren bezieht, maximieren wollen. Bei einer umsatzanteiligen Gebühr wird die Zielgrösse der Umsatz sein und bei einer Gebühr pro Leistungseinheit hat der Franchisegeber ein Interesse, den Durchsatz zu maximieren. Der Franchisegeber wird die Struktur und Intensität seiner gesamten Marketingaufgaben sowie seine Unterstützungsleistungen an der Erfüllung der Zielfunktion ausrichten. Parallel dazu erscheint es als sinnvoll, die Gebührensätze entsprechend hoch festzulegen und anzupassen. Hierzu bieten sich ihm besonders Umlagen und/oder Sonderaktionen an, die durch den Franchisevertrag oft nicht detailliert festgelegt sind bzw. sein können.

Im üblichen Fall der umsatzabhängigen Gebühr ist es für den Franchisegeber vorteilhaft, ein gegebenes Gebiet an so viele Franchisenehmer wie möglich zu vergeben. Der Franchisegeber erhält dabei zusätzliche Markteintrittsgebühren. Mit grosser Wahrscheinlichkeit steigt auch die Summe der laufenden Gebühren, da mit grösserer Anzahl von Franchisenehmern in einem begrenzten Marktgebiet die Wettbewerbsintensität erhöht wird, welche sich u.a. in breiterer Vielfalt im regionalen Marketing und einer grösseren Nähe zum Kunden äussert. Folglich liegt dann der Gesamtumsatz höher. Die dabei insgesamt überproportional steigenden Kosten durch die vielen kleineren Franchisen bekümmern den Franchisegeber a priori nur insoweit, als sie tendenziell die Inanspruchnahme seiner Unterstützungsleistungen steigern

Franchising bei Verkehrsbetrieben

werden. Zum anderen kann das zu einer Schädigung seiner Reputation, vor allem bei potentiellen Franchisenehmern, führen.¹

Carney und Gedajlovic formulieren dieses Phänomen so: "The initial concentration of units in a discrete market is characterised by positive revenue externalities on existing units, but at a saturation point, the externalities become negative. That is, at some point, additional units cannibalise sales in existing outlets. Since a franchise system's revenue is a function of aggregate sales, the franchiser will have an incentive to continue adding units well past the point where cannibalisation occurs."²

Auf der anderen Seite strebt der Franchisegeber danach, seine Ausgaben für die Unterstützung der Franchisenehmer zu minimieren. Dieses Ziel kann durch die Begrenzung der Unterstützungsleistungen in Breite und/oder Tiefe, die Gestaltung der Unterstützungsleistungen und/oder ihrer Verrechnung mit dem Ziel der Minimierung ihrer Inanspruchnahme oder auch durch die Ausgestaltung als gegenseitige Hilfe unter Franchisenehmern, die vom Franchisegeber lediglich koordiniert und evtl. finanziell unterstützt wird, erreicht werden.

Signifikant für die Interessenlage des Franchisegebers ist insbesondere, ob er bedeutende eigene Operationen durchführt oder ob er ausschliesslich über Franchisenehmer am Markt auftritt. Im ersteren Fall hat er einerseits in den Eigenfilialen eine zusätzliche Quelle von Vergleichsdaten für Bewertungen der Leistungen von Franchisenehmern. Andererseits hat er die Möglichkeit, entsprechend der Rentabilität unterschiedlicher Alternativen Prioritäten in der Verteilung der Ressourcen des Systems in die Bereiche Marketing, Unterstützung und Belieferung zu setzen. Weitere Möglichkeiten für Ertragszuwächse zu Lasten der Franchisenehmer bestehen in der

1 das Missbrauchspotential bei entsprechender Festlegung der Eintrittsgebühr relativ zu den Kosten der Gründungsberatung bzw. den verrechneten Kosten der Unterstützungsleistungen vs. den tatsächlich anfallenden Aufwendungen braucht nicht näher erläutert zu werden. Solche Praktiken haben allerdings in den USA bereits zu gesetzgeberischen Aktivitäten geführt, die jetzt jeden Franchisegeber verpflichten, der Federal Trade Commission zur Veröffentlichung in einem Dokument namens „Uniform Franchise Offering Circular (UFOC)“ eine Reihe von Informationen, u.a. den Anteil an fehlgeschlagenen Gründungen in einem Franchisesystem, zur Verfügung zu stellen.

"Encroachment" ist eines der wichtigsten Themen von Franchisenehmervereinigungen, die sich in dieser Sache bisher selbst gegenüber den mächtigen Fast-Food-Franchisegebern im allgemeinen durchsetzen konnten - vgl. auch die Fälle Kentucky Fried Chicken und Burger King: Alva (1993), S. 82. 1992 wurde aus solchen Gründen auch eine nur Franchisenehmern zugängliche Organisation, die American Franchisee Association (AFA), gegründet, die inzwischen über 10.000 Mitglieder hat - vgl. Cheney (1993), S.27-28

2 Carney/Gedajlovic (1992), S. 612

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Eröffnung mit diesen konkurrierender Eigenfilialen oder -marken oder zusätzlichen Eigenoperationen unterhalb der für die Franchisenehmer geltenden Qualitätsstandards.¹ Bei dauerhaften Ungleichgewichten besteht zusätzlich die Möglichkeit, Standorte zwischen Eigenoperationen und Franchisenehmern zu transferieren. Diese Möglichkeiten hat ein Franchisegeber ohne nennenswerte eigene Operationen nicht.

Um das Ziel der Gewinnmaximierung zu erreichen, muss der Franchisegeber Abwägungsentscheidungen treffen. So sollte sich beispielsweise eine umfangreichere Unterstützung in höherer Qualität der Leistungserstellung niederschlagen, die wiederum als Verkaufsargument positiv auf den Umsatz und damit das Gebührenaufkommen wirkt.

Dieser Effekt tritt um so stärker zu Tage, wenn berücksichtigt wird, dass der entscheidende Beitrag zum Erfolg des Franchisesystems der Unternehmergeist und das Engagement der Franchisenehmer sind. Dies wird um so ausgeprägter sein, je mehr die Geschäftsbeziehung von ihnen als fair und ausgeglichen angesehen wird.

Der Franchisegeber hat jedoch auch kurz- wie langfristig Interesse an der Erwirtschaftung einer akzeptablen Rendite des Franchisenehmers. Sucht der Franchisegeber neue Franchisenehmer, so werden diese sich zunächst über das Franchisesystem informieren. Erfahren die potentiellen Franchisenehmer durch negative Berichte in den Medien oder durch ins System involvierte Personen, dass die Rendite für die Franchisenehmer gering ist, so wird es schwierig sein, qualifizierte neue Franchisenehmer zu gewinnen. Ausserdem besteht in dem Fall immer die Gefahr, dass bestehende Franchisenehmer aus dem System ausscheiden. Langfristig ist das Franchisesystem nur stabil, sofern die Interessen aller Beteiligten angemessen berücksichtigt werden. Auch aus diesem Grunde wird es in der Regel im Interesse des Franchisegebers sein, den Franchisenehmern eine angemessene Rendite zu ermöglichen. In Einzelfällen kann der Franchisegeber gegebenenfalls auch eine „hit-and-run-Strategie“ verfolgen, indem er in einem kurzen Zeitraum seinen Gewinn maximiert und dann den Zusammenbruch des Systems in Kauf nimmt.

2.4.2. Franchisenehmer

2.4.2.1. Franchisenehmer als eigenständige Unternehmer

Franchisenehmer und -geber müssen voneinander unabhängige, rechtlich selbständige Unternehmen sein. Die Unabhängigkeit von Franchisegeber und Franchisenehmer ist dabei selbstverständlich im Rahmen der durch das Franchisesystem gegebenen

1 vgl. Clark/Holiday (1993), S. 62 er berichtet, dass Holiday Inn als Folge solcher Aktivitäten von Franchisenehmern stark kritisiert worden sei und in der Tat eine Anzahl von Franchisenehmern Nachteile erlitten hätten.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Einschränkungen zu sehen: Der Franchisenehmer ist hinsichtlich der Umsetzung des Konzepts des Franchisegebers und der Beachtung der Richtlinien abhängig. Allerdings bleibt er in der konkreten, operativen Umsetzung und insbesondere in der Beziehung zu seinen Mitarbeitern in alleiniger Verantwortung. Die detaillierte Ausgestaltung dieses Grundsatzes bieten in Deutschland das Kartellrecht¹ sowie die neue Gesetzgebung zur Scheinselbständigkeit.

Das Bundeskartellamt verfährt dabei nach dem Grundsatz, dass erlaubt sei, was dem Schutz des Franchisesystems diene; alles andere sei unzulässig. An dieser Stelle sei der ehem. Präsident des Bundeskartellamtes, Wolf, zitiert: "Als Leitsatz für die Akzeptanz lässt sich aus unserer Sicht formulieren: Der Unternehmer muss Herr im eigenen Haus bleiben und darf in seiner wettbewerbsrechtlichen Gestaltungsfreiheit nur so weit eingeschränkt werden oder sich einschränken, wie es für das Funktionieren eines Franchise-Systems unbedingt erforderlich ist."²

Rechtlich zeigt sich die Unabhängigkeit eines Unternehmens am deutlichsten in der Kapitaleignerschaft. Auf der anderen Seite bietet sich eine Kapitalverflechtung für den Franchisegeber an, der nicht nur mittels des Franchisevertrages Einfluss und Kontrolle ausüben will.

In gewissem Umfang sind Kapitalverflechtungen zwischen Franchisegeber und -nehmer in der Tat zulässig. Eine Sperrminorität von 25% des stimmberechtigten Kapitals wird allgemein für unbedenklich gehalten, während deutlich darüber hinausgehende Beteiligungen Zweifel an der Unternehmereigenschaft des Franchisenehmers hervorrufen.

Zur näheren Bestimmung des Begriffs der Selbständigkeit ist §84 Abs. I S. 2 HGB ("Handelsvertreter") heranzuziehen. Dort heisst es: "Selbstständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann."

Dabei stellt die juristische Literatur auf die tatsächlichen Verhältnisse (im Unterschied zu Bezeichnungen) und die persönliche (im Gegensatz zur wirtschaftlichen) Freiheit ab.

Die Rechtsprechung hat die Selbständigkeit des Franchisenehmers 1986 im sogenannten "Eismann-Urteil"³ des Oberlandesgericht Schleswig anerkannt. Bis vor kurzem

1 da ansonsten evtl. ein Kartell vorläge.

2 Wolf (1994), S. B 3

3 vgl. Aktenzeichen 4 U 27/85, veröffentlicht in NJW-RR (1987), Nr.4, S. 220-223 es ging dabei um einen Tiefkühlkost-Ausfahrer/Franchisenehmer der Firma Eismann, der bei seinem Ausscheiden die Begleichung aufgelaufener Warenrechnungen mit der Begründung verweigerte, er sei so eng auf die Einhaltung der Vertragsbedingungen kontrolliert worden, dass er materiell als Arbeitnehmer zu sehen sei. Das Gericht schloss sich dieser Auffassung nicht an.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

herrschte auch allgemein Einigkeit darüber, dass Franchisenehmer durchaus selbst unternehmerisch tätig sind. Allgemein wurden Franchisesysteme positiv beurteilt. So äusserte sich der ehem. Kartellamtspräsident Wolf im Mitte der neunziger Jahre wie folgt über Franchising: "Der Unternehmer bleibt selbstständig und kann sich gleichzeitig intelligente Wettbewerbsstrategien zu eigen machen. Damit hält er - sehr zur Freude des Kartellamts - leichter im Wettbewerb mit den Grossen stand. Deshalb haben wir im Bundeskartellamt dem Franchising schon immer alle Tore offen gehalten und wettbewerbsrechtliche Bedenken, soweit irgend möglich, zurückgestellt."¹

Vor den durchgeführten Reformen der rot-grünen Bundesregierung zur Verringerung von Scheinselbständigkeit hat die deutsche Rechtsprechung den Arbeitnehmerstatus des Franchisenehmers grundsätzlich verneint. Nur in Fällen einer äusserst engen Anbindung des Franchisenehmers an die Systemzentrale wurde der Franchisenehmer als abhängig Beschäftigter gesehen.²

Seit Januar 2000 ist das Gesetz zur Förderung der Selbständigkeit in Kraft. Mit dieser juristischen Regelung wird der Versuch unternommen, Scheinselbständigkeit weitestmöglich einzudämmen. Anhand folgender fünf Merkmale wird das Kriterium Scheinselbständigkeit beschrieben.³ Sofern drei dieser fünf Merkmale vorliegen, wird der Tatbestand der Scheinselbständigkeit vermutet:

- ❑ Es wird kein versicherungspflichtiger Arbeitnehmer beschäftigt. Bei einigen Franchisesystemen dürfte dieses Kriterium erfüllt sein. Insbesondere bei Systemen, bei welchen keine Erfordernis der Einstellung weiteren Personals durch den Franchisenehmer vorliegt, trifft dieses Kriterium zu. Hierunter fallen vor allem Existenzgründer, welchen allerdings eine dreijährige Übergangsfrist zugestanden wird, in der dieses Merkmal nicht betrachtet wird.
- ❑ Die Person ist auf Dauer und im Wesentlichen für einen Auftraggeber tätig. Dieses Merkmal wird bei fast allen Franchisingssystemen erfüllt sein. Franchisegeber sind im Sinne dieser Vorschrift immer Auftraggeber. Der massgebliche Schwellenwert von fünf Sechsteln des Gesamtumsatzes des Franchisenehmers, welches er durch das Franchisesystem generiere, dürfte regelmässig vorhanden sein.⁴
- ❑ Der Auftraggeber lässt die Tätigkeiten der Person auch regelmässig durch von ihm beschäftigte Arbeitnehmer verrichten. Auch dieses Merkmal kann bei vielen Franchisesystemen affirmiert werden.⁵

1 Wolf (1994), Nr.102, S. B 3

2 vgl. Beckmann/Zwecker (1999), S.1614-1616

3 vgl. § 7 a SGB IV n.F.

4 vgl. Beckmann/Zwecker (1999), S.1614-1616

5 vgl. Hänlein (2000), S.378f

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- ❑ Die Tätigkeit der Erwerbspersonen lässt typische Merkmale unternehmerischen Handelns nicht erkennen. Da der Franchisenehmer üblicherweise unternehmerische Entscheidungsfreiheit genießt und damit über Warenbezug, über die Einstellung von Personal, über den Einsatz von Maschinen und Kapital, die Zahlungsweise der Kunden oder auch die Art und Umfang der Kundenaquisition eigenständig entscheiden kann, ist dieses Merkmal für gewöhnliche Franchisingsysteme kaum relevant. Nur bei sehr starker Anbindung an die Zentrale wird dieses Kriterium erfüllt.¹
- ❑ Die Tätigkeit der Person entspricht dem äusseren Erscheinungsbild nach der Tätigkeit, die sie für denselben Auftraggeber zuvor aufgrund eines Beschäftigungsverhältnisses ausgeübt hatte. Hierbei sind die Fälle des Outsourcing subsummiert. Wenn ein Angestellter bei einem Franchisegeber nunmehr Franchisenehmer bei demselben Franchisegeber wird, könnte mitunter dieses Kriterium zutreffen. Bei den meisten Franchisegründungen wird dies aber nicht der Fall sein.

Der Franchisenehmer hat die Möglichkeit, die oben genannten Kriterien zur Vermutung von Scheinselbständigkeit zu widerlegen. Erfüllt der Franchisenehmer zudem die ersten beiden Kriterien, so löst dies zusätzlich eine Rentenversicherungspflicht aus.² Wenn ein Franchisenehmer mindestens drei dieser Kriterien erfüllt, so ist laut Gesetz Scheinselbständiger und damit abhängig Beschäftigter. Die Konsequenz ist die Sozialversicherungspflichtigkeit des Franchisenehmers. Für den Franchisegeber, der dann klassischer Arbeitgeber ist, fallen Aufwendungen für den Arbeitgeberanteil der Sozialversicherung des Franchisenehmers an.

Im Ergebnis dieser Regelung wird sich bei Franchisesystemen an der bisher üblichen Abgrenzung zwischen abhängig Beschäftigten und Selbständigen wenig ändern.³

Ein für das Kartellamt entscheidendes Thema ist die Preissetzung. Der Präsident Wolf schrieb dazu: "Die Vorgabe von Preisen zum Beispiel hat nichts mehr mit Marktwirtschaft zu tun."⁴ Allerdings: "Das heisst nicht, dass der Franchisegeber den Franchisenehmer bei der Preisgestaltung nicht beraten darf oder die Franchisenehmer sich nicht untereinander über gemeinsame Aktionen verständigen können. Das Kartellrecht eröffnet hier eine Reihe von Möglichkeiten."- so die unverbindliche Preisempfehlung bei Markenartikeln oder die sogenannte Mittelstandserleichterung.⁵

1 vgl. o.V. (2000b), S.15

2 vgl. BFA (2000a), S.2

3 vgl. Hänlein (2000), S.378f

4 Wolf (1994), S. B 3

5 Wolf (1994), S. B 3: Die "Mittelstandserleichterung" erlaubt Preisempfehlungen unabhängig von der Markeneigenschaft der Ware in Vereinigungen kleiner und

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Man kann dies als quidproquo betrachten: Das Kartellamt verschliesst gegenüber den teilweise recht weitgehenden Einschränkungen der Selbständigkeit der Franchisenehmer¹ die Augen, solange die Preissetzung davon ausgeschlossen bleibt. Vom Standpunkt des "Wettbewerbshüters" ist dies nachvollziehbar. Auch wenn ein Franchisesystem eine marktbeherrschende Stellung erreicht haben mag, wird es so lange den Wettbewerb nicht signifikant einschränken, wie der einzelne Franchisenehmer und nicht das System insgesamt die Preise setzt, da unter den einzelnen Franchisenehmer immer noch eine Konkurrenzsituation besteht, die die Ausnutzung einer eventuellen Monopolstellung verhindert.² Für diese Interpretation spricht die vehemente Ablehnung des Kartellamtes gegenüber dem "internen Gebietsschutz", der es einem Franchisenehmer verböte, über sein gegebenes Verkaufsgebiet hinaus in dasjenige benachbarter Franchisenehmer zu verkaufen. Um erneut Präsident Wolf zu zitieren: "Zwischen den Mitgliedern eines Franchisesystems muss der Wettbewerb möglich bleiben. Deshalb sind interne Gebietsschutzabreden in der Regel nicht zulässig."³

mittlerer Unternehmen, sofern dadurch deren Leistungsfähigkeit verbessert und damit die Wettbewerbssituation verbessert wird und solange die Empfehlungen ausdrücklich unverbindlich und nicht mit Druck verbunden sind.

- 1 So schreibt etwa Baudenbacher (1992), S. 365: "Das entscheidende Merkmal des Franchising besteht somit darin, dass Waren und Dienstleistungen trotz Selbstständigkeit der Vertragspartner nach den gleichen Grundsätzen und in gleicher Aufmachung vertrieben werden, wie wenn Niederlassungen oder Tochtergesellschaften des Gebers eingesetzt würden." Er zieht daraus den Schluss: "Franchisesysteme treten am Markt wie Konzerne auf, sind aber intern arbeitsteilig organisiert."
- 2 Es sind zwei Situationen denkbar, in denen diese Argumentation nicht greift:
 - das Franchisesystem ist räumlich nicht dicht genug, um eine Konkurrenz zwischen Franchisenehmern zuzulassen (dies ist allerdings unwahrscheinlich und erleichtert auch den Eintritt neuer Wettbewerber deutlich).
 - der Franchisegeber reguliert (insbesondere bei 100%iger Bezugsbindung) die insgesamt zur Verfügung gestellte Warenmenge auf den Monopol-Output. Dies verstößt allerdings gegen mehrere Paragraphen des GWB und bietet in jedem Fall für einzelne Franchisenehmer einen starken Anreiz zu Gewinnmitnahmen durch die Ausweitung ihres Verkaufs.

Das Bundeskartellamt scheint beide Fälle für ausreichend unwahrscheinlich zu halten, um sich davon in seiner franchisefreundlichen Haltung nicht beeinflussen zu lassen.

- 3 Wolf (1994), S. B 3: Die Durchsetzbarkeit dieser Position gegenüber einem nicht schriftlich fixierten, jedoch vom Franchisegeber durchgesetzten, internen Gebietsschutz stützt sich wiederum auf den Anreiz zur Gewinnmitnahme für den einzelnen Franchisenehmer.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

In der Praxis darf bezweifelt werden, dass der Franchisenehmer völlig frei in der Preisgestaltung ist - auch wenn der Franchisegeber alle gewünschten Garantien gibt und sich jeder über das erlaubte Mass hinausgehender Einflussnahme auf die Preissetzung innerhalb seines Franchisesystems enthält. Empirisch konnte beobachtet werden, dass sich etwa drei Viertel der Franchisenehmer an unverbindliche Preisempfehlungen halten.¹

Letztendlich besteht für den einzelnen Franchisenehmer im Falle der Ausnutzung einer Monopolsituation immer ein Anreiz, durch Ausweitung seines Umsatzes mit Waren anderer Herkunft zusätzliche Gewinne zu realisieren. Es wird von System zu System unterschiedlich sein, wieviel auf diese Weise wie lange an der Kontrolle des Franchisegebers vorbei verkauft werden kann. Bei Aufdeckung dieses Verhaltens durch den Franchisegeber dürfte das Vertrauen in die Geschäftsbeziehung nur noch eingeschränkt vorhanden sein.²

Beim Thema Kartellrecht müssen auch die entsprechenden europäischen Vorschriften berücksichtigt werden. Artikel 85 (1) a) und c) sowie (3) des EG-Vertrages lauten:

(1) Mit dem gemeinsamen Markt unvereinbar und verboten sind alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen

1 vgl. Clemens (1988), S. 101. Es wurde dabei ebenfalls festgestellt, dass ein solcher eigener Kurs bei der Preissetzung in der Tendenz dazu führt, dass die Rentabilitätsprognosen des Franchisegeber nicht realisiert werden können.

2 Der Franchisenehmer hat zwar gegen seinen Vertrag verstossen, kann aber durch die Involvierung des Kartellamtes erhebliche Folgeschäden bis hin zur globalen Aufhebung der Bezugsbindung für alle Franchisenehmer des betreffenden Systems anrichten. Das ist ein Anreiz für den Franchisegeber, trotz des vertraglichen Fehlverhaltens seines Franchisenehmers die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten als sie zu beenden.

Im Regelfall gelingt aber eine Vertragsbeendigung eines Franchisegebers. In einem beispielhaften Fall wies McDonald's seinem Kaiserslauterer Lokalinhaber Col. Russel Salentine Verstösse gegen die Qualitätsvorschriften (nicht korrekte Brattemperatur der Hamburger) nach. Zuvor soll McDonald's angeblich mehrfach beträchtliche Summen für die Übernahme des Lokals geboten und mit der Klage lediglich das Ziel verfolgt haben, Salentines Betrieb in eine Filiale umzuwandeln, weil er in der US-Garnisonsstadt Kaiserslautern hohe Cash-flows abwarf. - vgl. auch Pauli (1992), S. 149.

Es soll angemerkt sein, dass insbesondere bei Häufung solcher Vorfälle die für das Franchising grundsätzliche partnerschaftliche 'Win-Win-Beziehung' zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer nicht mehr besteht; bei ausgeprägtem gegenseitigem Misstrauen wird eine so enge Leistungsverflechtung schnell sehr problematisch, selbst wenn sie sich materiell nichts signifikant geändert haben mag.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, welche den Handel zwischen den Mitgliedsstaaten zu beeinträchtigen geeignet sind und eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs innerhalb des Gemeinsamen Marktes bezwecken oder bewirken, insbesondere

- a) die unmittelbare oder mittelbare Festsetzung der An- oder Verkaufspreise oder sonstiger Geschäftsbedingungen;
- b) die Aufteilung der Märkte und Versorgungsquellen;

(3) Die Bestimmungen des Absatzes (1) können für nicht anwendbar erklärt werden auf

- Vereinbarungen oder Gruppen von Vereinbarungen zwischen Unternehmen,
- Beschlüsse oder Gruppen von Beschlüssen von Unternehmensvereinbarungen,
- aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen oder Gruppen von solchen,

die unter angemessener Beteiligung der Verbraucher an dem entstehenden Gewinn zur Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung oder zur Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschritts beitragen, ohne dass den beteiligten Unternehmen

- a) Beschränkungen auferlegt werden, die für die Verwirklichung dieser Ziele nicht unerlässlich sind oder
- b) Möglichkeiten eröffnet werden, für einen wesentlichen Teil der betreffenden Waren den Wettbewerb auszuschalten.¹

Allerdings wurden aufgrund der unübersehbaren Masse an Anträgen auf Einzelbefreiungen, die auch für einzelne Franchiseverträge gegeben wurden,² sogenannte „Gruppenfreistellungen“ erteilt. Mit Hilfe dieses Konstrukts werden für bestimmte Gruppen von Verträgen u.a. die Bestimmungen des Art. 85 für "nicht anwendbar" erklärt. Für Franchising handelt es sich hierbei um die Verordnung Nr. Nr.2790/1999 (Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vereinbarungen), welche im Januar 2000 in Kraft trat.³ Diese neue Gruppenfreistellungsverordnung ist weit gefasst und gilt nicht nur für Franchisesysteme. Franchisesysteme unterliegen der Gruppenfreistellung, sofern ihr Marktanteil 30 % nicht überschreitet. Bei Vorhandensein eines höheren Marktanteils ist eine Einzelfreistellung der EU

1 vgl. Läufer (1992)

2 etwa Yves Rocher, abgedruckt bei Skaupy (1992), S. 249-253.

3 vgl. Giesler (2000)

Franchising bei Verkehrsbetrieben

erforderlich. Allerdings ist bei Vorliegen folgender Tatsachen eine Freistellung nicht möglich (keine vollständig Enumeration):¹

- ❑ Vorgaben bei der Festsetzung der Verkaufspreise, sofern diese nicht als Festpreise oder Mindestpreise wirken (Ausnahme: Höchstpreise, Preisempfehlungen);
- ❑ Verschiedene Beschränkungen des Weiterverkaufs;
- ❑ Wettbewerbsverbote, die für eine unbestimmte Zeit oder für eine Dauer von mehr als fünf Jahren vereinbart wurden.

2.4.2.2. Interesse des Franchisenehmers

Auch der Franchisenehmer möchte seinen langfristigen Gewinn bei geringstmöglichem Risiko maximieren. Im Idealfall wird er bei geringem Kapitaleinsatz mit einem erfolgreichen Unternehmen kooperieren, welches ihm Know-How der Geschäftsführung, weitgehende Unterstützung bei der Lösung auftretender Probleme, preiswerteste Inputs sowie den grössten Teil des Marketings zur Verfügung stellt, ohne ihn dabei jedoch in seinem unternehmerischen Handeln einzuschränken. Gleichzeitig bietet das Unternehmen dem Franchisenehmer die Perspektive einer marktgerechten Weiterentwicklung des Systems und des Wachstums seiner Franchise.

Praktisch äussert sich dies in zweierlei Hinsicht. Einerseits übernimmt der Franchisegeber viele Aufgaben, so dass sich der Franchisenehmer auf sein Kerngeschäft des Verkaufs von Produkten konzentrieren kann. Insbesondere im Bereich der Beschaffung ist dies vorteilhaft, weil der Franchisenehmer keine Ressourcen hinsichtlich des Beschaffungsmanagements vorhalten muss. Auch Aus- und Weiterbildung für den Franchisenehmer bzw. für seine Mitarbeiter bietet die Systemzentrale üblicherweise an.

Andererseits ist der Franchisenehmer interessiert an der Reduktion des Risikos des Scheiterns der Existenzgründung.² Aus diesem Grund ist es weit verbreitet, dass der Franchisegeber seine Qualitätsvorgaben zusammen mit Richtlinien für Operationen, Organisation und Führung des franchisierten Betriebes sehr detailliert in einem Handbuch niederlegt, an dem sich der Franchisenehmer orientieren kann. Daneben sind in dieser Phase weitere Starthilfen wie Beratung bei der Suche eines geeigneten

1 vgl. Giesler (2000)

2 So suchen zunehmend vormalige leitende Angestellte die Unabhängigkeit und Verdienstaussichten des Franchisenehmers bei für sie kalkulierbarem Risiko.
vgl. dazu z.B. Callan (1993), S. 66: "more corporate refugees are buying franchises ..." und "the new franchisees are more sophisticated and demanding than in the past, intending to be business partners rather than dependents."

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Standortes oder persönliche wie sachliche Unterstützung bei den Verhandlungen mit Fremdkapitalgebern wichtig.

Nach der Beendigung dieser Phase versucht der Franchisenehmer - wie jeder andere Unternehmer auch - seinen langfristigen Gewinn zu maximieren. Die Abgaben an den Franchisegeber sind dabei eine Kostenposition, die durchaus stark ins Gewicht fallen kann. Er wird die von ihm beeinflussbaren Kosten (insb. Gemeinkosten) sowie seine Marketingmassnahmen und seinen Kundenkontakt darauf ausrichten, den Betrag zu maximieren, der bei ihm verbleibt.

2.4.3. Zusammenarbeit zwischen Franchisenehmer und -geber

Die enge Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber und -nehmer manifestiert sich in den folgenden acht Bereichen:

- Einheitlicher Auftritt,
- Lieferbeziehungen,
- Unterstützung des Franchisenehmers,
- Informationsaustausch,
- Franchisegebühren,
- langfristige Zusammenarbeit und
- Mitbestimmung der Franchisenehmer über die Systementwicklung sowie
- Interessenausgleich.

Die beiderseitige Kooperation ist so eng und hat sich derart zum entscheidenden Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Vertriebssystemen herausgebildet, dass in der Literatur (und noch mehr in der Werbung um Franchisenehmer) bereits der Begriff des Franchisesystems durch "Partner-System" abgelöst zu werden beginnt.¹

2.4.3.1. Einheitlicher Auftritt

Einer der entscheidenden Vorteile, den der Franchisenehmer aus der Zusammenarbeit im System hat, ist die Partizipation an der Marktposition des Franchisegebers. Sie ist gegeben durch eingeführte und geschützte Marken, die sich in Waren- und Dienstleistungszeichen sowie Name, Logo, Firma etc. des Franchisegebers ausdrücken. Der

1 vgl. etwa Hanrieder (1991), S. 9: "Gerade der Partnerschaftsgedanke steht in vielen Themenbehandlungen an oberster Stelle, so dass oft nur mehr von Partner-Systemen gesprochen wird."

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Franchisenehmer darf bzw. muss diese in vollem Umfang nutzen und profitiert so vom Marketing des Franchisegebers.

Für eine Marke fordern Gesetz und die Literatur insbesondere, dass sie Unterscheidungs- und Garantiefunktion habe, d.h. dass der Verbraucher sie von anderen Produkten deutlich unterscheiden kann und dass sie gleichbleibende Qualität gewährleistet. Von daher sind Bestimmungen in Franchiseverträgen, die Franchisenehmer dazu verpflichten, sich exakt an das vom Franchisegeber zur Verfügung gestellte Corporate Image zu halten und die vorgegebenen Qualitätsstandards einzuhalten, sinnvoll und nützlich. Der Franchisegeber wird umgekehrt verpflichtet, die Marke kontinuierlich weiterzuentwickeln und an die Verhältnisse des Marktes anzupassen. Dies hat auch das Bundeskartellamt anerkannt, auf dessen Leitsatz "...erlaubt ist, was notwendig ist, um System und Marke zu schützen", bereits eingegangen wurde. Erlaubt sind zum Schutz der Marke auch Poenalen.

2.4.3.2. Lieferbeziehungen

Es ist üblich, dass Franchisenehmer im Handel einen grossen Teil ihrer Ware vom Franchisegeber beziehen bzw. beziehen müssen. Gängig ist auch die Möglichkeit des Bezugs von Waren oder Dienstleistungen durch günstige Rahmenverträge über den Franchisegeber. Die alleinige Vorgabe von Qualitätsstandards ohne Mithilfe bei der Beschaffung ist unüblich. Das hat zwei Ursachen. Einerseits liegt ein Verzicht der Beschaffung über den Franchisenehmer nicht in seinem Eigeninteresse. Andererseits würde der Verzicht einen Teil der Aufmerksamkeit des Franchisenehmers für Tätigkeiten in Anspruch nehmen, die nur dann einen bedeutenden Gewinnbeitrag leisten, wenn der Franchisegeber zu kostenintensiv anbieten würde. Dies wirkt sich negativ auf das Wachstum eines Franchisesystems aus und ist daher nicht relevant genug, um die Vorteile der Economies of Scale des Franchisegebers und der Konzentration auf das Wesentliche für den Franchisenehmer dafür aufzugeben. Im extremen Falle kann zudem die Gesamtheit der Franchisenehmer ihre Interessen durchaus vertreten.²

Beim Franchising von Dienstleistungen sind weniger enge Beziehungen üblich, weil Warenströme aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung zumeist in geringerer Intensität existieren. Das abzusetzende Produkt wird jedoch immer auf das Genaueste

1 Wolf (1994), S. B 3

2 vgl. Pauli (1992), S.140ff, so wurde z.B. W. Millard, Gründer und Chef der ComputerLand-PC-Discount-Gruppe von seinen Franchisenehmern aus der Geschäftsführung seines Unternehmens herausgedrängt, nachdem das Unternehmen für seine vergleichsweise hohen Franchisegebühren konstant keine angemessenen Gegenleistungen bot

Franchising bei Verkehrsbetrieben

spezifiziert und soll vom Franchisenehmer nur nach diesen Regeln erbracht werden. Oft ist auch lediglich die Art der Vorleistungen digitalisiert - etwa bei Immobilienmaklern durch Zugriff auf die zentrale Datenbank der vorhandenen Angebote.

2.4.3.3. Unterstützung durch den Franchisegeber

Die Unterstützung des Franchisenehmers durch den Franchisegeber bei der Gründung und während des Betriebs ist der wichtigste Grund für die höhere Erfolgsrate von Franchisenehmern gegenüber nicht franchisierten Existenzgründern.

Die Unterstützung beginnt bereits vor der Gründung, indem eine gründliche Prüfung des künftigen Franchisenehmers erfolgt. Das Risiko des Scheiterns aufgrund unzureichender Bedingungen wird vermindert. Es folgt üblicherweise, je nach relevanten Kenntnissen des Bewerbers, eine Periode der Aus- und Weiterbildung, meist als Training on the Job von zwei Wochen bis zu einem Jahr.¹

Gleichzeitig wird ein optimaler Standort gesucht. Der Name des Franchisegebers kann bei der Suche geeigneter Flächen und Räume hilfreich sein. In anderen Fällen erwirbt der Franchisegeber den Boden selbst.² Durch ausführliche Franchise-Handbücher können zeitintensive Beratungsleistungen reduziert werden. Ein gemeinsam aufgestellter Entwicklungsplan, vielfach in Verbindung mit dem Namen des Franchisegebers, ist bei der Beantragung staatlicher Fördermittel oder der Beschaffung von Fremdkapital oft ein entscheidendes Argument.³

Die Unterstützung durch den Franchisegeber mit der Gründung ist bei weitem nicht beendet. Die Weiterbildung des Franchisenehmers und / oder seines Personals sowie Coaching-Systeme werden in Zukunft auch in Franchisingssystemen weiter an Bedeutung gewinnen.⁴ Eine andere, ebenfalls wichtige Art von Unterstützung in personeller Hinsicht ist die Unterstützung in der Managemententwicklung, etwa durch interne Berater, deren Boni teilweise vom Erfolg der von ihnen unterstützten

1 vgl. Rentrop (1988/89)

2 in Verbindung mit kurzfristigen Pachtverträgen kann dies das Gewicht des Franchisegebers in Streitfällen deutlich erhöhen. Entsprechend wächst allerdings auch sein Kapitaleinsatz.

3 vgl. o.V. (1993c), S.66-67 Die amerikanische Friseur-Kette Magicuts Inc. geht so weit, den Laden eines neuen Franchisenehmer selbst zu kaufen, einzurichten, das Personal einzustellen, das Geschäft zu eröffnen und es erst zu übergeben, wenn das Geschäft bereits läuft. B. Luborsky, der Geschäftsführer, nimmt für sein System eine Erfolgsquote von über 99% in Anspruch

4 vgl. Chan/Hustis/Olsen (1993), S.122, Coaching-systeme werden daneben auch als Mittel genannt, um zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer auseinanderlaufende Zielvorstellungen zu synchronisieren

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Franchisnehmer abhängen.¹ Auch bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen, z.B. beim Ausfall von wichtigen Mitarbeitern oder bei ungünstiger Geschäftsentwicklung, kann Unterstützung gegeben werden.

Weiterhin erfolgt eine laufende Unterstützung im operativen Geschäft durch Nutzung der beim Franchisegeber gebündelten Einkaufsmacht und der Realisation von Economies of Scale im Franchisesystem. Der Franchisegeber bietet oft auch interessante IT-Dienstleistungen. Die Marketinganstrengungen des Franchisegebers wurden bereits angesprochen. Daneben ist dieser auch in der Marktforschung und der strategischen Weiterentwicklung und Positionierung des Franchisesystems aktiv, um die Wettbewerbssituation für alle Teilnehmer zu erhalten und zu verbessern.

2.4.3.4. Informationsaustausch

Insbesondere in den USA ist auch ein sehr enger Informationsaustausch zwischen den Parteien des Franchisesystems üblich. Grundlage dafür sind meist der elektronische Datentransfer aus dem Kassen-/Warenwirtschaftssystem des Franchisenehmers sowie ergänzende Meldungen weiterer Daten, etwa externer Einkäufe mit Geschäftspartnern oder Konditionen an die Zentrale. Der Franchisegeber bereitet diese Zahlen auf und setzt sie in Beziehung zu Umweltfaktoren und den Resultaten anderer Franchisenehmer. Der Umfang des Datentransfers geht bis in die Details des operativen Geschäfts. Die Rückmeldung ist eine grosse Hilfe beim Erstellen von Produktionsplänen,² der Kontrolle von Lagerbeständen sowie der Überwachung der Tätigkeiten von Mitarbeitern. Entsprechend der Bedeutung von Qualitätsstandards werden diese durch die Erhebung von Qualitätskennzahlen kontrolliert.

Im Vergleich mit anderen Unternehmen seiner Grössenordnung erhält der Franchisenehmer so sehr frühe, exakte und ausführliche Informationen über die Entwicklung seines Geschäftes und kann seine Ressourcen daher optimal einsetzen. Aus der gesamten Informationsmenge wird der Franchisegeber allerdings nur einen Teil weiterleiten. Auch er wird in die Lage versetzt, die ihm aus der Situation heraus angemessen erscheinenden Massnahmen zu treffen.

1 vgl. McDermott (1993), S.37 er nennt The Dwyer Group, eine Reinigungs-Gruppe, als Beispiel hierfür

2 vgl. Matusky (1993), S.66, er führt das Beispiel Mrs. Field's Cookies an, wo die Stundenproduktion jedes Produkts gemeldet wird, woraus die Zentrale extrapoliert, wann am nächsten Tag wie viele von welchen Teilen zu backen seien. Der Umsatz in den Conversion Franchises, die dieses System nutzen, sei um 17% gestiegen.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

2.4.3.5. Franchisegebühren

Als Kompensation für seine Leistungen erhält der Franchisegeber verschiedene Zahlungen:

- Eintrittsgebühren
- laufende Gebühren
- Einmalzahlungen

Mit der Eintrittsgebühr bezahlt der Franchisenehmer die intensive Unterstützung in der Gründungsphase. Gleichzeitig demonstriert sie aber auch die Ernsthaftigkeit des Franchisenehmers. Sie liegt üblicherweise im Bereich von 10 000 - 20.000 DM, teilweise bei über 50.000 DM. Beträge in der letztgenannten Größenordnung verlangen jedoch nur Systeme mit sehr positiver Geschäftsentwicklung. Ein Beispiel dafür ist Mc Donald's, es handelt sich hier um einen gewinnmaximierenden Knappheitspreis.¹

Die laufende Nutzung von Konzept und Marke des Franchisegebers wird entweder aus einem Anteil am Umsatz vergütet² oder in den Preis der vom Franchisegeber zu

1 mit den Worten von Forward/Fulop (1993), S. 171: "it would not be unreasonable to assume that a well-established business may include a charge for 'joining the club'". Dagegen Lafontaine (1992a), S. 281: "The results obtained here [...] to some extent support the notion that the franchise fee is a price for services rendered." Durch die weit grössere Grundgesamtheit (548 gegenüber 13) erscheint Lafontaines Schlussfolgerung besser abgesichert; auf der anderen Seite gehen in der grossen Zahl die von Forward/Fulop speziell untersuchten grossen Unternehmen unter. Die sinnvollste Schlussfolgerung scheint zu sein, dass im Durchschnitt der Franchisesysteme die Einstiegsgebühren keinen Gewinnzuschlag enthalten, dies bei Grossunternehmen aber durchaus der Fall sein kann.

Forscher der University of Kentucky kamen 1993 zu dem Schluss, dass sich Eintritts- und laufende Gebühren durch Wettbewerb der Franchisesysteme um Franchisenehmer entsprechend dem Wert der Franchise einstellten – vgl. Baucus/Baucus/Human (1993), S. 101.

2 der Satz dieser Gebühr ist dabei in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle unabhängig von der Höhe des Umsatzes - Lafontaine fand konstante Sätze in 83% der von ihr untersuchten Systeme, mit zunehmendem Umsatz abnehmende Gebühren in 16% und mit steigendem Umsatz zunehmende Gebühren in 1%. - Forward/Fulop (1993), S. 172 hingegen trafen Fälle, in denen als Starthilfe die Höhe der Gebühr in den ersten zwei Jahren nach der Geschäftsgründung des Franchisenehmer geringer angesetzt wurde.

Interessanterweise seien nach Lafontaine (1992a), S. 280-281 Eintritts- und laufende Gebühr voneinander unabhängig, d.h. weder gebe es "teure" und "billige" Systeme, noch werde ein hoher Wert der einen Gebühr durch einen niedrigen der

Franchising bei Verkehrsbetrieben

beziehender Waren integriert. Daneben existiert bisweilen eine separate Werbegebühr, die das durch den Franchisegeber erfolgende Marketing für das System finanzieren soll. Schliesslich ist oft der Franchisenehmer gehalten, einen bestimmten Prozentsatz seines Umsatzes seinerseits für Marketingmassnahmen in seinem Gebiet auszugeben, wobei üblicherweise mehr als dieser vereinbarte Betrag dafür ausgegeben wird.

Sonderleistungen des Franchisenehmers wie Beratungsleistungen oder personelle Unterstützung werden nach Nutzung extra vergütet.

2.4.3.6. Langfristige Zusammenarbeit

Angesichts dieser Zahlungsverpflichtungen ist es erklärlich, dass Franchisingverträge längerfristig angelegt sind. Die vereinbarte Vertragsdauer nimmt dabei mit der Investitionssumme zu, um dem Franchisenehmer eine Amortisation der Investition zu ermöglichen. Üblich sind im allgemeinen mindestens fünf Jahre, bei Investitionen über einer halben Million DM zehn Jahre.

Nach Ablauf des Vertrages hat der Franchisenehmer oft die Möglichkeit einer Kontraktverlängerung. Teilweise wird der Vertrag automatisch verlängert oder neu ausgehandelt. Ein ausgereifter Franchisingvertrag enthält daneben Regelungen für eine Kündigung beider Seiten aus definierten wichtigen Gründen.

Weitere Sicherungsmöglichkeiten für eine dauerhafte Zusammenarbeit sind Gebietsschutzklauseln, die entweder absolut¹ oder in der Gestalt einer Option auf eine neue Betriebsstätte vereinbart werden können. Regelungen hinsichtlich der Exklusivität des Franchisenehmers sowie bis zu zweijährige Wettbewerbsverbote für aussteigende Franchisenehmer sind zum Schutz des Systems und seines Know-Hows ebenfalls zulässig.

Ein kritischer Faktor scheinen die Möglichkeiten zum Wachstum des Franchisenehmers zu sein. Franchisegeber sind nur selten bereit, mehrere Betriebe durch einen Franchisenehmer leiten zu lassen. Andere Möglichkeiten des Wachstum für den Franchisenehmer sind aber schwierig oder teilweise unmöglich. Sowohl das vertiefte Durchdringen des gegebenen Vertriebsgebietes wie auch dessen Ausweitung stossen an klare Grenzen. Diese können offiziell und sanktioniert sein oder rein faktisch durch die Existenz eines benachbarten Franchisenehmers gegeben sein.

Für den Franchisegeber bleiben dann nur noch zwei Alternativen: entweder den sehr erfolgreichen Franchisenehmer "im gegenseitigen Einvernehmen" aus dem System zu

anderen ausgeglichen.

1 d.h. es kann während der Laufzeit des Vertrags keine neue Franchise im bezeichneten Gebiet eingerichtet werden.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

eliminieren oder ihn anderweitig stärker einzubinden. Bereiche, die sich für eine stärkere Involvierung anbieten, können beispielsweise sein:

- Weiterentwicklung und Anpassung des Systems, eventuell in Verbindung mit der institutionalisierten Mitsprache durch Franchisenehmer,
- Einführung und das Training neuer Franchisenehmer,
- Networking unter Franchisenehmern oder
- Aufbau von Support-Zentren bei einer Verlagerung dieser Funktion vom Franchisegeber zu einzelnen Franchisenehmern

Die zusätzliche Verantwortung durch solche Erweiterungen seines Geschäfts ist zwar bei unternehmerisch gesinnten Franchisenehmer bereits ein wirksames Mittel gegen Unterforderung oder Untervergütung, wird aber zweckmässigerweise durch moralische und monetäre Anreize unterstützt. Letztendlich kann sich aus einer solchen Zunahme von Verantwortung eines einzelnen Franchisenehmer eine Situation ähnlich der in einem Mehrfachfranchisingssystem entwickeln.¹

2.4.3.7. Mitsprache des Franchisenehmers

Ein Aspekt, in dem sich Franchisesysteme deutlich von anderen Distributionsystemen unterscheiden, ist die Mitsprache des Franchisenehmers. Ein sog. "Werberat", der über die Verwendung der für die überregionale Werbung zur Verfügung gestellten Mittel entscheidet, ist durchaus üblich und bisweilen mehrheitlich mit Vertretern der Franchisenehmern besetzt. Daneben existieren auch Gremien, die sich mit dem Produkt, dem Sortiment oder der Strategie des Systems befassen.²

Mitbestimmungsgremien der Franchisenehmer können für das gesamte Franchisesystem einen grossen Nutzen bringen, einerseits als Instrument der Know-How-Diffusion unter Franchisenehmern, andererseits als Frühwarnsystem und Innovationszentrum. Die Teilnehmer agieren unmittelbar am Markt und können dadurch eine Perspektive einbringen, die dem angestellten Management in der Zentrale oft fehlt.

Zu beachten ist, dass ein solcher Rat, unabhängig von seinen formalen Rechten, ein Machtzentrum bildet. Das Gremium ist um so effektiver, je mehr sich das Unternehmen auf franchisierte Betriebe stützt und je weniger zufrieden die Franchisenehmer mit ihrer Zentrale sind. Zu berücksichtigen ist aber, dass unabhängige Zusam-

1 vgl. Perry/Whittemore (1993), S.53-59

2 solche Institutionen könnten ein kartellrechtliches Problem sein, wenn sie unter dem Verdacht der Preisabsprache stehen, d.h. dass ein Kartell gebildet würde.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

menschlüsse von Franchisenehmern ohne formelle Mitspracherechte wahrscheinlicher sind.¹

2.4.3.8. Interessenausgleich

Franchisegeber und -nehmer haben weitgehend gleich gelagerte Interessen, deshalb bereitet im Normalfall auch die enge Kooperation zwischen ihnen keine Schwierigkeiten. Andererseits besteht die Möglichkeit, den anderen Geschäftspartner zu seinen Lasten auszunutzen.

Der Franchisenehmer könnte versuchen, die Gebührenzahlungen an den Franchisegeber zu umgehen. Dabei kann es sich beispielsweise um eine Erhöhung der eigenen Umsätze ohne adäquate Zahlungen an den Franchisegeber handeln, etwa durch Verkauf unabhängig bezogener Ware unter der Marke des Systems am Franchisegeber vorbei oder durch Fälschen von Verkaufs- und Schwundzahlen. Eine weitere Möglichkeit ist das Nichteinhalten von Qualitätsstandards, um die Kosten des Franchisenehmers zu verringern. Der Franchisegeber kann in entsprechender Weise seine eigenen Standards vernachlässigen, sowohl hinsichtlich seiner Leistungen in Marketing und anderer Unterstützung, als auch hinsichtlich der Qualität der Operationen seiner Eigenläden.

Allerdings kann konstatiert werden, dass in modernen Franchisesystemen der Franchisegeber durch den umfangreichen und zeitnahen Datenaustausch über Informationen in einem Ausmass verfügt, das solche Praktiken bedeutend erschwert. Damit wird Realität, dass der Franchisegeber über umfangreichere Primärinformationen und über mehr und bessere Auswertungen verfügt als der Franchisenehmer. Die durch Informations- und Kommunikationstechnologien verringerten Kosten der Kontrolle der Franchisenehmer reduzieren die Vorteilhaftigkeit des Fehlverhaltens von Franchisenehmern.²

Ein Konfliktpunkt könnte die Aufteilung des Erfolges sein – je höher der Anteil des einen ist, desto weniger erhält der andere. Allerdings schaffen Franchisesysteme typi-

1 vgl. Alva (1993), S.82 Als Beispiel stieg die Mitgliedschaft in der Vereinigung der Franchisenehmer von Kentucky Fried Chicken (AKFCF) 1989 auf über 90%, als das Unternehmen einen neuen Vertrag aufsetzte und die Vereinigung dagegen klagte. Etwa 80% der Franchisenehmer von Burger King sind Mitglieder ihrer 1988 gegründeten Vereinigung, die in den Worten ihres Präsidenten Jerry Ruenheck "kontinuierlichen, rationalen Einfluss auf die Entscheidungen, die Ausrichtung und die Strategie von Burger King" anstrebt.

2 vgl. Huszagh/Huszagh/McIntyre (1992), S.9, sagen dementsprechend voraus, dass zukünftig durch Informations- und Kommunikationstechnologie Kontrollkosten reduziert werden könnten.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

scherweise "Win-Win"-Situationen, in denen insgesamt mehr zur Verteilung zur Verfügung steht als bei alternativen Distributionssystemen. So besteht hier die Möglichkeit, beide Seiten zufrieden zu stellen und so das Bild einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit aufzubauen.

Bedenkenswert ist in diesem Zusammenhang der folgende Satz von Forward und Fulop: "Perhaps the final comment should be that the franchisor owes it not just to itself to develop a system with competence, but also owes a responsibility to the franchisees which are investing their wealth and efforts." Steinberg betont ebenfalls, dass der Aufbau einer freundschaftlichen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern entscheidend sei.² Ähnlich Alznauer-Lesaar, der darauf aufmerksam macht, dass auch in Franchisesystemen eine Unternehmenskultur existiere, die zu pflegen vorteilhaft sei.³

Der Franchisenehmer erwartet eine angemessene Verzinsung seines investierten Kapitals. Auf der anderen Seite bezahlt er für die Risikoreduktion bei Geschäftsgründung Gebühren an den Franchisegeber.⁴ Analog dazu ist der Arbeitseinsatz des Franchisenehmers zu honorieren. Wie bei jedem Selbständigen erfolgt die Entlohnung nicht nach der Zahl der geleisteten Stunden, sondern richtet sich nach anderen Grundlagen. Allerdings wird im Vergleich zu vollkommen selbständigen Existenzen ein Abschlag aufgrund des geringeren Risikos vorgenommen. Die empirisch zu beobachtenden Gebührensätze zwischen fünf und zehn Prozent vom Umsatz scheinen ein für beide Seiten annehmbarer Kompromiss zwischen dem Bedürfnis nach Unternehmenswertmaximierung, der maximalen Zahlungsbereitschaft der Kundschaft und der Notwendigkeit, andere stakeholder zufrieden zu stellen, zu sein.

Nach Lösung dieser Probleme bleiben Ausmass, Gestaltung und Abrechnung der Unterstützungsleistungen des Franchisegebers als weitere mögliche Streitfälle übrig. Hier ist es wichtig, dass beide Seiten intensiv und regelmässig miteinander kommuni-

1 Forward/Fulop (1993), S. 177, ähnlich zitiert Whittemore (1994), S.55, den Gründer von Mountain Mike's Pizza, Ernie Stewart, der seinen Franchisenehmern eine Geld-zurück-Garantie bietet: "We say that our franchisees are our customers. We have to provide the same level of service to them that they provide to the general public."

2 vgl. Steinberg (1992), S.38-42

3 vgl. Alznauer-Lesaar (1994), S.B 8

4 vgl. Oleck (1993), S.86-91 Wie stark, wird allerdings sehr unterschiedlich beurteilt. Das Spektrum reicht von 3,1% Misserfolgen in den ersten fünf Jahren in einer, allerdings von der IFA in Auftrag gegebenen, Studie von Arthur Andersen (85,7% der Geschäfte waren nach diesem Zeitraum immer noch im Besitz des ursprünglichen Gründers), bis zu 34% über einen nicht gegebenen Zeitraum in einer Studie von Rubinoff Rager Inc.

zieren, um die Probleme zu minimieren. Insbesondere bei formalisierter Mitsprache der Franchisenehmer sollte dies kein Problem darstellen.

2.5. Franchising in Verkehrsbetrieben

Die Güterverkehrsmärkte haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Anforderungen an die Verkehrsbetriebe sind enorm gestiegen. Die Verlagerer verlangen in immer stärkeren Maße logistische Systemlösungen über Teile bzw. über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Die Globalisierung der Wirtschaft zwingt auch Verkehrsbetriebe zur Internationalisierung des Dienstleistungsangebots. Hinzu kommt ein ständig steigender Wettbewerbsdruck, der selbst in Marktsegmenten, in denen bisher hohe Margen erzielt wurden (z.B. im KEP-Markt) zu einem Abschmelzen der Margen führt. In diesem Wettbewerbsumfeld zeichnen sich zwei Entwicklungslinien ab.

Zum einen versuchen einige wenige Grossunternehmen, u.a. die (ehemals) staatlichen Postunternehmen, durch die Übernahme von Verkehrsbetrieben zu wachsen, um so auf internationaler Ebene ein breites Spektrum an Transport- und Logistikdienstleistungen anbieten zu können.

Zum anderen versuchen Unternehmen, sich den hohen Anforderungen zu stellen, indem sie Kooperationen bilden, so dass sich die Mitglieder auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. Ein so geknüpftes Netz schafft einen deutlichen Mehrwert für die Kunden, da sich die Qualität des logistischen Angebots durch ein gemeinsames Netz gegenüber einem individuellen Angebot deutlich verbessert. Franchisesysteme bieten sich hier als eine effiziente Kooperationsform zum Aufbau nationaler und internationaler Netze an. *Abbildung 5* gibt einen Überblick über Franchisesysteme im Güterverkehrsbereich.

Insbesondere im KEP-Markt arbeiten viele Partner auf Franchisebasis zusammen. Die Möglichkeiten von kleinen und mittleren Speditionsunternehmen, qualitativ hochwertige Transport- und Logistikdienstleistungen europaweit anzubieten, sind aufgrund der dafür fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen begrenzt. Verfolgen sie aber die Intention der Selbständigkeit, so ist die Einbindung in ein Franchisesystem oder die Gründung eines solchen oft die einzige Alternative zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Durch ein gemeinsam betriebenes Hub- und-Spoke-System können die am Markt geforderten Lieferzeiten realisiert werden. Positiv wirken sich ausserdem die Standardisierung von Prozessen, die Möglichkeit der Nutzung gemeinsamer Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Senkung von Beschaffungskosten durch gemeinsamen Einkauf aus. Ist die Marke des Franchisesystems eingeführt, so ist die Kundenakquisition einfacher. Die Vielfalt der Franchisesysteme täuscht allerdings insofern, als dass die Partner in unterschiedlichen Systemen involviert sind. So arbeiten die „DPD“-Gesellschafter

Franchising bei Verkehrsbetrieben

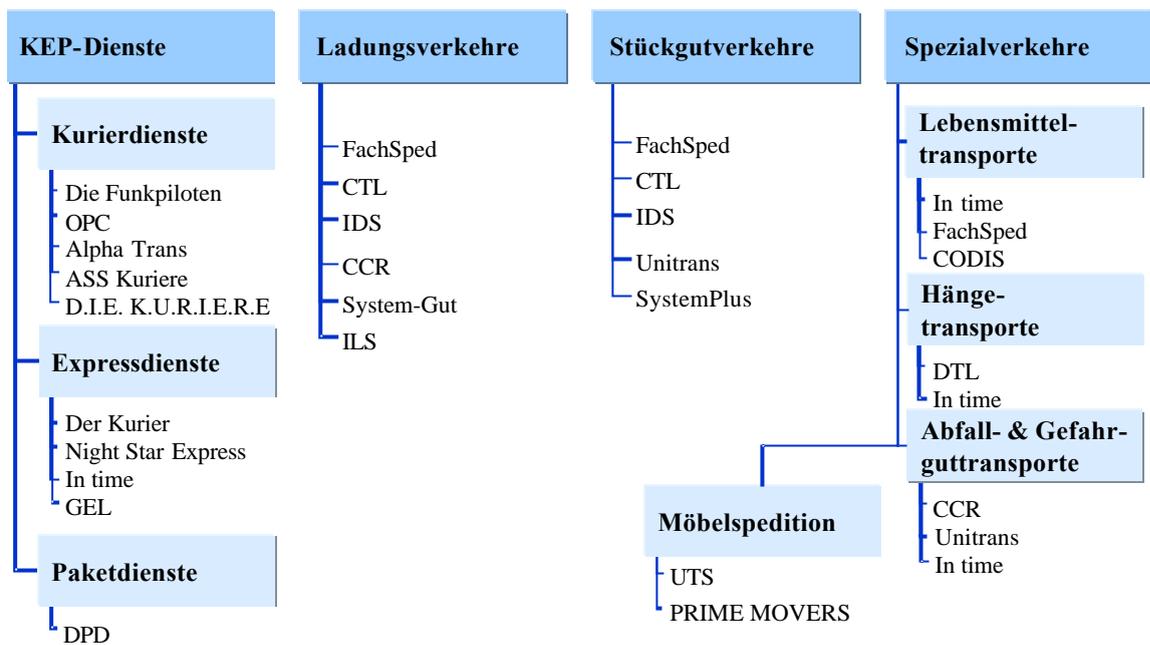


Abbildung 5: Überblick über Franchisesysteme im Güterverkehrsbereich

in ähnlichen Zusammensetzungen in Systemen wie „CODIS“, „System-Gut“ oder „FORTAS“ zusammen.

Hinsichtlich der Leistungserstellung in Franchisesystemen sind zwei Grundformen erkennbar. Entweder bringen die Systempartner ihr gesamtes Unternehmen in das Franchisesystem ein oder nur bestimmte Teile der Produktpalette, z.B. Kleingut-, Termin- oder Spezialverkehre¹. Wenige Franchisesysteme lassen auch Mischsysteme aus diesen beiden Grundformen zu.

Auch die Personenverkehrsmärkte befinden sich in einem grossen Umbruch. So sind beispielsweise die europäischen Luftverkehrsmärkte weitestgehend liberalisiert. Aufgrund des durch die Deregulierung ständig steigenden Wettbewerbsdrucks sehen sich die Verkehrsunternehmen gezwungen, alle Möglichkeiten der Effizienzsteigerung auszunutzen. Im Luftverkehr stehen die grossen Fluggesellschaften bei Markt- und Produktausweitung vor einem Dilemma. Auf der einen Seite versuchen sie, möglichst viele Zubringerflüge von vielen Flughäfen zu ihren Hubs anzubieten. Dies führt auf vielen Relationen dazu, dass nur kleines Fluggerät eingesetzt werden kann. Auf der

¹ vgl. Gollnick (1992), S. 47

Franchising bei Verkehrsbetrieben

anderen Seite können die grossen Luftverkehrsunternehmen aufgrund ihrer Kostenstrukturen Strecken mit geringem Fluggastaufkommen nicht zu wettbewerbsfähigen Kosten bedienen. Ausserdem wollen sie durch eine Reduktion der Flugzeugtypen Wartungs- und Ausbildungskosten einsparen. Kleine Luftverkehrsgesellschaften arbeiten zwar auf diesen Relationen mit geringeren Kosten, haben aber das Problem, dass sie zum einen nicht die Vertriebsmöglichkeiten haben, zum anderen nicht über ein flächendeckendes Netz verfügen. Aus diesem Grunde haben sie ein Interesse an der Zusammenarbeit mit den grossen Luftverkehrsunternehmen. Das Franchising bietet hier einen Lösungsansatz, der – wie *Abbildung 6* zeigt - von vielen europäischen Luftfahrtgesellschaften genutzt wird.

Die Liberalisierung im europäischen Eisenbahnverkehr sowie der zunehmende Wettbewerb im ÖPNV wird auch Verkehrsbetriebe, die in diesen Bereichen tätig sind, zwingen, nach neuen effizienten Kooperationsformen zu suchen. Da sich Franchisesysteme in anderen Verkehrsteilmärkten bewährt haben, sollte der Aufbau solcher Systeme zumindest geprüft werden.

Franchisegeber	Franchisemarke	Franchisenehmer
Air France	<i>Air France Express</i>	Brit Air City Jet Grill Airways Jersey European Proteus Airlines
Alitalia	<i>Alitalia Express</i>	Azzurra Air Minerva Air
British Airways	<i>British Airways Express</i>	Base Airlines British Regional Airlines Brymon Airways City Flyer Loganair Maersk Air Sun Air
Iberia	<i>k.A.</i>	Air Nostrum
Lufthansa	<i>Team Lufthansa</i>	Air Littoral

Franchising bei Verkehrsbetrieben

	<i>Lufthansa City Center</i>	Augsburg Airways Cimber Air Contact Air Rheintalflug Diverse Einzelfranchisenehmer
--	------------------------------	---

Abbildung 6: Franchisesysteme im europäischen Luftverkehr

3. Stand des Franchising in Verkehrsbetrieben – eine empirische Analyse

3.1. Grundlagen der Untersuchung

Ziel der Untersuchung war es, grundlegende Aussagen über die Umsetzung der Franchisingidee in Verkehrsbetrieben zu treffen. Die empirische Erhebung wurde im Sommer 1998 durchgeführt. Durch Literaturstudium, über Pressemitteilungen und Gespräche mit Führungskräften aus der Verkehrswirtschaft wurden die Verbände identifiziert, die auf Franchisebasis zusammenarbeiten. Alle auf diese Weise herausgefundenen 25 Franchisesysteme in der Bundesrepublik Deutschland wurden befragt.

Um die befragten Franchisen treffend zu charakterisieren, wurde neben der Gesamtauswertung eine Unterteilung nach der Anzahl der Franchisenehmer vorgenommen in:

- kleine Franchisesysteme (5-19 Franchisenehmer)
- mittlere Franchisesysteme (20-49 Franchisenehmer)
- grosse Franchisesysteme (≥ 50 Franchisenehmer)

Die folgende Übersicht zeigt die Verteilung des Grösßenmerkmals Anzahl der

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Franchisenehmer und ermöglicht einen tiefgründigeren Vergleich der Systeme in Deutschland. Die "Deutsche Textil-Logistik GmbH" hat mit neun Franchisenehmern die wenigsten und "Die Funkpiloten GmbH" mit 130 Franchisenehmern die meisten Franchisenehmer.¹

Aus jeder Gruppe wurden mehrere Franchisesysteme befragt.

Kleine Systeme:	5 Befragungen
Mittlere Systeme:	5 Befragungen
<u>Grosse Systeme:</u>	<u>6 Befragungen</u>
Summe:	16 Befragungen

Die Untersuchung von Franchisesystemen in Verkehrsbetrieben wurde je nach Wunsch der Franchisegeber als schriftliche Befragung oder als Telefax-Befragung vollzogen. Der mehrseitige Fragebogen (siehe Anhang) ist in fünf Teile untergliedert. Teil 1 befasst sich mit den Unternehmensdaten. Teil 2 enthält Fragen im Zusammenhang mit den Franchisenehmern. Teil 3 beschäftigt sich mit Fragen zu den Franchiseverträgen und der Teil 4 mit Fragen zum Leistungsangebot des Geschäftssystems. Im Teil 5 wurden Aspekte im Zusammenhang mit der Leistungserstellung behandelt.

Um kompetente Ansprechpartner, insbesondere Geschäftsführer, für die Befragung zu gewinnen und um eine gute Rücklaufquote zu erzielen, erfolgte vor Zusendung der Fragebögen eine telefonische Kontaktaufnahme mit den Systemzentralen. Ausserdem konnten so die Nachteile postalischer Befragungen, wie missverständliche Fragestellungen und lückenhafte Beantwortung, ansatzweise umgangen werden, da die Möglichkeit der Rückfrage in allen Fällen gegeben war.¹ Aufgrund dieser intensiven Bemühungen wurden insgesamt zwanzig Exemplare zurückgesandt. Damit betrug die Rücklaufquote über 80 %. Durch Unwissenheit und Umstrukturierungen waren jedoch vier von diesen unbrauchbar.

Da hier die Befragung der Franchisegeber nur eine einseitige Sichtweise liefert, wurden zusätzlich 15 Franchisenehmer befragt. Aus den Franchisenehmeraussagen werden Gegensätze in den Einstellungen, Einschätzungen und Erwartungen sichtbar, woraus sich Implikationen für Organisation und Führung ableiten lassen.

Die Auswahl der Franchisenehmer-Untersuchungseinheiten orientierte sich an der Überlegung, dass die zu befragenden Gesprächspartner der Franchisenehmerbetriebe mit der Organisation und den Besonderheiten im System vertraut sein sollten. Da eine

1 nachfolgend kurz „DTL“ und „Die Funkpiloten“ genannt

1 vgl. Bortz (1984), S. 185ff zur schriftlichen Fragebogenerhebung

Franchising bei Verkehrsbetrieben

umfassende Systemkenntnis nur auf der oberen Managerebene zu erwarten war, qualifizierten sich die Franchisenehmer selbst bzw. Geschäftsführer der Depots als geeignete Interviewpartner. Aufgrund der vielen Detailinformationen sowie der teilweise hohen Komplexität der Thematik wurde die Befragung der Franchisenehmerseite in Form persönlicher Interviews durchgeführt. Der auf Basis bestehender Vermutungen und von Experten als relevant erachteter Aspekte entwickelte teilstrukturierte Interviewleitfaden gewährte im Rahmen von Einzelinterviews eine tiefe Problemeinsicht.

Zur Auswertung des gewonnenen Datenmaterials ist eine differenzierte Vorgehensweise notwendig. Alle Franchisenehmerinterviews werden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Ergebnisdarstellung erfolgt je nach Frageart in Häufigkeitsaussagen sowie durch das Zitieren charakteristischer Einzelaussagen. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mit Hilfe statistischer Methoden.

3.2. Leistungsangebot

Wie *Abbildung 7* zeigt, sind Franchisingssysteme in vielen Teilmärkten vorzufinden. Da der Trend zum erweiterten Angebot geht, wurden Mehrfachnennungen hier berücksichtigt.

Beteiligte Systeme				
Art der Transporte	Anzahl/ Anteil	Systemgröße (Anz. Franchisenehmer)		
		5-19	20-49	≥ 50
Stückgut-Verkehr	5	2	3	
Ladungsverkehr	4	2	2	
Gefahrguttransport	2		2	
Pakettransport	1		1	
Expresstransport	4	2		2
Kuriertransport	2			2
Luftfrachttransport	2	1	1	
Nichttemp. Lebensmitteltransp.	2	1	1	
Hänge-	1	1		

Franchising bei Verkehrsbetrieben

transport				
-----------	--	--	--	--

Abbildung 7: Betätigungsfelder der befragten Franchisesysteme

Franchisenehmer nutzen mehrheitlich die Strasse als Hauptverkehrsweg, dass sind zumeist Ladungs-, Stückgut- und spezielle Verkehre (insgesamt bei 10 der 16 Systeme). Drei weitere beziehen den Luftweg mit ein. Gleichfalls drei nutzen die Möglichkeit von Schienentransporten.

Um den Ansprüchen des Marktes gerecht zu werden, bieten Franchisenehmer üblicherweise zusätzlich zur reinen Raumüberwindung weitere Dienstleistungen an. Welche das im Einzelnen sind und mit welcher Intensität diese durchgeführt werden, zeigt die Übersicht in *Abbildung 8*. Interessant ist, dass Franchisegeber zum Teil präzise festlegen, welche Leistungen innerhalb des Systemangebotes unbedingt zu erbringen sind. Andererseits tritt bei einem geringen Teil von Franchisenehmern deren Selbständigkeit stärker hervor, weil die Entscheidung über die Bereitstellung von Zusatzleistungen hauptsächlich beim Franchisenehmer liegt.

Art der zusätzlich angebotenen Dienstleistungen	Beteiligte Anbieter (anteilig)	
	KEP-Dienste	Ladungs-/Stückgut-/Spez.-Verkehre
Etikettierung	4	10
Qualitätskontrolle	4	8
Konfektionierung	-	10
Verpackung	4	8
Kommissionierung	8	14
Displayfertigung	-	4
Lagerhaltung	6	10
Preisauszeichnung	-	8
Distribution	6	16
Sonstige genannte Aufgaben:		
	- Postversand ins Ausland	
	- Verzollung	
	- Teiletausch	
	- Mehrwegverpackung	

Abbildung 8: Von den Franchisenehmern angebotene Dienstleistungen (bei insgesamt 16 Befragten)

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Die Franchisingsysteme sind hinsichtlich der Sendungsverfolgung anteilmässig weiterentwickelt als der Güterverkehrssektor insgesamt. So können 15 der 16 befragten Franchisenehmer ihren Kunden eine Sendungsverfolgung, gekoppelt mit einem Kundenanschluss, anbieten. Zusätzliche Einbindungsmöglichkeiten, wie Kundensoftware, DFÜ, Einbindung in das systemspezifische Netzwerk, bieten ein Drittel der Franchisenehmer.

Bei mehr als der Hälfte der Systeme (9 von 16) erstreckt sich die Marktpräsenz ausschliesslich auf die Bundesrepublik Deutschland. Daneben haben knapp ein Drittel (5 von 16) ihr Netz ausgebaut und sind in mindestens einem weiteren EU-Land präsent. Nur 2 von ihnen haben ein Marktgebiet, was sich über die gesamte EU sowie andere Teile Europas verteilt. Allerdings ist deutlich geworden, dass starke Internationalisierungsbestrebungen vorhanden sind.

Da Franchisenehmer häufig noch Leistungen ausserhalb des Franchisingverbundes anbieten, sind diese bereits stärker international tätig. 9 der Unternehmen arbeiten zusätzlich zu den Aktivitäten in Deutschland im Ausland. Im Einzelnen arbeiten

- 5 Firmen zusätzlich in EU-Ländern
- 2 Firmen zusätzlich in EU-Ländern und in anderen Teilen Europas
- 1 Firma zusätzlich in aussereuropäischen Ländern
- 1 Firma zusätzlich zu den genannten Ländern in der GUS.

Die Unternehmen, die ausschliesslich in Deutschland operieren, sind in erster Linie Expressdienste sowie Ladungs-/ Stückgutverkehrssysteme.

Aus der Befragung ging hervor, dass es kein von der Zentrale gesteuertes Tourenplanungssystem gibt. Dies betrifft vor allem die Zubringer- und Abholfahrten. Die Franchisenehmer sind somit für die Tourenorganisation in Zusammenarbeit mit dem Franchisegeber selbst verantwortlich. Die Organisation der Transporte zwischen den einzelnen Depots sowie den Depots und dem Hub wird zwar zentral koordiniert, liegen jedoch häufig in der Verantwortung der Franchisenehmer.

3.3. Leistungen des Franchisegebers

Auch wenn die Franchisegeber im Verkehrsbereich prinzipiell die gleichen Leistungen wie in anderen Wirtschaftsbereichen anbieten, so gibt es – wie *Abbildung 9* zeigt – hinsichtlich ihrer Gewichtung erhebliche Unterschiede. Im Folgenden werden zunächst die allgemeinen Unterstützungsmassnahmen vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine Analyse der Marketingmassnahmen.

3.3.1. Allgemeine Unterstützungsmassnahmen der Franchisegeber

Schwerpunkte der Unterstützungsmassnahmen bilden die laufende Information der Franchisenehmer, Marketing- und Schulungsmassnahmen sowie die Weiterentwicklung des Systems.

Umfangreiche und gut konzipierte Schulungen und Ausbildungen sind das Fundament eines erfolgreichen Geschäftsaufbaus und -ausbaus. 15 der 16 Güterverkehrs-Franchisegeber bieten laufende Schulungen an. Alle grösseren Franchisesysteme mit 20 oder mehr Franchisenehmern und vier Fünftel der kleineren Franchisesysteme führen Weiterbildungen durch. Die laufenden Schulungsaktivitäten werden in unterschiedlichem Umfang von den Stärken und Schwächen einzelner Franchisenehmer abhängig gemacht. Bei 6 der befragten Systeme sind die Ergebnisse von Stärken-/ Schwächenanalysen der Hauptauslöser für Schulungsaktionen. Allerdings gaben genauso viele Systemzentralen allerdings an, die Schulungen nicht an den Bedürfnissen der Franchisenehmern auszurichten.

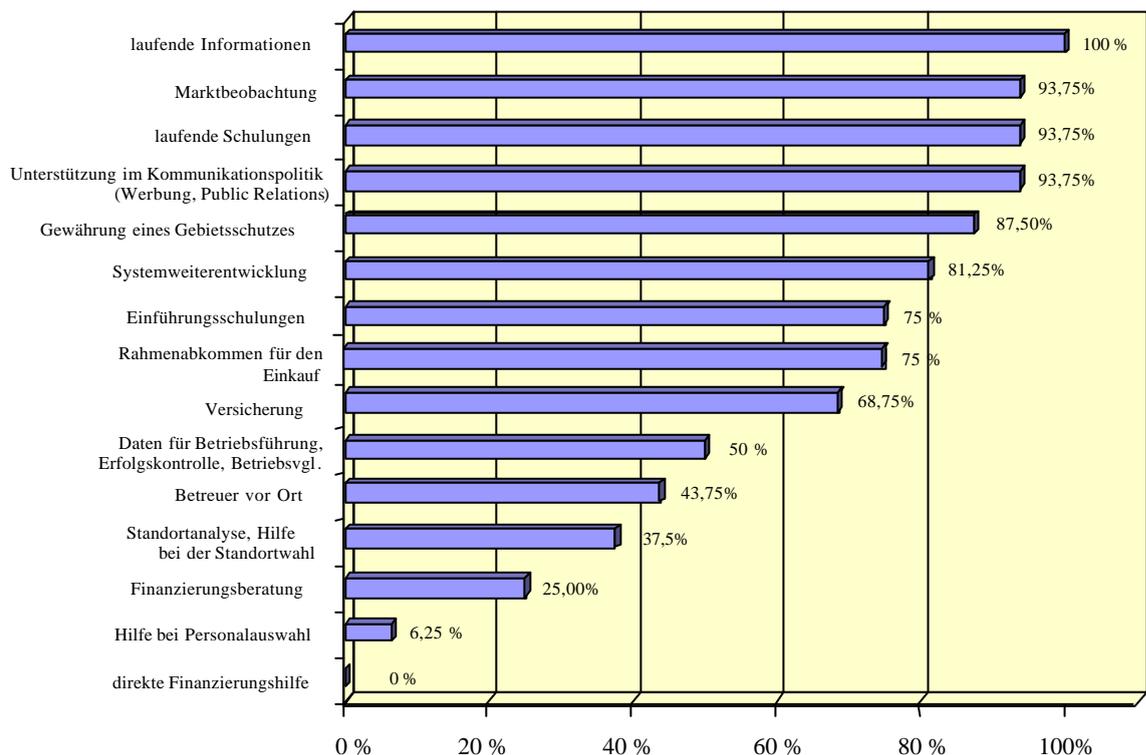


Abbildung 9: Leistungen der Franchisegeber im Verkehrswesen

Nach Abschluss des Franchisevertrages tragen drei Viertel der Franchisegeber mit Einführungsschulungen dafür Sorge, dass der startende Franchisenehmer eine möglichst optimale Übertragung des Know-hows zur Eröffnung und Führung seines Franchisebetriebes erfährt.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

14 der 16 in die Befragung involvierten Franchisezentralen vergaben einen Gebietsschutz für ihre Franchisenehmer. Darauf verzichteten lediglich „Die Funkpiloten“ und „FachSped“. Bei den „Funkpiloten“ handelt es sich um eine nicht näher benannte grosse Zahl von Kurierfahrern, die hauptsächlich im Hamburger Raum agieren. Auf so einem engen Raum ist es nicht möglich, den Nachfragern vorzuschreiben, welchen Kurier sie nehmen müssen. Aufträge aus dem Kundenpool leitet die Zentrale an den Fahrer weiter, der in der Nähe des Auftraggebers andere Kunden bedient. „FachSped“ hat sich auf Markenartikelhersteller spezialisiert. Die Franchisenehmer befördern die Güter vom Werk in die einzelnen Märkte (TOOM, Metro etc.). Die „FachSped“ - Dienstleistung komplettiert das Angebot der Speditionen und ist nicht auf einzelne Gebiete beschränkt, weil die Märkte über den Raum verstreut sind.

Ein Gebietsschutz ist auch in Verkehrsbetrieben keine Sicherheit gegen Beschäftigungs- und Umsatzrückgänge. Clemens¹ aber fügt hinzu, dass ein Gebietsschutz eher zu einer positiven Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung und zu höheren Ertragszuwächsen führt. Die Verfasser haben jedoch bei den Studien deutliche Hinweise auf die Notwendigkeit und den Erfolg eines Gebietsschutzes in Franchisingssystemen im Verkehrswesen gefunden.

Für die Weiterentwicklung des Franchisesystems fühlen sich 13 der 16 Franchisegeber verantwortlich.

Mit dem Franchiseeinstieg profitiert der Franchisenehmer i.d.R. von den günstigen Einkaufskonditionen, die nur im System möglich sind. Entsprechend schlossen drei Viertel der Systemgeber Rahmenabkommen für den Einkauf mit Anbietern ab und bieten somit ihren Partnern Preisnachlässe bei den entsprechenden Vertragspartnern. „OPC“ hat u.a. Abschlüsse mit dem Mobilfunkanbieter Mannesmann, der Sixt Autovermietung und dem Automobilhersteller Fiat getätigt, „DPD“ und „ASS-Kuriere“ schlossen solche mit namhaften deutschen Autoherstellern. Diese Unterstützung beim Einkauf gilt jedoch vor allem für die technischen Ausrüstungen. Hinsichtlich der Ausstattung mit Verwaltungshilfsmitteln wirkt nur ein Viertel der Franchisegeber unterstützend.

Die Bereitstellung von Versicherungsleistungen, die 11 der Franchisegeber anbieten, erfolgt eher bei grösseren Systemen. Alle Franchisesysteme mit mehr als 50 Kooperationspartnern und 80 % der Franchisegeber mittlerer Grösse bieten den Mitgliedern Versicherungsleistungen an. Hierzu gehört insbesondere die Möglichkeit der Gruppenversicherung u.a. für Fahrzeuge und Hilfsmittel. Mit der Beteiligung an einer Gesamtpolice ergeben sich für den Unternehmer günstigere Konditionen. Systemgeber kleiner Franchisen bieten diese Möglichkeit dagegen kaum an.

Erstaunlicherweise gab nur die Hälfte der Befragten an, Daten und Planungsdetails für

¹ vgl. Clemens (1988)

Franchising bei Verkehrsbetrieben

die Betriebsführung, Erfolgskontrolle sowie Betriebsvergleiche bereitzustellen. Da diese Informationen dem Franchisenehmer die Führung seiner Geschäfte erleichtern der Optimierung betrieblicher Prozesse und einer gleichmässigen Entwicklung aller Franchisebetriebe dienen, ist das recht verwunderlich.

7 Systeme haben Betreuer vor Ort.² Auch hier gibt es eine eindeutige Grössenkorrelation. Vorrangig nutzen grosse Franchisesysteme die Form des Aussendienstes als Kommunikationspol zwischen Zentrale und den Franchisenehmern. Letzterer sollte schliesslich stets das Gefühl haben, unterstützt zu werden. Jedoch liegt das Hauptaugenmerk neben der Betreuung in der Aufdeckung von Schwachstellen. Bei 9 der befragten Franchisen richtet sich die Besuchshäufigkeit nach der Erfahrung und der Leistungsfähigkeit des Franchisenehmers. Diese Besuche empfinden die Franchisenehmer als unangenehm, weil sie sich kontrolliert sehen und sich demzufolge stark in ihrer Selbständigkeit eingeschränkt fühlen. Diese Tatsache ist nicht von der Hand zu weisen, da in den meisten Franchisesystemen die "Betreuer vor Ort" aus dem Grund der Kontrolle einsetzen (14 von 16). Franchisenehmer, die sich nicht entsprechend den Erwartungen entwickeln, werden von der Hälfte der Systeme sogar mit sehr hoher Intensität gezielt beeinflusst.

Dass die Hilfe bei der Standortwahl bei 6 von 16 Systemen - entgegen theoretischen Prognosen - nicht zu den häufigen Franchisegeberleistungen im Verkehrsbereich gehört, liegt wahrscheinlich vor allem an der grossen Flächenausbreitung der meisten Systeme in Deutschland. Im Rahmen der geplanten Internationalisierungsstrategien sind jedoch umfangreiche Standortanalysen notwendig.

Auch wenn der Systemgeber nur solange erfolgreich ist, wie es die Franchisenehmer ebenfalls sind, steht bei Fragen der Finanzierung nur ein Viertel der Franchisegeber beratend zur Seite. Direkte Finanzierungshilfen, z.B. durch Beteiligungsfinanzierung, gibt es bei den Befragten nicht.

Da alle Zentralen den hohen Autonomiegrad ihrer Systemnehmer unterstreichen, ist es verständlich, dass nur bei einem System Hilfestellungen bei der Personalauswahl, z. B. in Form von Stellenbeschreibungen und Anzeigenvorlagen, geben. In allen anderen Fällen ist das die alleinige Angelegenheit des Franchisenehmers, zumal er die Verantwortung für die Arbeit seiner Mitarbeiter trägt und diese von ihm entlohnt werden.

3.3.2. Marketingmassnahmen der Franchisegeber

Wie die Umfrageergebnisse zeigen, unterstützen 15 von 16 der Franchisegeber ihre Partner in der Kommunikationspolitik. Das gilt insbesondere für die regionale

² kleine Systeme sehen i.d.R. aufgrund von Personaleinsparung davon ab.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Werbung, die Verkaufsförderung sowie für Public Relations. Die gleiche Anzahl der Systeme führen Marktbeobachtungen durch. Welche Bedeutung den einzelnen Marketingmassnahmen zugewiesen wird und welche Massnahmen von den Franchisegebern durchgeführt werden, zeigt die folgende *Abbildung 10*.

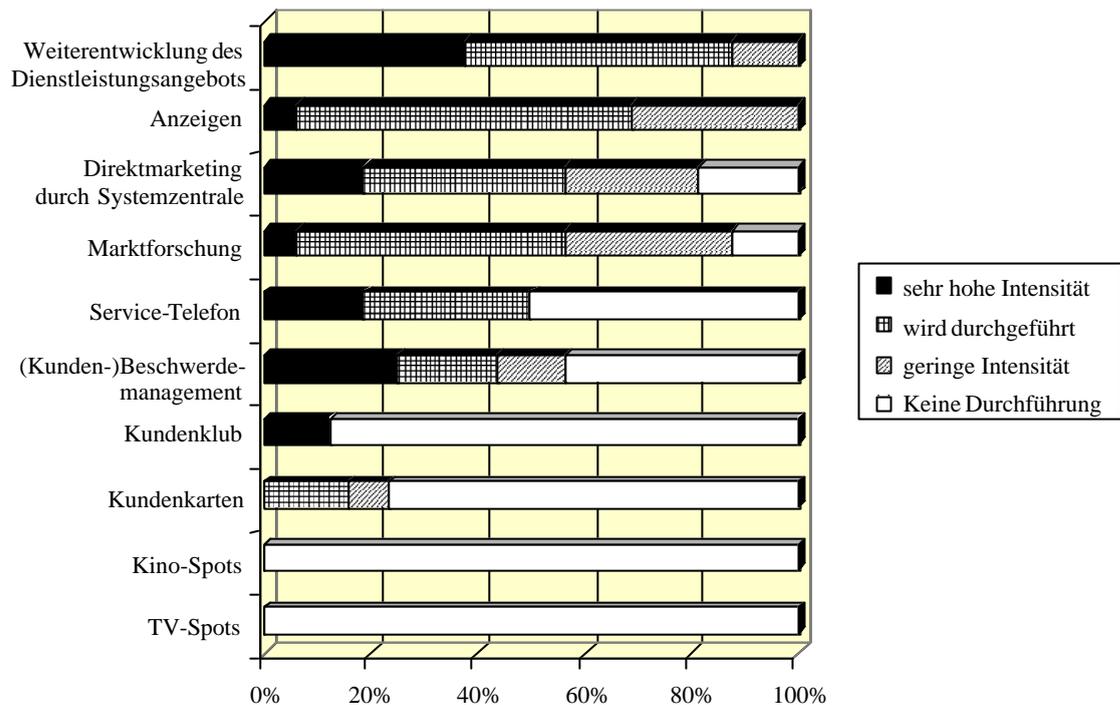


Abbildung 10: Marketingmassnahmen der Franchisegeber im Verkehrswesen

Produktpolitik wird in Form der Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes von allen Franchisegebern betrieben. Trotz der starken Veränderungen in den Verkehrsmärkten geben jedoch nur 6 der Franchisegeber an, dass sie die Weiterentwicklung intensiv betreiben.

Als Massnahmen der Kommunikationspolitik werden das Schalten von Anzeigen sowie das Direktmarketing in grösserem Umfang angewandt. Zu diesem Zweck hat ein System eine Telefonmarketingabteilung aufgebaut, deren Mitarbeiter sehr gut geschult und professionell Kontakte zwischen Franchisenehmern und potentiellen Auftraggebern, die sich u.a. im Ausland befinden, anbahnen. Zum Zeitpunkt der Erhebung schaltete kein Franchisegeber Kino- oder TV-Spots.

Die Ergebnisse hinsichtlich der Marktforschung überraschen insofern, als dass nur ein Franchisegeber angibt, intensiv Marktforschung zu betreiben. Zwei Franchisegeber geben zur Kenntnis, dass keine Marktforschung betrieben wird. Bei diesen handelt es sich jedoch um Systeme, deren Dienstleistung nur einen Baustein einer breiten Angebotspalette des Franchisenehmers umfasst. Die Partner dieser Systeme haben offenbar aufgrund ihrer breiten Marktpräsenz ausreichend Kenntnisse und betreiben dezentral Marktforschungsaktivitäten.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Systematische Kundenbindungsmassnahmen werden von den Franchisingssystemen im Güterverkehrsbereich nur vereinzelt eingesetzt. Über ein zentrales Servicetelefon verfügt nur die Hälfte der Systeme. Es geben zwar 9 der Franchisegeber an, dass sie eine zentrale Erfassung und Bearbeitung von Kundenbeschwerden durchführen, aber lediglich ein Viertel dieser verfolgen dies mit hoher Intensität. Es kann daher vermutet werden, dass ein Beschwerdemanagement, das eine gezielte Auswertung der Kundenbeschwerden sowie das Ableiten adäquater Massnahmen beinhaltet, nur in wenigen Franchisesystemen vorhanden ist. Weitergehende Kundenbindungsinstrumente, wie Kundenclubs und Kundenkarten, werden nur von wenigen Unternehmen eingesetzt.

Die relativ spärliche Umsetzung des Kundenbindungsmanagements liegt nach Einschätzung der Verfasser nicht an den Besonderheiten des Güterverkehrsbereichs, sondern an mangelnden Kenntnissen sowie an einem traditionellen Marketingverständnis.

Es wird erwartet, dass in den kommenden Jahren hier ein deutliches Umdenken einsetzt.

3.4. Leistungen und Pflichten des Franchisenehmers

Im Gegensatz zu vielen etablierten Franchisesystemen in anderen Branchen müssen künftige Systemteilnehmer im Verkehrsbereich spezielle Erfahrungen in der Verkehrswirtschaft, eine kaufmännische Ausbildung bzw. spezifische Vorkenntnisse aufweisen. Des Weiteren wird häufig gefordert, dass der potentielle Franchisenehmer ein Unternehmen seit längerer Zeit (z.B. bei „In time“ seit 3 Jahren) erfolgreich am Markt führt. Fast alle der Befragten (alle 16 ausser „Funkpiloten“) stellen derartige Vorbedingungen.

Bei den „Funkpiloten“ ist dagegen eine Gewerbeerlaubnis für Botendienste, Kleintransporte oder für den gewerblichen Güterverkehr und das Vorhandensein eines Firmenstempels Voraussetzungen für das Wirksamwerden des Vertrages.

Vertriebsorientiertes Denken hat jedoch überall höchste Priorität.

Fast alle Franchisenehmer der Systeme im Güterverkehrsbereich haben im wesentlichen drei Aufgaben:

- Aufbringen der für den Geschäftsbetrieb notwendigen Investitionen
- Das Erbringen von Verkehrs- und Zusatzleistungen
- Regionale Marketing- und Vertriebsaktivitäten

Von allen Franchisenehmern werden neben für den Erfolg notwendigen immateriellen Faktoren auch materielle Mittel in Form von Kapital eingebracht. Die Höhe der

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Investments zu Beginn einer Partnerschaft ist recht unterschiedlich. Das Investitionsvolumen liegt zwischen 500 DM und 100.000 DM. Im Durchschnitt müssen ca. 30.000 DM (einschliesslich Einstiegsgebühr) erbracht werden, um sich einem Franchisingssystem im Verkehrsbereich anzuschliessen. Dies bestätigen Statistiken des Deutschen Franchise-Verbandes e. V., wonach rund 125 DFV-Mitglieder für Investitionen bis zu 100.000 DM die Möglichkeit zur Selbständigkeit anbieten.

Unter Wahrung des Firmenimages erbringt der Franchisenehmer die Verkehrsleistung sowie zusätzliche Leistungen (z.B. die Kommissionierung) entweder selbst oder durch Einschaltung Dritter. Bei allen Franchisesystemen im KEP- und Sammelgutspeditionsbereich sind die Franchisenehmer verpflichtet, das im Rahmen des Franchisesystems beförderte Sendungsaufkommen abzufertigen.

In den meisten Franchisesystemen werden Grosskunden zentral betreut. Dies ermöglicht eine umfassende Beratung sowie ein flächendeckendes Angebot. Im Einzelfall kann dies jedoch auch zu Nachteilen führen. Beispielsweise kann der Franchisegeber Verträge mit Grosskunden abschliessen, ohne die spezifischen Marktgegebenheiten und Rahmenbedingungen, z.B. die unterschiedlichen Abfallgesetze der einzelnen Regionen, zu berücksichtigen. Die Franchisenehmer sind aus diesem Grunde für die regionale Betreuung sowie für die Gewinnung neuer Kunden und Aufträge zuständig. Dabei spielt die Fähigkeit des Franchisenehmers eine grosse Rolle. Grosse Franchisenehmer verfügen ausserdem über Vertriebsmitarbeiter. Auf den grossen, für den Verkehr relevanten Messen sind die Franchisesysteme durch die Franchisegeberzentrale vertreten; die Beteiligung an regionalen Messen ist dann in der Regel Aufgabe der Franchisenehmer.

Aus den geführten Interviews ging hervor, dass Partner 'alter'¹ Systeme i.d.R. selbständiger arbeiten als Partner relativ junger Systeme. Dies könnte einerseits auf den noch nicht beendeten Entwicklungsprozess der Newcomer zurückgeführt werden, andererseits auf der gefestigten unternehmerischen Stellung der Systempartner 'alter' Franchisen basieren. Letztere akzeptieren einen gewissen, über die Jahre routinierten Grad an Einmischung durch den Franchisegeber und verlangen ansonsten weitestgehende Autonomie. Dem stimmen auch alle Franchisegeber solange zu, wie der Betriebserfolg den Systemerwartungen entspricht.

Insgesamt haben die Franchisenehmer gegenüber den Franchisegebern jedoch Pflichten zur Informationsweitergabe in erheblichen Umfang. Jeder Franchisenehmer muss dem Franchisegeber auf Aufforderung unverzüglich die Zahl der Tonnen und Sendungen, die er im Rahmen seiner Franchisenehmerstätigkeit befördert hat oder befördern lassen hat und die Umsätze, die er in einem gewissen Zeitraum mit seinen Kunden tätigte, mitteilen.

1 Mitte der 70er bis Mitte der 80er Jahre gegründete Systeme

Wenn sich die Beteiligungsverhältnisse am Franchisenehmerbetrieb direkt oder indirekt ändern oder wenn eine direkte oder indirekte Änderung in den Beteiligungsverhältnissen an denjenigen Unternehmen eintritt, an denen der Franchisenehmer beteiligt ist, muss der Franchisegeber in allen Franchisesystemen sofort davon unterrichtet werden. Grundsätzlich muss der Franchisegeber darüber in Kenntnis gesetzt werden, wenn der Franchisenehmer beabsichtigt, seinen Geschäftsbetrieb zu verbessern.

3.5. Vertragsgestaltung

Alle angesprochenen Franchisegeber betreiben und vertreiben unter der Systembezeichnung ein auf das Franchisegebiet ausgerichtetes Transport- und Distributionsystem. Von den Franchisegebern werden die für den Betrieb des Systems erforderlichen Kenntnisse über technische, wirtschaftliche und organisatorische Verfahren zur Verfügung gestellt bzw. einheitliche Leistungs- und Arbeitsstandards vorgegeben, die sie zudem ständig fortentwickeln. Normalerweise sind Franchisegeber nicht direkt mit der Erstellung der Verkehrsleistung befasst, vielmehr erfolgen durch das zentrale Büro die Organisation des Franchisesystems, die Auftragsvermittlung und die Rechnungslegung. Unter Beachtung tarifrechtlicher Bestimmungen und der Marktverhältnisse legen Franchisegeber sämtliche Verteiler-, Beilade- und Umladesätze sowie weitere Entgelte für die interne Verrechnung von Leistungen (interne Verrechnungssätze) fest.

Da die Zusammenarbeit zwischen den Systempartnern sehr komplex ist, kann sie im Franchisevertrag nie vollständig geregelt werden. Die Grundprinzipien müssen jedoch ohne inhaltliche Abstriche enthalten sein, ansonsten ist keine Steuerung eines europaweit agierenden Franchisesystems möglich. Diesbezüglich besteht Einigkeit bei allen Franchisegebern. Grundlegende organisatorische Richtlinien und Kommunikationsdetails gehören in spezifische, in Sachbereiche untergliederte Handbücher, die den Vertrag komplettieren.

3.5.1. Vertragslaufzeiten

Die Laufzeiten von Franchiseverträgen, die zwischen Franchisegebern und Franchisenehmern geschlossen werden, weichen – wie *Abbildung 11* zeigt - deutlich voneinander ab. Sie reichen von einem Jahr über 5-6 Jahre bis zu einer unbefristeten Zeit.

Aus den unterschiedlichen Laufzeiten lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen. Kleinere Systeme sind in allen drei Gruppen vertreten. Franchisen mit mindestens 20 Systemnehmern schliessen vorwiegend längerfristige Verträge ab. In diesen Klassen beträgt die Vertragsdauer mindestens fünf Jahre. Zum Teil werden Franchisingverträge auf unbefristete Zeit abgeschlossen. Daraus ist erkennbar, dass

Franchising bei Verkehrsbetrieben

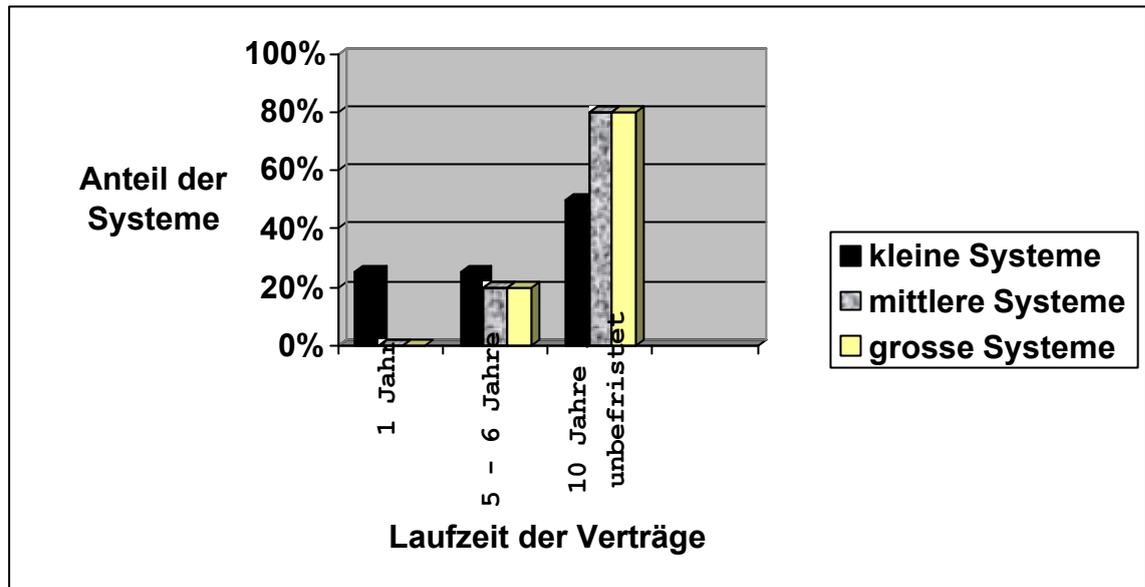


Abbildung 11: Laufzeiten von Franchisingverträgen im Verkehrsbereich in Abhängigkeit von der Systemgrösse

grössere Systeme längere Vertragslaufzeiten präferieren. Das hat verschiedene ökonomische Ursachen. Für einen Gesellschafter eines KEP-Unternehmens gehört die Beteiligung an einer Franchise zu den langfristigen Entscheidungen. Dies möchte er durch entsprechende Vertragslaufzeiten zementieren. Des Weiteren ist der Gesellschafter (Franchisegeber) nicht daran interessiert, die regionalen Marktgebiete nach einem gewissen Zeitablauf neu aufzuteilen. Eine Neueinteilung im System stösst immer wieder auf Probleme. Zwingen interne Veränderungen zur Umstrukturierung, z.B. durch Austritt eines Gesellschafters, dann muss ohnehin die Gesellschafterversammlung darüber befinden, wem das zur Verfügung stehende Gebiet zugesprochen wird. Somit würden begrenzt vereinbarte Verträge ihren Sinn verlieren. Bei kurzen Laufzeiten entstehen Anreize, sich eher von unrentablen Depots zu trennen. Bei längerer Laufzeit dagegen existiert der Zwang, die Niederlassungen effizient zu gestalten. Ein Gesellschafter wird immer bestrebt sein, in seinem Gebiet einen hohen Beitrag für das Gesamtsystem zu erwirtschaften.

Die Einjahresverträge bei kleiner Systeme werden vorrangig bei Franchisen angewandt, die in den letzten Jahren gegründet worden sind. Der Grund für diese kurze Vertragslaufzeit liegt in der Möglichkeit der Bewährung neuer Franchisenehmer, die ja zumeist keine oder wenige Mitarbeiter haben. Man kann diese Form als eine Art Probezeit betrachten. Ausserdem kann der Franchisegeber in dieser Zeit erkennen, ob eine Region für das System nutzbare Ressourcen bereithält oder nicht. Ist das nicht der Fall, so ist eine Vertragsverlängerung auszuschliessen.

Als Faustregel gilt, je höher die Investitionssumme, desto länger sollte die Laufzeit

Franchising bei Verkehrsbetrieben

des Vertrages sein (vgl. *Abbildung 12*), denn der Franchisenehmer soll während der Vertragsdauer sein Investition wieder amortisieren können. Dass dies auf Verkehrsbetriebe übertragbar ist, zeigt die folgende Abbildung:

<u>Systeme</u>	<u>Investitionen</u>	<u>Vertragslaufzeit</u>
„Der Kurier“	100.000 DM	10 Jahre
„GEL“	30.000 DM	5 Jahre
„In time“	22.000 DM	6 Jahre
„FachSped“	< 1.000 DM	1 Jahr

Abbildung 12: Beispiele für Laufzeiten von Franchiseverträgen und geschätztes Investitionsvolumen

3.5.2. Franchisegebühr

Aus den Angaben – sofern zu den Gebühren solche erfolgten – geht eindeutig hervor, dass Franchisen mit hohen Gebühren auch sehr grossen Wert auf regelmässige Unterstützungsmassnahmen legen.

Knapp ein Drittel der Franchiseverträge enthalten einen festen Satz für die Werbeverpflichtung des Franchisenehmers. Damit plant und übernimmt der Franchisegeber die Werbetätigkeit. Diesbezügliche Forderungen erstrecken sich von 0,25% („In time“) und 2% („CCR“) vom Umsatz bis 100 DM/Monat („CTL“) bzw. 2000 DM/Monat bei „Unitrans“.

Um die vorhandenen Differenzen zwischen den Systemen aufzuzeigen, sind in *Abbildung 13* einige Beispiele aufgeführt.

Die Franchisenehmer von „Der Kurier“¹ entrichten einen einmaligen Betrag von 30.000 DM. Zudem fliessen monatlich sendungsbezogene Gebühren in die 100 Mitarbeiter starke Zentrale, von welcher Schulungsaktivitäten koordiniert werden. Von Franchisenehmern war zu hören, dass sie mit Hilfe systeminterner Schulungsunterlagen diese dann in den Stationen selbstständig durchführen. Tatsächlich stellt sich heraus, dass Franchisenehmer mit geringeren monetären Belastungen nicht den gleichen Leistungsumfang erwarten können, wie jene, die zu höheren Zahlungen verpflichtet sind. Ein Vergleich zwischen den Systemgrössen ist schwierig, weil die Systemzentralen mit unterschiedlicher personeller Besetzung arbeiten und dieser Aufwand jeweils entsprechend gedeckt werden muss.

¹ Vermittlung von Transportaufträgen aller Art im Overnight-System, angeschlossen sind 310 Auto-, 105 Biker-, 10 Motorradkuriere (Stand 1998)

Franchising bei Verkehrsbetrieben

In time (klein)	Einmalgebühr:	5.000,- bis 15.000 DM
	laufende Gebühr:	0,50 % v. Umsatz/Monat
	Werbegebühr:	0,25 % v. Umsatz/Monat
	sonstige Gebühr:	Keine
FachSped (klein)	Einmalgebühr:	Keine
	laufende Gebühr:	1.500,00 DM/Monat
	Werbegebühr:	Keine
	sonstige Gebühr:	Keine
CCR (mittel)	Einmalgebühr:	23.000 DM
	laufende Gebühr:	5 % v. Umsatz/Monat
	Werbegebühr:	2 % v. Umsatz/Monat
	sonstige Gebühr:	ca. 1.000 DM/Monat
Unitrans (mittel)	Einmalgebühr:	Keine
	laufende Gebühr:	ca. 3.000 DM/Monat
	Werbegebühr:	ca. 2.000 DM/Monat
	sonstige Gebühr:	Keine
ASS Kuriere (gross)	Einmalgebühr:	15.000 DM
	laufende Gebühr:	5 % v. Umsatz/Monat
	Werbegebühr:	Keine
	sonstige Gebühr:	500 DM/Monat
GEL (gross)	Einmalgebühr:	Keine
	laufende Gebühr:	ca. 2.000 DM/Monat
	Werbegebühr:	Keine
	sonstige Gebühr:	Keine

Abbildung 13: Franchisegebühren

4. Handlungsrahmen für das Management von Franchisesystemen in Verkehrsbetrieben

Im Folgenden wird versucht, einen Handlungsrahmen für das Management von Franchisesystemen in Verkehrsbetrieben zu entwickeln. Um die einzelnen Punkte dieses Handlungsrahmens anschaulich zu gestalten, wird eine Vielzahl von Beispielen genannt. Bei deren Auswahl wurde versucht, die nach Meinung der Autoren typischen Beispiele zu nennen. Dabei sind jedoch zwei Dinge zu beachten: Zum einen handelt es sich um den Stand vom Sommer 1998, zum anderen kann selbst eine intensive Befragung und Sekundärquellenauswertung nicht alle Aspekte sämtlicher Systeme beleuchten.

4.1 Planung

Bezugnehmend auf Bircher wird Planung als systematischer, informationsverarbeitender Prozess der qualitativen und quantitativen Bestimmung künftiger Ziele, Mittel und Verfahren zur mittelbaren Gestaltung und Lenkung des operationellen Systems verstanden¹. Die Standardisierung stellt im Rahmen von Franchisesystemen präzise Anforderungen an die Planung. Grundsätzlich ergeben sich ähnliche Überlegungen wie beim Aufbau von anderen Kooperationssystemen oder Niederlassungsnetzwerken; die Schwerpunkte werden jedoch anders gesetzt.

Güterverkehrssysteme, die mit unbegrenzter Anzahl selbständiger und über ein breites Gebiet verteilter heterogener Existenzen arbeiten, sollten so einfach und übersichtlich wie möglich aufgebaut werden. Der zu franchisierende Geschäftsrahmen ist so abzustechen, dass er von den Systemmitgliedern durch Instruktionen ohne Schwierigkeiten in der Praxis anwendbar ist. Primäre Ziele müssen die Vereinfachung der Kontrolle in beiderseitigem Interesse, die Vermeidung überflüssiger bürokratischer Hindernisse sowie die sichere Gestaltung des Gesamtsystems sein. Die Systemstrategie sollte immer auf das Gewinnen von Gemeinsamkeiten ausgerichtet sein. Denn die Haupthindernisse von Kooperationen sind u.a. unausgewogene Machtverhältnisse, mangelndes Vertrauen, fehlende Offenheit sowie Neidgefühle sein. Ziel der strategischen Planung ist es, die unternehmerische Erfolgsposition und damit die Überlebensfähigkeit in den Märkten dauerhaft zu sichern. Dabei geht es vorrangig darum, in der Gegenwart trotz der Unsicherheit vorhandener Daten auf die Zielerfüllung hinzuarbeiten.

Mit der Planung und dem Aufbau von Franchisesystemen haben sich bisher nur relativ wenige Autoren näher befasst. Trotz notwendiger Unterschiede in der Vorgehensweise lassen sich gewisse Grundregeln herausarbeiten. Allerdings werden die Prioritäten

¹ vgl. Bircher (1989), Sp. 1505

Franchising bei Verkehrsbetrieben

verschieden gesetzt und man gelangt auf recht unterschiedlichen Wegen zum Ziel.¹

In dieser Untersuchung wird auf den Neuaufbau von Franchisesystemen nicht im Einzelnen eingegangen, da er für die Verkehrsbranche von untergeordneter Bedeutung erscheint.

In der Regel plant der Franchisegeber das Gesamtsystem und - gemeinsam mit dem Partner - für den einzelnen Betrieb. Der Systemgeber muss sich folgenden Aufgaben stellen:

- Planung der Dienstleistungen zur Schaffung, Bewahrung und Steigerung der Funktionsfähigkeit des Systems gegenüber den Franchisenehmern, z. B. Beratungs- und Betreuungsdienste
- zentrale Merchandisingplanung, d.h. Umsatz-, Einkaufs-, Sortiments-, Preis-, Werbeplanung
- zentrale Operatingplanung, so Personalbedarfs-, Transport-, Lager-, Belegungsprozessplanung (Hub), insbesondere EDV-Planung, zusammengefasst in der Kostenplanung
- zentrale Finanzplanung
- zentrale Managementplanung.

Sämtliche in diesem Zusammenhang vom Franchisegeber festgelegten Leistungsstandards sind am zweckmässigsten in Handbüchern festzuschreiben. In Anlehnung an Tietz sollten Standards wie folgt ausgeprägt sein:²

1. konsequente Bezogenheit auf die Aufgaben des Franchisesystems
2. realistisch und damit erreichbar, aber
 - zu hohe Standards lehnt der Franchisenehmer als unfair und unrealistisch ab.
 - zu niedrige Standards stellen für Franchisenehmer keine Anregung dar.
 - Standards sind geeignet, wenn dem Franchisenehmer bewusst ist, dass diese durch Anstrengung erreichbar sind.
3. ein konsistentes System ergeben,
4. klar und verständlich, das ist jedoch
 - bei quantitativ formulierten Standards leichter erreichbar als bei qualitativen.
 - qualitative Standards sollten laufend überprüft und u.U. für die Stufen der Unternehmenshierarchie einzeln definiert werden.

¹ vgl. weiterführend Skaupy (1995), S. 69ff.

² vgl. Tietz (1985), S.832ff.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

5. mit den Zielen des Franchisesystems harmonieren.

Die Systemträger legen ihre Expansionspläne aufgrund der Systemerfahrungen und Marktanalysen üblicherweise auf fünf Jahre aus. Dabei wird der Finanzbedarf als besonderer Engpassfaktor berücksichtigt.

Aus der Planung der Betriebstypen auf der Einzelhandelsstufe sind die Pläne für den Franchisegeber abzuleiten.

Auf fünf bedeutende Planungskategorien wird im Folgenden näher eingegangen.

4.1.1. Umsatzplanung

Im Umsatzplan werden die Potentiale im Markt fixiert. Hiervon gehen die stärksten Engpasswirkungen auf die übrigen Teilpläne aus.

Unter Bezug auf langfristige Planungsdaten gibt die kurzfristige Umsatzplanung durch Festlegung von Planwerten für Teilperioden operationale Ziele für Franchisenehmer vor. Im Güterverkehrssektor wird z.T. eine verantwortliche Beteiligung der Systempartner bei der Umsatzplanung angestrebt. So können Marktentwicklungen besonders zuverlässig dort erfasst werden, wo der engste Kontakt zum Kunden besteht. Damit besteht die Möglichkeit, Nachfrageänderungen aufzuzeigen und ihnen durch eine ergänzende Angebotsplanung zu entsprechen. Mit der kurzfristigen Umsatzplanung können frühzeitig Planabweichungen beim Franchisenehmer als Voraussetzung für die Korrektur absatzpolitischer Massnahmen erkannt werden. Ausserdem wird eine Grundlage für die Kapazitätsbereitstellung in den Bereichen Schulung, Werbung, Verwaltungsmaterial etc. geschaffen, und Aktivitäten hierzu sind besser koordinierbar.

Zumindest ein Franchisingssystem erteilt Umsatzvorgaben: Es muss eine bestimmte Anzahl von Neukunden mit den entsprechenden Umsätzen pro Monat akquiriert werden. Dies dient dazu, die Franchisenehmer aktiv an der Markterschliessung zu beteiligen, um die Marktziele des Systems im Planungszeitraum zu erreichen. Von den meisten Zentralen werden Umsatzrichtlinien festgelegt und durch Aggregation auf jeden Partner übertragen. Die Partner sind verpflichtet, ihre Tätigkeit von Anfang an adäquat auszurichten.

4.1.2. Planung der Dienstleistungsqualität

Die Gewährleistung der Homogenität der Leistungen aller Systemmitglieder verlangt, dass auf die Qualität der Dienstleistungen besonders Wert gelegt wird. Mit Hilfe von Richtlinien ist das erreichbar. Folgende Formen erscheinen im Güterverkehrsgewerbe als möglich:

- ❑ Qualitätsstandards für Fahrzeugtypen und deren Aufschriften (genaue

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Massangaben), EDV-System und -Anlagen, Personalkleidung, Personal, Verwaltungsmaterial, sonstige Hilfsgeräte

- ❑ Kontakt-/Bedienvorschriften für persönliche Kommunikation sowie Kommunikation mittels Medien (Informationsrapport, Hauszeitschrift, Mobilfunk)
- ❑ Katalog der zu gewährenden Dienstleistungen, wie 24/48 Stunden-Dienst, Door-to Door-Lieferung sowie selbständige Kredit- und Finanzierungsleistungen

Solche Leitlinien sind in den von Franchisegebern individuell gestalteten Handbüchern enthalten, die den Franchisenehmern als Grundlage der Betriebsführung dienen. So haben z. B. "System-Gut"-Gesellschafter in Zusammenarbeit mit den Geschäftsstellen vier Handbücher erstellt:

- Anwendungs-/ Software-Handbuch
- Arbeitshandbuch
- Qualitätshandbuch
- Corporate Identity - Handbuch

Franchisesysteme wie "IDS", "Unitrans", "FachSped", "Der Kurier" etc. arbeiten ebenfalls mit Handbüchern, zwar mit voneinander abweichenden Benennungen und differierenden Volumina, jedoch beinhalten alle die jeweils bindenden Leistungsstandards.¹

4.1.3. Planung der Preisstruktur

Diese Planung der Preisstruktur verliert für die Güterverkehrsunternehmen an Gewicht, wenn die Franchisenehmer gezwungen sind, Preise nach der individuellen Wettbewerbssituation zu setzen. Tarife der gegenseitigen Franchisenehmervergütung sind bei allen befragten Systemen im Handbuch festgelegt. Bei Zentralaufträgen, die von der Systemzentrale flächendeckend gesteuert werden, sollte es im Einzelfall möglich sein, Hinweise des Franchisenehmers für einen Preisrahmen oder empfohlenen Richtpreis zu berücksichtigen. Beispielsweise wurde das starre Festhalten an einem Einheitspreis ohne Berücksichtigung der Bedingungen der einzelnen Gebiete von Franchisenehmern bemängelt. Im Gegensatz dazu bestimmen die Partner des Kurierdienstes "Der Kurier" die Konditionen ihrer Leistungen über ihre Fahrervereinigungen VsK und VsBK, die sogenannte Mittelstandskartelle bilden,

¹ vgl. Kloyer (1995), S.40f

selbst.¹

Ein weiterer Planungsaspekt ist die Teilnahme an Preisaktionen, die für das gesamte System konzipiert werden. "Unitrans" stellt seinen Franchisenehmern zumeist frei, an Aktionen teilzunehmen oder nicht. Jedoch sind einige hier analysierte Unternehmen sehr streng organisiert, so dass zentrale Verordnungen die Systemnehmer binden.

4.1.4. Planung der Werbung und der Verkaufsförderung

Die Verantwortung für lokale Werbung und Verkaufsförderungsmassnahmen liegt häufig beim Franchisenehmer selbst. Die "OPC"-Franchisenehmer werden bei Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit hinsichtlich der regionalen und überregionalen Werbung durch den Franchisegeber finanziell unterstützt, z.B. durch Anzeigenschaltung. In späteren Phasen muss der Einzelne dies selbst steuern. Wie andere Zentralen, gibt die "OPC" konkrete Vorgaben für einheitliche Annoncen vor.

Zu beachten ist, dass die einzelnen Franchisenehmerbetriebe eine unterschiedliche Grösse aufweisen und sehr differierende Umsatzvolumina, Sendungsaufkommen bzw. Mitarbeiterzahlen haben können. Mit der Zahlung der Pauschale verknüpfen Systemnehmer eine erhebliche Werbeauszahlung, häufigere Werbung bzw. Verkaufsförderungsmassnahmen und den Einsatz von Werbemedien, die dem Einzelnen im gleichen Umfang nicht möglich sind.

4.1.5. Planung der Kosten

Die Harmonisierung der Pläne stellt sowohl für die Franchisepartner als auch für den Franchisegeber eine grundlegende Aufgabe dar. So sind für alle Leistungen von oben nach unten und umgekehrt das Mengengerüst und die Kosten zu ermitteln

1. für vorhandene Partnerbetriebe
2. für den Saldo zusätzlicher Partnerbetriebe
3. für ausscheidende Partner.²

In Franchisesystemen hat eine exakte Kostenplanung und -kontrolle besondere Relevanz. Die Franchisenehmer sollten ihre Betriebskosten durch laufende Revision selbständig überprüfen sowie durch Benchmarking eine Verbesserung der Prozesse erreichen. Im Güterverkehrssektor sind die Systemträger nicht nur um eine Beratung

¹ Vereinigung selbständiger (Bike-)Kuriere - diese, von der Kartellbehörde vorgeschriebene Konstruktion, erlaubt Preisabsprachen innerhalb der Vereinigung.

² vgl. Tietz (1991), S.352

Franchising bei Verkehrsbetrieben

zum Aufbau des Rechnungswesens beim Kontraktnehmer bemüht, sondern man unterstützt gezielt die Ausbildung, das Kostenbewusstsein und das Kostendenken. Einige Systemträger werten die Betriebsergebnisse durch die EDV monatlich bzw. jährlich zentral aus. Anfallende Ausdrücke können verbal durch Hinweise und den Nachweis von Einsparungsmöglichkeiten ergänzt werden.

4.1.6. Expansionsplanung

Die meisten der befragten Franchisingssysteme sind daran interessiert, weitere Franchisenehmer in Deutschland in das System einzubinden, um den Markt flächendeckend zu bedienen. Dazu muss von Seiten der Franchisegeber herausgefunden werden, ob das ausgewählte Gebiet genügend Marktpotential bereithält.

Im Rahmen der Expansionsplanung ist der Finanzbedarf als besonderer Engpassfaktor zu berücksichtigen. Die Netzerweiterung ist stets mit einem Kostenaufwand für den neuen Franchisenehmer sowie einem höheren Marketingaufwand für den Franchisegeber verbunden. Besondere Auswirkungen auf die Höhe des Kapitalbedarfs hat die lange und sich im Zuge der Marktbesetzung durch Konkurrenten verlängernde Anfangsphase. Diesbezüglich sollte es Aufgabe des Systemgebers sein, den künftigen Franchisenehmer intensiv darauf vorzubereiten und ihm über anfängliche Hürden hinweg zu helfen. Etabliert sich eine Franchise neu in einem Gebiet, so ist die Einrichtung eines Kunden- bzw. Service-Telefons eine geeignete Massnahme, damit sich Kunden z.B. über das Preis-Leistungsverhältnis informieren können. Dem muss jedoch eine ansprechende Aktion vorausgehen, welche die Aufmerksamkeit des Kunden erregt. Postwurfsendungen sind für den industriellen und gewerblichen Bereich eher unpassend, ansprechender erscheinen das persönliche Vorsprechen des neuen Franchisenehmers bzw. eine telefonische Kontaktaufnahme. Die Aufklärung des Systemnehmers über Einzelheiten der Geschäftseröffnung gehört in dafür ausgelegten Schulungen ebenso zur Planungsthematik wie spezifische Hinweise zum Betriebsablauf.

Vereinzelt legen Systemträger ihre Expansionspläne aufgrund von Systemerfahrungen und Marktanalysen auf einen Zeitraum von fünf Jahren aus. Das ist für den sich im Wandel befindlichen europäischen Verkehrsmarkt auch notwendig, da mit dem Eindringen von Billiganbietern aus West- wie Osteuropa ein höherer Konkurrenzdruck herrscht. Das ist bereits heute durch eine veränderte Preistruktur für logistische Leistungen zu sehen.

Im Hinblick auf die Internationalisierung gibt es vier Methoden, mit denen man den Weg zum internationalen Franchising gehen kann. Naheliegend ist das direkte Franchising, das ein fertiges, dem entsprechenden Land sorgfältig angepasste

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Franchisepaket voraussetzt. Insbesondere muss hier auf unterschiedliche rechtliche Gegebenheiten geachtet werden. Nach Skaupy¹ eignet sich diese Methode insbesondere für unkomplizierte Märkte, namentlich für die Nachbarländer, und zwar für einen Franchisegeber des deutschen Sprachgebietes in einem anderen Land dieser Sprache sowie in gewissem Umfang für die Beneluxstaaten. Dieses Verfahren wird vielfach als einfache und kostengünstige Methode angepriesen.

Die indirekte Methode unterscheidet sich von der direkten in erster Linie dadurch, dass der Franchisenehmer im anderen Land nicht selbst franchisiert, sondern dies durch eine dort bestehende Tochtergesellschaft oder durch eine von ihm beherrschte Gesellschaft überlässt. Der Franchisevertrag wird von der Auslandstochter direkt mit dem Franchisenehmer abgeschlossen, wodurch die Franchisegeber-Pflichten bei der Auslandstochter liegen.²

Im Rahmen der Internationalisierung gewinnt die Gewährung von Master-Franchisen eine immer grössere Bedeutung. Hierbei gewährt der Franchisegeber die Rechte einem akquisitorischen Absatzhelfer. Das können ausländische Agenten, Kommissionäre, Handelsmakler oder -vertreter sowie logistisch oder leistungsergänzend tätige Betriebe oder Personen darstellen. Wegen der Komplexität des Verkehrsmarktes sollten beim Master grundlegende verkehrsbetriebswirtschaftliche Kenntnisse vorhanden sein. Basierend auf den für das gesamte Land oder für einzelne Regionen erteilten Franchisen, erhält der Master-Franchisenehmer das Recht, seinerseits weiteren Franchisenehmern dieses Landes Franchisen bzw. Unterfranchisen einzuräumen. Der Masterfranchisevertrag unterscheidet sich vom gängigen Kontrakt, da er sich nicht mit der Errichtung einzelner Betriebe im dem Staat befasst, sondern vielmehr dem ausländischen Master-Franchisenehmer allgemeine Aufgaben überträgt, die diesen befähigen sollen, das Konzept unter adäquater Anpassung an landestypische Gegebenheiten zu realisieren.

Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens als weitere Möglichkeit der Internationalisierung hat mit dem Franchising an sich wenig zu tun, da die Partner verschiedene Dienste anbieten. Schliesst sich dennoch ein Franchisegeber mit einer ausländischen Firma – beispielsweise im Rahmen eines Joint Venture – zusammen und kann diese dann in ihrem Land ein Franchisesystem entsprechend den Grundsätzen des Systemgebers aus dem Ursprungsland aufbauen, muss aufgrund der grösseren Gefahr der Uneinigkeit bei Joint Ventures zunächst eine präzise Klärung der gegenseitigen Rechte und Pflichten erfolgen.

1 vgl. hierzu und im folgenden Skaupy (1995), S. 217ff.

2 vgl. hierzu und im folgenden Skaupy (1995), S.217ff.

4.2. Kontrolle

Unter Kontrolle wird der Vergleich eines eingetretenen Ist- mit einem vorgegebenen Soll-Zustand verstanden. Kontrolle erfolgt mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung bezüglich der Normerreicherung sowie der Neuformulierung des Sollwertes.¹ Innerhalb eines Franchisesystems müssen die Leistungen konsequent kontrolliert werden. Die Leistungsfähigkeit wird erheblich von der Einhaltung gesetzter Leistungsstandards, die zu kontrollieren sind, beeinflusst. Ferner ist in Bezug auf die Kontroll- und Überwachungsfunktion zu gewährleisten, dass Marktmodifikationen früh genug entdeckt werden, so dass eine schnelle Reaktion erfolgen kann.

Stark dezentralisierte Strukturen und die Autonomie der Franchisenehmer erfordern eine umfassende Überwachung und Kontrolle. Das bedeutet, dass jegliche vom Franchisegeber aufgestellte Planungsstandards regelmässig auf ihre Einhaltung, Zweckdienlichkeit und Gültigkeit zu prüfen sind.

Neben dem Vertrag, in dem die Kontrollbereiche genau spezifiziert sind, spielen in Franchisehandbüchern fixierte Arbeitsanweisungen und Betriebsführungsrichtlinien eine entscheidende Rolle. Geprüft wird sowohl auf Gesamt- als auch auf Betriebs-systemebene¹, wobei Mitarbeiter der Zentrale folgende Kontrollen durchführen:

- Kontrolle der Einhaltung sämtlicher kaufmännischer Richtlinien des Systems
- Kontrolle der Werbe- und Aktionserfolge
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
- Kontrolle der Einhaltung aller gesetzlichen Normen im kaufmännischen Bereich sowie
- Kontrolle der Einhaltung der Regelungen des Franchisevertrages.

Die Zentralkontrolle beinhaltet alle kaufmännischen Revisionsmassnahmen in der Franchisezentrale, um deren Arbeitsabläufe und damit das Gesamtsystem zu verbessern.

Im Transportbereich werden mit der Erstellung der Verkehrsleistung und damit verwandten Zusatzleistungen spezielle Dienstleistungen franchisiert, folglich kommt der Kontrolle der Dienstleistungsqualität eine tragende Rolle zu. Die Qualität kann kaum durch eine Bezugspflicht von Inputs sichergestellt werden, deshalb ist der Kontroll- und Überwachungsbedarf dieser Systemart aufgrund der Immaterialität nicht identisch mit dem einer Produktfranchise. Demzufolge geht der stärkste Einfluss auf die Kontrollstruktur von der Art der produzierten und abgesetzten Leistung aus.

¹ vgl. Weber (1993), Sp. 551-556

¹ vgl. Tietz (1991), S.406

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Quantitative Kontrollen erfolgen mit Hilfe von Leistungsstandards in den Kosten- und Gewinnbereichen – in begrenztem Umfang durch die Franchisegeber und recht intensiv durch die Franchisenehmer.

Beim Kontrollrhythmus ist eine Differenzierung nach dem Kontrollbedarf angebracht, da Unternehmen in der Anlaufphase mehr Unterstützung benötigen als ein etablierter Franchisenehmer und damit unvorhergesehene Schwierigkeiten nicht auszuschliessen sind. Natürlich hat der Kontraktgeber berechtigtes Interesse an der Stabilität des Systems, jedoch beeinträchtigen allzu häufige und tiefgründige Überprüfungen die Unabhängigkeit der Franchisenehmer. Um Konflikte und Demotivation zu vermeiden, erscheint es angebracht, vom Kontrolltyp einer Filialrevision abzukommen und die erforderlichen Kontrollen durch Besuche mit Fachberatungen zu kombinieren. Im Güterverkehrssektor ergeben sich Kontrollen teilweise aufgrund informations- und berichtstechnischer Verflechtungen der Franchisenehmer mit dem Systemträger. Je mehr das Berichtswesen und die Buchhaltung zentralisiert sind, desto geringer fallen die Kontrollen “vor Ort” beim Franchisenehmer aus. Auch die erstellte Leistung kann durch moderne IuK-Technologien problemlos überprüft werden. Als Stichwort seien hier nur Sendungsverfolgungssysteme genannt.

Primär ist stets die Erfüllung der Verkehrsleistung in den vorgegebenen Standards, ohne dabei die notwendigen Zusatzleistungen ausser Acht zu lassen. Insofern unterliegen hauptsächlich die Leistungsqualität und die Anzahl der umgeschlagenen Sendungen der täglichen bzw. monatlichen Franchisegeberkontrolle. In die Kontrolle inbegriffen sind

- Einhaltung der Laufzeitversprechen (z.B. 24/48 Stunden-Dienst deutschlandweit),
- pünktliche, zeitgemässe Abholung und Zustellung,
- Kundenzufriedenheit,
- interne und externe Verhaltensweisen,
- Einhaltung von Richtlinien (z.B. zur Beschriftung der Fahrzeuge, Nutzung des Markennamens/Firmenlogos oder zur Einheitskleidung der Fahrer).

Zur Qualitätskontrolle werden häufig Instrumente, wie Partnervergleiche und Soll-Ist-Analysen eingesetzt. Auf jeden Fall korreliert die Kontrollintensität u.a.mit dem Zielerreichungsgrad der Franchisenehmer.

Auffällig sind voneinander abweichende Standpunkte der Güterverkehrs-Franchisegeber zur Häufigkeit und Intensität der Franchisenehmerkontrollen. So müssen sich die zehn “FachSped”-Franchisenehmer nur im Falle einer beim Franchisegeber eingegangenen Kundenreklamation einer Betriebskontrolle unterziehen. Im Gegensatz dazu stehen die anderen Franchisesysteme, bei denen die Systemzentrale die komplette

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Rechnungslegung aller Franchisenehmer erhält. Bei "CCR" z.B. wenden sich Kunden, die mit Leistungserfüllung unzufrieden waren, automatisch an die Zentrale¹. Auf diese Weise werden die Tätigkeit der Franchisenehmer, die Qualität am Schnittpunkt mit dem Kunden und die Auftragslage kontrolliert. Infolgedessen fühlen sich einige Systemnehmer in ihrer Autonomie stark eingeschränkt. Besonders auffällig ist die hohe Priorität der Kundenzufriedenheit. So werden z. B. Franchisenehmer bei schlechter Auftragserfüllung gemahnt und müssen Bussgelder zahlen.² Die Kontrolle wird bei vielen Franchisesystemen durch die einheitliche EDV-Vernetzung und den dadurch möglichen Zugang zu betriebswirtschaftlichen Daten der Franchisenehmer erleichtert.

Die Dienstleistungen der zwölf Franchisenehmer des expandierenden Expressdienstes "In time" (1996: 5 Franchisenehmer) bestehen hauptsächlich aus Direktfahrten, Spezialtransporten und massgeschneiderten Transport- und Logistiklösungen. Inwiefern die Leistungen dem Systemstandard entsprechen, kontrolliert u.a. der Verbund-Geschäftsführer durch unangemeldete wie angemeldete Besuche bei den Systemnehmern. Des Weiteren wird jeder Einzelne angehalten, seine Verbundpartner in gewissem Umfang zu überwachen. Von Franchisepartnern nicht eingehaltene Zahlungsziele sowie fehlende Fahrzeugbeschriftung sind der Systemzentrale unverzüglich mitzuteilen. In die Unternehmenspolitik sind sowohl vertikale als auch horizontale Kontrollen integriert.

Beim "DPD" und bei "System-Gut" erfolgen aperiodische Auditierungen der Ablaufstrukturen mit zentralen Vorgaben. Der Vorteil dabei ist der gleiche Bewertungsmaßstab aller Franchisenehmer. Deutlich hervorgehoben werden von Niederlassungsleitern des "DPD" die relativ geringe Eingriffsmöglichkeit der Franchisezentrale, denn sie hat nur im technischen Ablauf Weisungsbefugnis, rein wirtschaftlich ist der einzelne Betrieb frei. Bei Organisationsregelverstößen und Vorgabenverletzung muss allerdings mit hohen Strafsanktionen gerechnet werden.

Auch "Night Star Express" ahndet Qualitätsregelverstöße, wie die Zustellung einer Sendung nach 8.00 Uhr, mit hohen Strafen. Der Sendungsumschlag jedes einzelnen Franchisenehmers kann täglich durch die Ein- und Ausgangsscannung im Hauptumschlagszentrum kontrolliert werden. Zusätzlich erfolgen monatliche Leistungsabrechnungen (kaufmännisch-finanzielle Ergebnisse). Dort sind die Anzahl beförderter Sendungen und deren Gewichte sowie die Umsätze mit anderen Systemmitgliedern im Nacht-Express aufgeschlüsselt. Ein wichtiger Kontrollaspekt wird deutlich, wenn keine Ausschliesslichkeitsklausel vereinbart wurde und nur ein Teil der Leistungen des Franchisenehmers an das System gebunden ist. Demzufolge ist der Partner nur im Umfang seiner Franchisenehmer-tätigkeit kontrollierbar, d.h. nur innerhalb der im

1 Weil Absender immer der Franchisegeber ist, ist er der Ansprechpartner für die Kunden

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Vertrag schriftlich verankerten Arbeitsanweisungen und Betriebsführungsrichtlinien. Da "Night Star Express"-Franchisenehmer auch mit anderen grossen Transportunternehmen kooperieren, wird die betriebsinterne Ab- und Erfolgsrechnung von der Zentrale nicht überprüft. Night Star Express ist eine Leistungsart unter mehreren und wird von den Speditionen als Profit Center geführt. Um die Qualität der Lieferleistung zu kontrollieren, begleitet der Qualitätsbeauftragte der Zentrale häufig die Nachttransporte von den Franchisenehmerbetrieben zum Hub. Weiterhin geben regelmässig ausgearbeitete Qualitätsstatistiken darüber Aufschluss, inwieweit vorgegebene Standards von den Franchisenehmern erfüllt werden.

Die Kurier- und Expressdienste "Der Kurier" sowie die "ASS Kuriere" können durch die jeweilige einheitliche Vernetzung täglich die Qualität der Franchisenehmer kontrollieren. Für sie ist erkennbar, wie viele Fahrzeuge unterwegs sind und wie viele bzw. welche Aufträge bearbeitet werden. Somit können Rückschlüsse auf den Qualitätsgrad und die wirtschaftliche Stellung gezogen werden. Die "ASS Kuriere" - Franchisenehmer müssen auf der Basis von Controllingmassnahmen monatliche Abrechnungen, ähnlich denen des "Night Star Express", und jährlich eine Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung übergeben. Dies geschieht nicht etwa, um nachträgliche Zahlungen anzufordern, sondern man möchte den Franchisenehmer so auf Defizite seiner Arbeit aufmerksam machen.

Vom "Der Kurier" wird mit dem Franchisepaket ein Controlling-Baustein angeboten, der von den Franchisenehmern genutzt werden kann. Auf seiner Grundlage bestünde die Möglichkeit zur Kontrolle, was aber nicht Sinn und Zweck ist. Vielmehr dient das Angebot als reine Unterstützungsmassnahme des Franchisegebers. Beide Systeme verweisen bezüglich der nach eigenen Angaben im Vergleich mit anderen Verbänden relativ geringen Kontrollintensität auf den Erhalt der Autonomie ihrer Partner.

Um die Anwendung der Festlegungen im Qualitätssicherungs-System zu gewährleisten, hat jeder Franchisenehmer bei "IDS" und "Unitrans" im eigenen Unternehmen einen Beauftragten für die Qualitätssicherung zu bestimmen. Die "Unitrans"-Zentrale kontrolliert u.a. quartalsweise Fehlmengen und Fehlverladungen, die Fahrzeiten, das Eintreffen am Zielort, Überzähligkeiten bzw. Sendungen, die ohne Erfassung weggeschickt werden sowie die Durchführung von Linienverkehren durch Auswertung der vom Franchisenehmer-Qualitätsbeauftragten ausgefüllten Fragebögen. Durch das Einbeziehen des Franchisenehmers in die Kontrollmassnahmen ist ein Anreiz gegeben, dass die Kontrollen sowohl dem Eigen- als auch dem Systemschutz dienen.

Auch in der "IDS"-Zentrale ist ein Qualitätssicherungsbeauftragter tätig, der die Verantwortung über die Sicherstellung der Erfüllung der Forderungen der DIN EN ISO 9001 trägt. Alle Qualitätsbeauftragten sind im vorgesehenen und festgelegten Aufgabenbereich verpflichtet, die Einhaltung der Festlegungen in diesem System zu garantieren, die Wirksamkeit des Systems zu überwachen sowie regelmässig bzw. bei besonderem Anlass der jeweiligen Geschäftsführung zu berichten. Der Franchisenehmer sollte zu seinem eigenen Vorteil in ein positiv verankertes

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Kontrollsystem eingebunden sein. Sowohl die Kontrolle innerhalb der Station durch den Systemnehmer selbst als auch die Kontrollen der Zentrale müssen die Kontinuität des gesamten Franchisesystems sicherstellen.

Wie eingangs erwähnt, ist eine allgemein gültige Aussage zur Kontrollintensität nur schwer zu treffen, die ausser der Netzgrösse die Art der Partnerbeziehung beeinflusst wird. Die theoretische Erkenntnis, dass mit zunehmender Anzahl der Franchisenehmer im Netzwerk der Kontrollbedarf und damit tendenziell die Kontrollaktivitäten steigen, kann auf die Franchisesysteme im Güterverkehrssektor nur eingeschränkt verifiziert werden. "Der Kurier", "Die Funkpiloten" und "ASS Kuriere" zählen zu den grössten Franchise Kooperationen in dieser Branche, aber sie führen Kontrollen mit geringerer Intensität als z.B. bei "IDS", "Unitrans" oder "CCR" durch.

Die Art der Partnerbeziehung beeinflusst den Grad der Kontrolle insofern, als bei divergenten Systemverbindungen die Gefahr eines inhomogenen Franchisenehmerverhaltens höher ist als bei kongruenten. Aus diesem Grund resultieren daher die Bestrebungen, einen einheitlichen Systemauftritt am Markt durch verstärkte Kontrollaktivitäten sicherzustellen. Einzelne Kontrollabläufe zwischen der Zentrale und den Franchisenehmern zu standardisieren, erscheint zwar sinnvoll, doch müssen individuelle Unterschiede in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft, das Partizipationsstreben oder auch die Fähigkeit zur Eigenmotivation bei der Führung von Franchisenehmern berücksichtigt werden. Diese Aspekte treffen im Übrigen auch auf Planungsaktivitäten zu.

4.3. Informationssystem

Neben dem reinen Transport mit dem üblichen Service hat der durchgängige Informationsfluss eine hohe Bedeutung erlangt. Bereits 1989 wurde mit dem "gläsernen DPD"¹ ein System zur Paketverfolgung (auf Basis eines Codiersystems) aufgebaut. Unter der Bezeichnung DELIS wurde es zum Kern eines zukunftsorientierten Logistikinformationssystems weiterentwickelt und verarbeitet heute täglich gut 3 Millionen Datensätze in Europa. Die elektronisch angelegte Steuerung war der Marktsprung der KEP-Dienste und ging erst später auf die Speditionsbranche über.

Ein Pfeiler von Franchisesystemen sind EDV-gestützte Informationssysteme. Infolge der wachsenden Bedeutung zweckorientierten Wissens für die Unternehmensführung, setzt sich sowohl die Betriebswirtschaft, als auch die Betriebspraxis seit langem intensiv mit deren Gestaltung auseinander. Die betriebliche Praxis wurde in der Vergangenheit stark durch die Entwicklung informationstechnischer Hilfsmittel

1 Das Gesamtsystem erhielt wegen seiner hohen Transparenz diese Bezeichnung.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

geprägt. Dies ist theoretisch mit Tietz¹ nachvollziehbar.

Ausdruck und Übertragung von Wissen ausserhalb einer Person setzt die Abbildung in irgendeiner Sprache voraus. Somit sind Daten und Nachrichten Träger von Wissen; sie schaffen, verstärken und übermitteln Wissen. Informationen als Bestandteil von Daten bzw. Nachrichten werden für Handlungen und deren Vor- und Nachbereitung benötigt. Rein definitorisch sind Informationen in Bezug auf Planungs-, Organisations-, Personalführungs- und Kontrollvorgänge als zweckorientiertes Wissen zu verstehen.

Als Fragment des Führungssystems erfüllt das Informationssystem eine dienende Rolle. Es wird in Anlehnung an Weber als geordnete Menge von Informationselementen, die sämtliche führungsrelevanten Tatbestände, Merkmale und Ereignisse des Ausführungssystems betreffen, verstanden. Sein Aufgabengebiet umfasst die Beschaffung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung jeglicher Informationen; ihm kommt damit eine Abbildungsfunktion zu.² Hauptempfänger ist das Kontrollsystem, das zu seiner Funktionserfüllung neben Sollwerten (Planwerte, organisatorische Regelungen) Istwerte benötigt (Istwerte, Regeleinhaltung).

Güterverkehrs-Franchisenehmer, die die EDI-³ und Sendungsverfolgungssysteme ihrer Franchise nutzen, sind in der Lage, die betrieblichen Aufgaben wie Versendung, Sendungsinformationen, Zollabwicklung etc. mit geringerem Aufwand und weniger Personal durchzuführen als bisher.

Die Einrichtung transportkettenübergreifender Informationssysteme hat u.a. zum Ziel, den Informationsfluss über den Güterversand so zu gestalten, dass Daten den Gütern vorauslaufen und so eine effizientere Disposition und bessere Auslastung der Kapazitäten ermöglicht wird. Dabei muss die Möglichkeit gegeben sein, die in der Betriebsdatenerfassung gesammelten Daten an das zentrale EDV-System, auf die die Partner zugreifen können, weiterleiten zu können. EDV-Systeme müssen neben dem Datenaustausch zwischen den Gliedern der Transportkette auch die Möglichkeit eröffnen, jederzeit Statusmeldungen über Ort und Zustand des versandten Gutes abzuliefern. Wesentlich für die elektronische Sendungsverfolgung ist ein zwischen allen Kooperationspartnern abgestimmter Datensatz mit verschlüsselten Informationen über Inhalt und Verbleib der Sendungen. Serviceoptimierung und Generierung innovativer Dienstleistungen wären ohne den Einsatz elektronischer Datenverarbeitung undenkbar. Die EDV-gestützte Kommunikation zwischen Verkehrsbetrieb und Kunden wird unentbehrlich, ob in Form der Beschaffung,

1 vgl. Tietz (1991), S. 479ff.

2 vgl. Weber (1995), S. 170ff

3 Behandlung jeder Sendung wird chronologisch dokumentiert.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Lagerhaltung oder Distribution, ob für den Versand oder die Sendungsverfolgung.

Oft ist die Arbeitsweise kleiner und mittlerer KEP-Dienste nicht so kostengünstig, weil die Partner nichtkompatible Software-Systeme einsetzen. Franchise-Kooperationen haben hier Vorteile. Sie liegen auf der Kostenseite relativ günstig, denn Versandinformationen werden so nur einmal ins System eingegeben, um dann Aufgaben wie Rechnungserstellung, -prüfung, Etikettierung, Sendungsverfolgung besser durchführen zu können. Man operiert mit einem uniformen System im gesamten Netzwerk. Inzwischen ist man überzeugt, dass KEP-Betriebe, die keine Sendungsverfolgung, anbieten, mittelfristig keine Überlebensfähigkeit aufweisen.

Wie bereits erwähnt, ist der Informationsaustausch beim "DPD" durch DELIS vollständig elektronisch organisiert. Die Betriebsdatenerfassung (Scannung) erfolgt bei den Kooperationspartnern alternativ über fest verkabelte Netzwerke, die alle Daten direkt auf einem PC speichern oder aber über mobile Erfassungsgeräte, die nach Abschluss der Erfassung entweder über ein Netzwerk oder auch direkt auf einen PC entladen werden. Eine Scannsoftware erstellt aus diesen Daten alle notwendigen Belege für die Zusteller (z.B. Ausroll-Listen) und erzeugt automatisch Dateien, die dann über das Kommunikationssystem an die zentrale Datenbank überspielt werden. In strategischer Allianz mit der Telekom wird deren Netz zur Datenübertragung genutzt. Das Datenbanksystem ist so dimensioniert, dass ein Nachforschungszeitraum von 3 Monaten im Direktzugriff möglich ist. Das flächendeckende einheitliche Paketverfolgungs- und Steuerungssystem verfügt über sämtliche Informationen, wie Brückkapazitäten, Paketumschläge, Tourenpläne etc. Früher erforderliche telefonische Rückrufe der Kunden nach erfolgter Recherche entfallen, da eine Bildschirmauskunft möglich ist. Eine weitere Rationalisierung bietet die direkte Zugangsmöglichkeit der "DPD"-Kunden unter Nutzung eines Rechnerverbundnetzes zur zentralen Datenbank. Zudem wird die Einbindung der Transportinformationen in die Warenfluss-Informationssysteme der Kunden ausgebaut. In Bezug auf den Verkauf gab es bereits Verhandlungen mit der Bundeswehr, die anstrebt, mit DELIS kommunikationstechnische Probleme zu lösen und die eigene Logistik damit zu steuern.

CargoSOFT ist ein Informationssystem, das den kompletten Arbeitsablauf aller "In Time"-Mitglieder von der Auftragserfassung über die Disposition, Abrechnung, Offene-Posten-Verwaltung bis zur Statistik beinhaltet sowie die Kommunikation der Franchisepartner untereinander unterstützt. Mit CargoSOFT hat der Franchisenehmer Zugang zur CargoRoute; damit können Fahrten automatisch übernommen werden. Des Weiteren sind Zuweisungen von Aufträgen unter den Franchisenehmern möglich und Kundenadressen, die in das Gebiet eines anderen Systempartners fallen, werden an diesen weitergegeben. Letztlich werden alle Kundenadressen in der Zentrale gesammelt. Um Warenströme besser zu steuern und die Ausnutzung der Ladungskapazitäten zu verbessern, startete "In Time" den bundesweit ersten Versuch, Satellitentechnik und das D-Netz zur Flottensteuerung zu kombinieren. Eigens dafür wurde eine Software entwickelt. Die mit dem Hauptrechner in der Zentrale über

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Satellit verbundenen Bordcomputer dienen der Standortbestimmung und Tourenplanung, z.B. durch optimierte Routen auf dem Kartendisplay oder in Sprachausgabe. Zusätzlich kann der Fahrer auf den zentralen und stets aktuellen ADAC-Staurechner zugreifen. Die Satellitennavigation über TravelBook ist effizient und kostensenkend. Allerdings statten bei weitem nicht alle Franchisenehmer ihre Fahrzeuge mit dieser Technik aus, da Anschaffungskosten in Höhe von ca. 10.000 DM pro Fahrzeug anfallen. Jedoch stehen dem Kostenaspekt die Teilhabe an einer von der Systemzentrale gesteuerten Anlage sowie die Nutzung grössenbedingter Vorteile gegenüber.

Mit Millionen-Investitionen stellte "Der Kurier" seine Vermittlungszentrale und Kurierfahrzeuge im Grossraum Hamburg auf Datenfunksysteme um, womit man sich zunächst die Exklusivität der computeroptimierten Tourendisposition per Datenfunk sicherte. Pro Sekunde sind so 40 verschiedene Fahrzeuge erreichbar. Am Bildschirm ist ersichtlich, welcher Kurierfahrer zu welchem Auftraggeber räumlich die geringste Distanz aufweist. Zudem sind die jeweiligen Leistungsprofile der Fahrzeuge erfasst, daher können Fahrer gezielt angesprochen werden, um Sonderwünsche zu erfüllen. Systemnehmer aller übrigen Gebiete arbeiten gegenwärtig (u.a. aus Kostengründen) nicht mit diesem System.

Der Spediteursammelgutverkehr ist heute ohne intensiven EDV-Einsatz nicht mehr möglich, wenn man einerseits die Kosten minimieren und andererseits die Ablauforganisation verbessern möchte. Die zunehmende Internationalisierungstendenz, eine steigende Nachfrage nach paneuropäischen Verkehrsdiensten sowie die flächendeckenden, termingeführten Verkehre machen einen elektronischen Datenaustausch unabdingbar.

Fragen nach dem momentanen Ladungsstandort, dem Eingangstermin oder nach der Empfangsperson der Sendung beantwortet der Sammelgutdienstleister "Unitrans" mit dem Fracht-Informationen-System Unifis. Damit kann der Kunde jederzeit auf Sendungsdaten zugreifen: per Telefon oder per Online-Verbindung. Unifis wird vorrangig in den alten Bundesländern eingesetzt, weil den Stationen in den neuen Ländern oft noch die notwendigen Voraussetzungen (insb. Rechneranlagen) fehlen. Für Verwaltungs- und Abrechnungsaufgaben wird hier ein anderes Programm namens Cavis genutzt; eine Kundenkopplung ist damit jedoch nicht möglich.

Der Abfallerzeuger bekommt seine Abfallbilanz mit minimalem Aufwand von der "CCR Components Recycling GmbH" (im folgenden auch kurz "CCR" genannt) zur Verfügung gestellt. Durch die zentrale Mengenstromerfassung hat der Kunde Zugriffsmöglichkeiten auf spezifische Daten der Zentrale. Hierzu werden ihm Online-Daten bereitgestellt, die per DFÜ in das Softwarepaket übernommen werden können. Von den "CCR"-Franchisenehmern werden die Leistungsdaten des jeweiligen Abfalltransporteurs ins System eingeschleust und von der Zentrale für die Rechnungslegung erfasst.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Auch für “IDS”, “CODIS”, “CTL” und “FachSped” ist eine flexible und weit verzweigte Distribution nur mittels eines reibungslosen Informationsflusses kostengünstig und termingenau möglich. Übernahme, Verladung und Transport der Sendung können aufgrund eines hochentwickelten Barcode-Systems jederzeit transparent und nachvollziehbar abgewickelt werden, so die Systemzentralen übereinstimmen.

Zur Bewältigung anfallender, vielfältiger Informationen betreiben immer mehr Systeme Barcoding. Üblicherweise wird dabei jedes Kollo der Einzelsendungen mit zwei Barcode-Aufklebern bestückt. Zum einen wird der Routingaufkleber, der die interne Relationsnummer sowie die Empfängerpostleitzahl enthält, auf die Sendung geklebt. Zum anderen wird der eigentliche Sendungsaufkleber mit den Daten über das Abgangsdepot, das die Sendungen ins System speist, der Sendungsnummer und evtl. der Kollonummer verwendet¹. Spezielle Vordrucke, Etikettendrucker, Scanner und Lesestationen zum Datentransfer, Scanner/Computer, Mailbox und Datenübertragung sind die wichtigsten Komponenten, die jeder Partner mit Franchisegeber-Unterstützung beschaffen, installieren und vorhalten muss. Dennoch lohnen derartige Investitionen, denn die barcodierte Sendungsverfolgung ist eines der wichtigsten Argumente für die Verleihung des Qualitätszertifikates ISO 9001 und ist damit für den Wettbewerb äusserst wichtig. “IDS” kann so eine Liefersicherheit gewährleisten, die unter anderem in einer hohen Zustellquote zum Ausdruck kommt. Alle Kollen werden mit ihren relevanten Daten erfasst und in eine lückenlose Informationskette integriert. Auf Versenderwunsch wird ein automatischer Zugriff auf die Sendungsstatistik eingeräumt. Ferner können die Kunden den jeweiligen Status ihrer Sendungen im “IDS-Sendungs-Auskunfts-System” (ISAS) über das Internet erfahren.

Die 48 “System-Gut”² -Franchisenehmerbetriebe – wie auch die Partner in den Beneluxländern und der Türkei – sind über das Betriebssystem AS/400 gekoppelt. Durch die systeminterne Zentralarchivierung hebt sich “System-Gut” deutlich von der Konkurrenz ab. Daten der Lagerein- und -ausgänge fliessen auf manuellem Weg oder durch Scannung in die innerbetriebliche EDV. Abends werden von jedem Standort alle Ausgangsdaten auf den Zentralcomputer übertragen. Dort erfolgt der Datenaustausch, so dass jedem Standort um ca. 21.00 Uhr seine Eingangsdaten des folgenden Tages zur Verfügung stehen. Noch am Tag der Versendung hat der “System-Gut”-Kunde Zugriff auf wichtige Daten, wie Ankunft, Auslieferer etc. Die Systempartizipation erfolgt Online durch Kopplung an die EDV, bei welcher nach gewisser Antwortzeit die relevanten Informationen zur Verfügung stehen, oder eben durch Fax- bzw. Telefonbenachrichtigung.

Im Vergleich mit anderen Mittelstandskooperationen sieht sich “CTL” u.a. in datenmässigen Abläufen und einem zentralen Clearing aller Leistungen führend. Die

1 dient der Kennzeichnung mehrerer zu einem Auftrag gehörender Stücke

2 ab 09/98 Umbenennung in System-Plus, aus Rücksicht auf ausländische Partner

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Sendungsverfolgung erfolgt über fünf Schnittstellen: Versanddepot, Hub-Eingang, Hub-Ausgang, Eingang Empfangsdepot und Ausgang Nahverkehr.

Der Konsumgüterlogistik-Franchiseverband "CODIS" ist vom Toilettenpapierhersteller Hakle in dessen Logistik integriert worden, weil ein Dienstleister gesucht wurde, der auf einen profunden Erfahrungsschatz verweisen und ein geschlossenes System in der Distribution von Markenartikeln anbieten konnte. Von der "CODIS"-Zentrale wird die Datenbank "CODISBRAIN" verwaltet. Mit deren Hilfe ist eine artikelbezogene, permanente Sendungsverfolgung durch Statusrückmeldungen gewährleistet. Es werden mit der Datenbank auch Franchisenehmer hinsichtlich der unterschiedlich zu behandelnden Produkte geschult und den Kunden aktuelle Handelsstatistiken und Analysen zur weiteren Prozessoptimierung angeboten. Mit "CODISBRAIN", einer eigens entwickelten und in der Praxis bewährten Logistiksoftware, ist es möglich, massgeschneiderte Zusatzleistungen anzubieten. Die Lagerverwaltungssysteme ermöglichen jede Art der Lagersteuerung, -verwaltung und -abrechnung.¹

Das Informationssystem wird zunehmend Kern eines umstrukturierten Leistungsfeldes vieler Franchisen in der Güterverkehrswirtschaft. Alle Informationen, die ein Kunde oder Interessent direkt oder ein Mitarbeiter des Franchisenehmer-Betriebes vom EDV-System benötigen, werden zentral zusammengeführt und zur Abfrage bereitgehalten. In Verbindung mit dem einheitlichen Informationssystem stellt sich die Frage nach der Leistungsverrechnung und dem Umgang mit dem Rechnungswesen.

Die Franchisemitglieder des Stadtkuriers "Der Kurier" nutzen die zentrale Abrechnung aller Leistungen, die barcodegestützte Sendungsverfolgung und zur Tourenoptimierung mittels eines homogenen Computernetzes. Eine in einer Quelle in Auftrag gegebene Kundensendung wird vom entsprechenden Franchisenehmer abgeholt, der das gesamte Aufkommen täglich im Linienverkehr nach Neuenstein (Hub) befördert, wo die Sendung vom Franchisenehmer des Zustellgebietes übernommen wird. Die Fakturierung übernimmt die Zentrale und stellt dem Franchisenehmer die Leistung in Rechnung, der wiederum die Leistungserbringung mit seinem Auftraggeber verrechnet. Der zustellende Systemnehmer ist anteilmässig am Rechnungsbetrag beteiligt. Franchisenehmer von "Der Kurier" bzw. "Die Funkpiloten" sind allein für die Verrechnung abgewickelter Leistungen innerhalb ihres Gebietes, die nicht zentral erfasst wurden, verantwortlich. Bei letzterem sind das so genannte Baraufträge, über die die Zentrale keinen Überblick hat.

Mit Unterstützung eines zentralen Kundenpools erhalten "Die Funkpiloten"-Systemnehmer ihre Aufträge. Die Fahrtbelege werden sofort an die Zentralstelle

1 jeder „CODIS“-Franchisenehmer hat eigene Hardware und Software. Wichtig für den Franchisegeber ist nur, dass eine Computervernetzung vorliegt.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

durch Eingabe der Daten in das Informationssystem weitergeleitet. Somit wird der Franchisegeber mit der Fakturierung beauftragt, die Kunden des Systems ziehen daraus den Vorteil gebündelter Rechnungen. Die Systempartner sehen die zentrale Rechnungslegung als positiv, an weil sie in der Summe weniger zeitintensiv ist. Ebenso übernimmt die "ASS Kuriere"-Zentrale die Leistungsverrechnung zwischen den Partnern, nicht aber mit deren Kunden.

Für die Zustellung einer Sendung werden "OPC"-Franchisenehmer nicht entlohnt. Dem Versender werden die Leistungen von dem für das Franchisegebiet verantwortlichen Systempartner in Rechnung gestellt, der die Sendung abholt und ins Hub befördert hat. Demzufolge ist nur die Abholung von Sendungen umsatzwirksam.

Kunden der "FachSped" werden ab Werk beliefert. Die Rechnungslegung und -begleichung erfolgt vom bzw. beim Franchisegeber. Von ihm fließen die Zahlungen dann an die leistungsausführenden Franchisenehmer. Auch die Partner des nicht in sich geschlossenen Netzwerkes "CTL" sind an einen Hauptrechner in der Zentrale gekoppelt. Demzufolge wird die Rechnungslegung für die Leistungserstellung der Partner unter "CTL" zentral gesteuert. Genauso erhalten die "GEL"-Depotpartner die Abrechnung für die innerhalb des Systems beförderten Expressgüter von der zentralen Rechnungsabteilung, die dann mit den Kunden individuell verrechnet. Die Zentralfakturierung ist beim "DPD" eher die Ausnahme und betrifft vor allem Grosskunden wie "KARSTADT", "KAUFHOF", "KAUFRING" und "METRO". Alle anderen sind Depotkunden. Eigene Leistungen für eigene Kunden fakturiert jedes Depot selbst. Die Verrechnung im System erfolgt monatlich. Leistungen zwischen den Partnern werden durch Scannung in den Umschlagzentren über ein Zentralclearing erfasst und mit Hilfe bestimmter Verrechnungssätze abgerechnet. Gesamtlisten splittet die Zentrale für jedes Depot herunter. Dem Depot A ist genau ersichtlich, wieviel Sendungen aus seinem Gebiet vom Depot B in B zugestellt wurden. Jedoch ging die "DPD"-Zentrale aufgrund von Liquiditätsschwierigkeiten dazu über, etwa vierzehntägig ca. 50prozentige Abschläge von den Depotkonten abzubuchen.

Die Beispiele lassen die Verallgemeinerung zu, dass die detaillierte Leistungsverrechnung systemindividuell gestaltet wird und eine Pauschalisierung für Systeme im Güterverkehrssektor unmöglich ist. Einheitlich ist nur das Angebot zur zentralen Rechnungslegung.

4.4. Organisation

"Organisation stellt ein System aus formalen Regelungen dar, das die Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern in Franchisesystemen festlegt und deren Zusammenwirken durch geeignete Kontrollmassnahmen absichert. Daneben wird die Orga-

Franchising bei Verkehrsbetrieben

nisation durch informale Gruppenbildung geprägt."¹

Organisatorische Ziele werden durch Ziele der Leistungsprogrammebene determiniert. Dort fixierte Intentionen der Markt- und Kostenorientierung sind unter organisatorischen Gesichtspunkten enger zu fassen. Basisziele der Organisation sind:

- Verkehrssegment-Marktorientierung aller Betriebseinheiten mit gleicher Intensität
- verantwortungsspezifische Steuerung des Kostendenkens
- Förderung der Direktheit der Ergebnis- und Erfolgskontrolle
- Harmonisierung aller Markt- und Nichtmarktaktivitäten
- Sicherung der Ausschöpfung der Fähigkeit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit

Bei Nutzung branchenfremder Erfahrungen und unter Beachtung besonderer Prämissen des Güterverkehrssektors lassen sich folgende Organisationsinstrumentarien herausstellen:

- Ablauf- und Koordinationsgestaltung
- Verantwortungs- und Kompetenzgestaltung
- personelle Zuordnung zu Stellen, Abteilungen, Gremien
- Kommunikationsbeziehungen, Aktivitätenbündelung

Nicht alle Instrumente werden mit gleicher Intensität angewandt, demzufolge sind nicht alle organisatorischen Ziele mit allen Instrumenten gleich gut zu erreichen.

Die Autorität des Franchisegebers beruht auf seiner Funktion als Vorbild und auf seinen Leistungen zur Unterstützung der Franchisenehmer im Wettbewerb. Organisationstrukturen und Verträge allein können die zur Führung eines straffen Systems notwendige Autorität nicht begründen. Erforderlich sind darüber hinaus Weisungs- und Kontrollsysteme, ein differenziertes Kommunikationssystem und eine klare Regelung interner Leistungen. Aus prinzipiellen und pragmatischen Gründen ist die Systemzentrale Träger der strategischen Ausrichtung einer Franchise, bei ihr laufen sämtliche Informationen und Erfahrungen zusammen; sie hat die besten Möglichkeiten diese auszuwerten und gegebenenfalls auf externe Berater, Marktforschungsinstitute etc. zurückzugreifen.

4.4.1. Franchisevertrag

Eines der formalen Regelwerke ist der Franchisevertrag. Auch wenn wirtschaftliche

¹ Tietz (1991), S. 391.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

und rechtliche Konzeptionen der Güterverkehrssysteme voneinander abweichen, werden bei jeder Vertragsgestaltung folgende Sachbereiche berücksichtigt:

- Beschreibung des Franchise-Know-hows
- Vereinbarung eines Exklusivgebietes
- Vertriebs- und Bezugsbindungen
- Gewerbliche Schutzrechte
- Sicherstellung des fortlaufenden Know-how-Flusses vom Franchisegeber zum -nehmer
- Entgelt - Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung
- Vertragsdauer bzw. ordentliche / ausserordentliche Kündigung
- Folgen der Vertragsbeendigung, Ausgleichsansprüche, Auslaufklauseln
- Wettbewerbsverbot

Da damit sämtliche Normen festgelegt sind, sollten Modifikationen und Optimierungen von Prozessen immer in Franchisehandbüchern fixiert werden, in welche die Erfahrungen der Vergangenheit eingehen. Sie stellen somit das "Gedächtnis" des Systems dar.¹

Hinsichtlich der viel diskutierten Problematik der Scheinselbständigkeit ist anzuführen, dass nur derjenige, der mit seinen Partnern einwandfreie Franchiseverträge abschliesst, die die Unternehmereigenschaft der Franchisenehmer ausdrücklich herausstellen und betonen, Scheinselbständigkeit vermeidet.

Eine Vertragsbeendigung kann nach Ablauf der Frist oder durch Kündigung von jeder Partei aus wichtigen Gründen vollzogen werden. Solche Gründe sind z.B. die nachweisliche Verletzung der Sorgfaltspflicht, der Verstoss gegen Verpflichtungen des Vertrages bzw. der Handbücher oder die gerichtliche Eröffnung eines Konkursverfahrens einer Vertragspartei. Gerade in Problemsituationen stellt sich die Qualität des Vertrages heraus, nämlich dann, wenn es darum geht, für beide Seiten akzeptable, einvernehmliche Lösungen zur Vermittlung oder Beendigung zu nutzen.

4.4.2. Organisationsstruktur

Die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Interdependenzen zwischen Franchisegeber und -nehmer erfordert in allen Systemen eine spezielle Koordinationsstruktur, durch die eine Harmonisierung der Aktivitäten aller Systemmitglieder und die Abstimmung von Entscheidungen erreicht werden können. Konflikte ergeben sich zum einen, weil

¹ vgl. Liesegang (1992)

Franchising bei Verkehrsbetrieben

mit dem Ziel der Erreichung von Systemkonsistenz genaue Vorgaben des Franchisegebers und weitreichende Strukturierungen der Tätigkeit als sinnvoll erscheinen. Andererseits können die durch die Autonomie erzielbaren Vorteile wie Flexibilität, Marktnähe und Innovation durch hierarchisch-starre Strukturen, die keine Franchisenehmerpartizipation vorsehen, behindert werden.

Lösungsansätze aus Literatur und Praxis enthalten überwiegend die Möglichkeit der Koordination durch Selbstabstimmung. Um eine derartige Annäherung organisatorisch durchzusetzen, erweisen sich in Verkehrsbetrieben Franchisenehmer-Ausschüsse, -Gremien und -Komitees als praktikable Lösungen. Durch Nutzung einer breiten Informationsbasis und Integration von Expertenwissen kann eine optimale Entscheidungsfindung und -durchsetzung erheblich verbessert werden. Konflikte werden so minimiert, Franchisenehmer durch Partizipation motiviert und deren Autonomiestreben wird weitgehend unterstützt. Wie die Gremien-Organisation erwies sich das Gruppenkonzept von Likert in verkehrsfremden Branchen als geeignet. Dieses Konzept geht von einem System sich überlappender Gruppen aus, das mit der *Abbildung 14* verdeutlicht wird.

Die Gremien können durch horizontal arbeitende vernetzte Erfahrungsaustauschgruppen und Ausschüsse ersetzt werden. Die Wechselbeziehungen zwischen den Gremien, Franchisenehmer und –geber erfolgen nicht streng hierarchisch, sondern in einem Gruppennetz. Im Endeffekt behält sich der Franchisegeber trotz der Vernetzung das endgültige Entscheidungsrecht vor. In einigen Systemen, hervorzuheben sind hierbei “IDS” und “Unitrans”, wird die Zusammenarbeit von Franchisegeber und –nehmer in ähnlicher Art und Weise bereits seit langem organisiert. Mit Hilfe solcher netzwerkartiger Verflechtungen streben Verkehrsbetriebe vor allem eine Verbesserung des Kommunikationsflusses an.

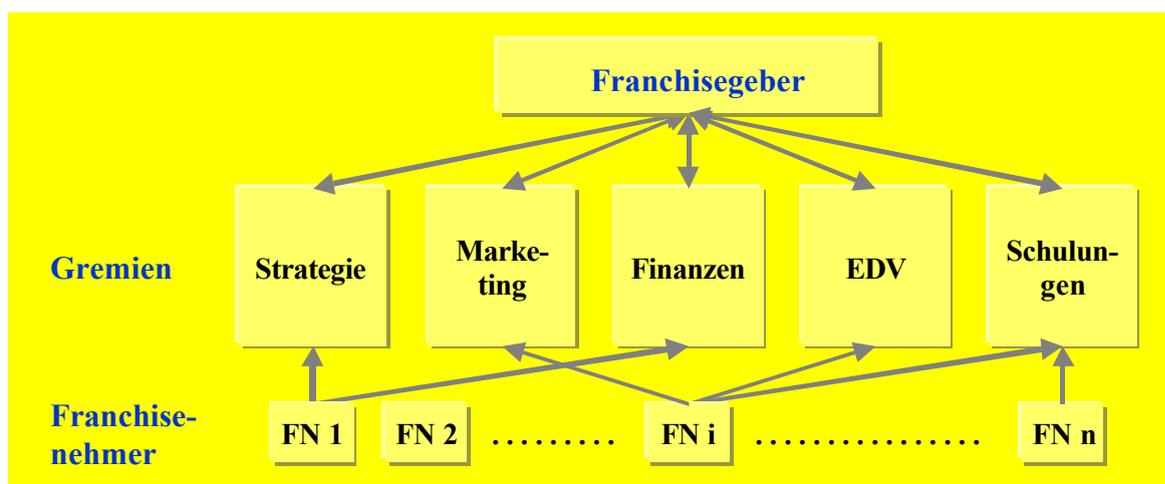


Abbildung 14: Gremienorganisation in Franchisesystemen

Alle Verkehrsfranchisesysteme sind durch bestimmte personelle Schlüsselpositionen gekennzeichnet. Die Bedeutendsten davon werden kurz vorgestellt. Es sind jedoch

Franchising bei Verkehrsbetrieben

insgesamt Bestrebungen erkennbar, Hierarchien so flach wie möglich zu halten und Stellenbeschreibungen abzubauen, um vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter offen zu halten sowie jeden Mitarbeiter als Quelle von Kompetenz und Kreativität zu betrachten.

Der Geschäftsführer ist i.d.R. für die Akquisition von Franchisenehmern, den Absatz der franchisierten Dienstleistungen, die Expansionsplanung und das Erreichen der Wachstumsziele sowie für die Weiterentwicklung des Franchisesystems verantwortlich. Vorrangig in kleinen Systemen obliegt ihm die Verantwortung für die Beziehung zu den Partnern. Bezirksbetreuer, auch Gebietsbetreuer oder Betreuer vor Ort genannt, sind in einem definierten Gebiet für die Betreuung bestehender Betriebe sowie für das Erreichen regionaler Ziele verantwortlich. Innerhalb grosser Franchisen erstreckt sich ihr Zuständigkeitsbereich zusätzlich auf die Suche neuer Partner. Diese Stelle existiert hauptsächlich in älteren grossen und mittleren Systemen. Bei den kleineren Systemen übernimmt meist ein verantwortlicher Mitarbeiter der Systemzentrale oder der Geschäftsführer selbst ("FachSped", "In time") diese Position. Diesbezüglich ist hinzuzufügen, dass die effiziente Gestaltung der Kommunikationskanäle von ausschlaggebender Bedeutung ist. So stellt Tietz fest, dass die Form der Weitergabe von Informationen entscheidender sein kann als der konkrete Informationsgehalt.¹

Je nachdem, ob es sich um formale, an organisatorische Regelungen gebundene Kommunikation oder um informale, an den sozialen Bedürfnissen der Partner orientierte Kommunikation handelt, ist der Einsatz unterschiedlicher Kommunikationskanäle sinnvoll.² In Verkehrsfranchisen gewinnen Spezialisten an Bedeutung, die zur Qualitätssicherung auf der Grundlage der ISO Normen Reihe 9000 eingesetzt werden. Die Stelle des Qualitätsbeauftragten bzw. eine solche Abteilung haben "Unitrans", "System-Gut", "IDS", "Night Star Express", "GEL", "Der Kurier", "CODIS" und "DPD" eingerichtet.

Die Franchise-Akteure kooperieren vertikal innerhalb eines straffen organisatorischen Rahmens, welcher zwei- bis vierstufig strukturiert ist und systematisch folgendermaßen ausgestaltet wird:

Zweistufig: Erschliessung von der Zentrale aus; direkter Kontakt von Franchisegeber und Franchisenehmer

¹ vgl. Tietz (1991), S.485 f.

² vgl. zur Unterscheidung zw. formaler u. informaler bzw. vertikaler u. horizontaler Kommunikation, z.B. Wahren (1987), S. 69. Zwischen Franchisebetreuern der Zentrale und den Franchisenehmern hat die persönliche (informale) Kommunikation eine stark vertrauens- und motivationsfördernde Wirkung und spielt damit in Franchisesystemen eine besondere Rolle

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Dreistufig: Regionalpartner wird eingeschaltet; betätigt sich auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko in einer Region

Vierstufig (z.B.):

1. nationale Zentrale (Franchisegeber [FG])
2. Regionalzentrale als dezentrales FG-Organ
3. Franchisenehmer, u.U. als Gebietsfranchisenehmer
4. Unterfranchisenehmer

Nach Tietz's Einschätzung erfordert der dreistufige Aufbau die Vereinbarung von Entwicklungsrichtlinien. Darin werden die innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu errichtende Anzahl von Betrieben und deren Umsätze genau festgelegt.¹ Nach dieser Methode gingen Verkehrsbetriebe bisher nicht vor, auch nicht, um den Markt der neuen Bundesländer Anfang der neunziger Jahre zu erschliessen. Vielmehr setzte man von Anfang an auf bodenständige Unternehmen.

Verkehrsf ranchisen nutzen hauptsächlich die zweistufige Systemverbindung. In erster Linie werden Gebiete im Sinne des Franchisegebers durch den Franchisenehmer mit dem System-Know-how erschlossen. Für die Erschliessung weiterer, internationaler Märkte wird jedoch häufig eine vierstufige Struktur gewählt. Soweit der Franchisenehmer berechtigt ist, Unterfranchisen mit dem Ziel der besseren Erschliessung seines Marktgebietes zu erteilen, kann er dies tun. Das ihm selbst vermittelte "Leistungspaket" ist dann in systementsprechender Form weiterzugeben. Dafür wird eine vereinbarte Gebühr an den Franchisegeber gezahlt. Die Zweckmässigkeit solcher zwischengeschalteter Subzentralen ist strittig. In Fällen von weit verzweigten Systemen ist dadurch eine bessere Kontrollausübung möglich. Gerade bei internationalen Märkten erscheint dies als vorteilhaft. Vom Unterfranchising machen Verkehrsbetriebe momentan aber nur zögernd Gebrauch. Das hat vermutlich den Grund, dass die Vertragsgebiete so bemessen sind, dass Franchisenehmer diese mit eigenen Kräften bedienen können.

Bei "OPC" ist ein Unterfranchise-Projekt in Planung. Der "Overnight-Kurier", für den vorrangig u.a. Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Fotografen, Druckereien, Apotheken und sämtliche Agenturen die primäre Zielgruppe darstellen, plante beispielsweise für das Jahr 1999 ca. 200 Unterfranchise-Stationen. Diese Unterfranchisenehmer sind dann selbständig tätig und befördern Mitteilungen, Dokumente und Kleinsendungen schnell mit dem Know-how des "OPC". Dabei geht es vorrangig um Gebiete, in die ansässige Franchisenehmer aufgrund grosser Entfernungen nur schwerlich bearbeiten konnten. Um dort einzelne Kunden zu bedienen, sind die Strecken zwischen Franchisenehmer-Depot und dem Kunden zu gross. Ausserdem soll die Ware bis 18.30 Uhr (mit nur einer Stunde Voranmeldung) abgeholt werden und über die zentrale Umschlagstation am nächsten Tag bis 12.00 Uhr überall in Deutschland zugestellt werden. Die Kooperation zwischen dem

1 vgl. Tietz (1991), S. 381

Franchising bei Verkehrsbetrieben

sogenannten Gebiets-Franchisegeber und dem Unterfranchisenehmer wird per Vertrag ebenso notariell besiegelt, wie die zwischen dem Systemgeber und dem Franchisenehmer. Erste Erfahrungen wurden bereits in den neuen Bundesländern gesammelt. Einige potentielle Unter-Franchisenehmer überstanden das anfängliche Missverhältnis nicht, weil das Absetzen von der Konkurrenz auf dem hart umkämpften Kurierdienstmarkt einen gewissen Zeitraum in Anspruch nimmt.

Im Auftrag von "IDS", "DPD", "ILS", "Unitrans" u.v.a. fahren eigenständige Unternehmer als Subunternehmer in einem mit dem Franchisenehmer ausgehandelten Vertragsgebiet. Dazu ein Beispiel: Ein 8000 km² grosses Franchisegebiet des "DPD" wird durch 16 Subunternehmen mit 41 Fahrern in abgesteckten Vertragsgebieten betreut. Der tägliche Paketumschlag des Franchisenehmerdepots liegt bei 7500 Paketen. Aufgabe der Fahrer ist es, die Pakete anzunehmen, zu verladen und zu scannen bzw. zu verteilen. Im Franchisenehmerdepot werden die Pakete von Mitarbeitern des Franchisenehmers sortiert, damit die Sendungen von externen Fuhrunternehmern per Linie zu den zentralen Systemknoten transportiert werden können, von wo aus sie an den Zielort gelangen.

Beim "DPD" unterliegen selbständige Unternehmer im Gegensatz zu anderen Systemen (z.B. hinsichtlich einheitlicher Fahrzeugbeschriftung und Bekleidung) straffen Systemregeln. Es handelt sich dabei jedoch um keine Unterfranchisenehmerstätigkeit. Andererseits wurden bei "DTL" in grossen Vertragsgebieten Unterdepots geschaffen, die dem jeweiligen Franchisenehmer als Aussenlager dienen und eine breite Marktbearbeitung sicherstellen.

4.4.3. Ablauforganisation

Abbildung 15 zeigt die unterschiedlichen ablauforganisatorischen Optionen bei Franchisingssystemen im Güterverkehr. In der Regel bieten Franchisegeber ein oder mehrere Systemknotenpunkte (Hubs) an, über die die Depots der einzelnen Franchisenehmer miteinander verbunden werden. Alle Hubs liegen an wichtigen Autobahnknotenpunkten im gesamten Bundesgebiet, wobei sich die Hauptumschlagzentren vorrangig in den alten Bundesländern befinden. Bei grossen Aufkommen werden auch Direktrelationen zwischen Depots zugelassen.

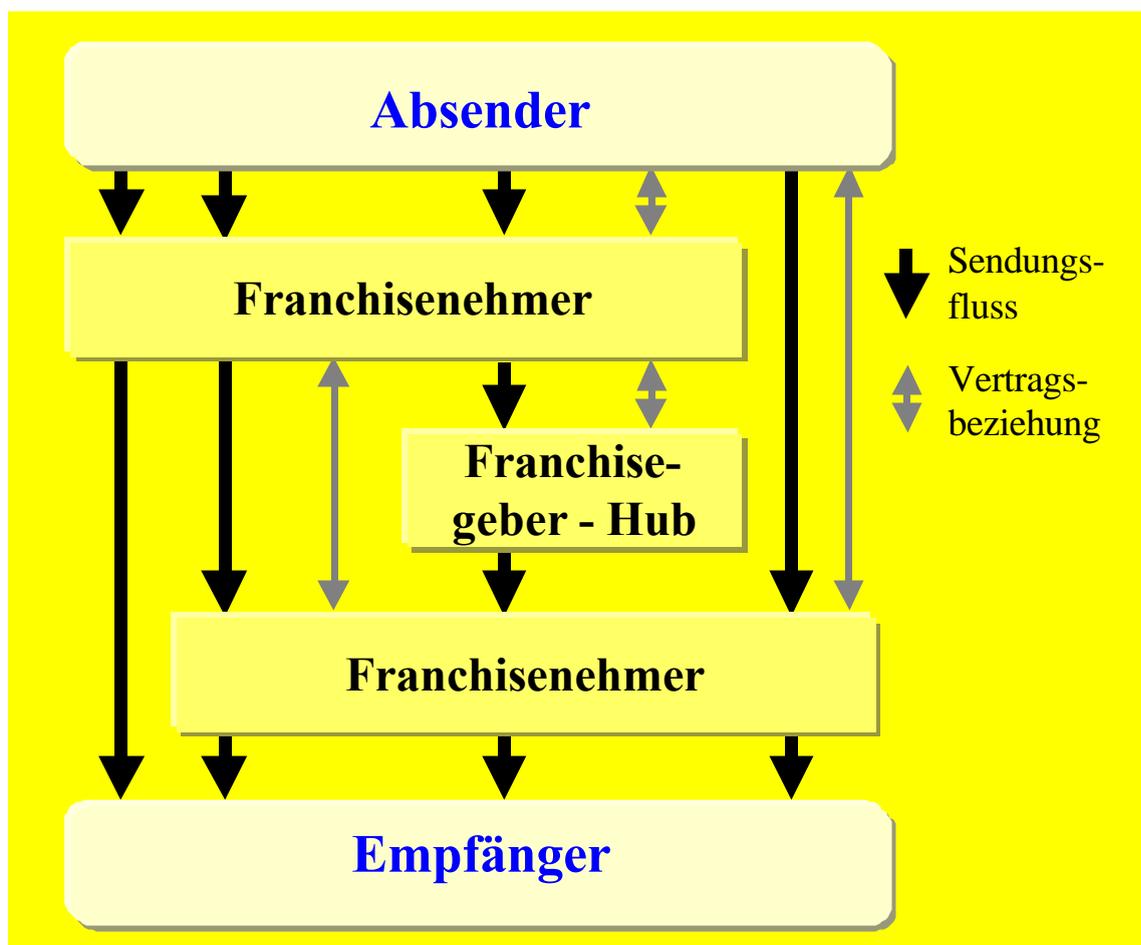


Abbildung 15: Ablauforganisatorische Optionen in Verkehrsfranchisesystemen

Bei einigen Systemen handelt es sich um Anbieter, die Güter ab Werk an den Handel bzw. dessen Lager verteilen. Dazu gehören „DTL“ im Textilbereich, „CODIS“ im Konsum- und Verbrauchsgüterbereich und „FachSped“ sowie die „CCR“. Die Güter werden in der Regel von der Produktionsstätte in das System-Zentrallager zur ersten Kommissionierung befördert, dort erfolgt dann die weitere Verteilung an die regionalen Franchisenehmer.

Da einige Franchisenehmer zum Teil in unterschiedliche Systeme involviert sind, werden vereinzelt die gleichen Depots für den Umschlag von mehreren Systemen genutzt. Aufgrund der ähnlichen Gesellschafterkreise ist dies vor allem bei „DPD“, „System-Gut“ und „CODIS“ anzutreffen.

Aus der Befragung ging hervor, dass es kein gemeinsames Tourenplanungssystem gibt. Dies betrifft vor allem die Zubringer- und Abholfahrten. Die Franchisenehmer sind somit für die Tourenorganisation in Zusammenarbeit mit dem Franchisegeber selbst verantwortlich. Die Organisation der Transporte zwischen den Depots und den Depots und dem Hub wird zwar zentral koordiniert, häufig liegen diese jedoch in der Verantwortung der Franchisenehmer.

4.5. Personalführung

Das Personalführungssystem hat zur Aufgabe, sich mit allen Aspekten der Einwirkung von Führungshandlungen auf die geführten Menschen zu beschäftigen. Diese Verhaltensbeeinflussung hat zum Ziel, die Entscheidungen des Führers bei den Geführten durchzusetzen und ein Handeln im Sinne dieser Entscheidungen zu bewirken, wobei die Führer zu einer solchen Beeinflussung durch ihre Position im Organisationsgefüge legitimiert sind.¹

Mit Hilfe der Führung strebt eine Franchiseunternehmung an, organisations- oder unternehmenspolitische Entscheidungen durch einen Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung unter der Voraussetzung des Fließens von Informationen in beide Richtungen durchzusetzen. Folglich ist ein herausragendes Führungsziel die Anpassung und der Ausgleich der Interessen.

4.5.1. Führungsstil

Eine langfristige Partnerschaft zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern ist nur möglich, wenn beide Seiten bestrebt sind, die Systemziele zu erreichen und in positiver Zusammenarbeit eine entscheidende Hilfe sehen. Dies ist jedoch in der Praxis keine einfache Aufgabe.

Die rechtliche Stellung der Franchisenehmer duldet keinen kontinuierlichen autoritären Führungsstil. Deutlich wurde diese Erkenntnis u.a. bei der Gerichtsentscheidung im Fall "Jacques Weindepots".² Die Integration der wirtschaftlichen Betrachtung durch die Jurisprudenz lässt ein zu starkes Eingreifen in den Geschäftsbetrieb des Franchisenehmers nicht zu. Führung kann im Franchising demzufolge nur beinhalten, Ziele mit dem Franchisepartner zu vereinbaren und ihn bei der Realisierung beratend zu unterstützen.

Während in der Anfangsphase überwiegend eine strenge Führung im Sinne von dezidierten Zielvorgaben und Einzelanweisungen gegenüber den Franchisenehmern und deren Mitarbeitern angebracht sein mag, dürfte mit längerer Systemzugehörigkeit und dem damit verbundenen wachsenden Selbstbewusstsein ein eher kooperativer Führungsstil zu empfehlen sein. Entsprechend gelten für Systemträger die Bewältigung von Motivationsproblemen und die Steuerung von Konflikten als zwei wichtige Aufgaben gegenüber Regionalpartnern. Das Motivationsproblem der Franchisenehmer

¹ vgl. Weber (1995), S.34 und 249 ff

² LAG Düsseldorf, Beschluss vom 20.10.1987, AZ 16 Ta BV 83/87

Franchising bei Verkehrsbetrieben

liegt in der Erkenntnis begründet, dass das einzelne Mitglied zu unterschiedlichen Zeitpunkten vom Systemträger andere Leistungen erwartet. Diese differierenden Erwartungen beruhen auf der sich ändernden Bedürfnisstruktur.

Das so genannte GRID-Konzept zeigt deutlich, dass ein Franchisesystem von der Symbiose zwischen System und unternehmerischer Initiative des Franchisenehmers lebt.¹ Danach "wird höchste Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Organisationsstärke erreicht, wenn die folgenden zehn Bedingungen vorliegen:

1. Partnerschaftliche Zusammenarbeit führt zur Einbeziehung aller.
2. Einbeziehung ist notwendige Voraussetzung für Engagement.
3. Offene Kommunikation ermöglicht Übernahme von Verantwortung.
4. Gegenseitiges Verständnis und vereinte Entscheidungsfindung.
5. Konfliktlösung wird bewirkt durch Diagnose und Aufdeckung der Hintergründe.
6. Die Führung ist zielorientiert.
7. Konstruktive Kritik dient dem Fortschritt.
8. Der entscheidende Motivationsfaktor ist die Selbstverwirklichung durch volle Einbeziehung.
9. Leistung ist die Grundlage für Bezahlung und Aufstieg.
10. Die Unternehmenspolitik ist auf Höchstleistung ausgerichtet."²

Gespräche mit Kurier- und Expressdienst-Franchisenehmern deckten auf, dass dem angebotenen Franchisepaket am Start der Franchise einer hoher Wert zukommt, jedoch erscheinen die Systemleistungen nach einer Periode erfolgreicher Tätigkeit in einem anderen Licht. Anfangs für wichtig erachtete Hilfen, wie z.B. ständige Betreuung, werden später abgelehnt bzw. in anderer Intensität erwartet. Beobachtungen zufolge verlangen Franchisenehmer mit wachsender Grösse mehr Spielraum zur Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Es muss daher als eine wichtige Aufgabe der Zentrale angesehen werden, die verschiedenen Vorstellungen und Interessen der Systempartner, die von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Einflüssen sowie von den eigenen Idealen und Wertvorstellungen

1 Herkömmliche autoritäre Führungssysteme scheitern in einem Franchisesystem, weil sie die schöpferische Mitarbeit der Franchisenehmer untergraben.

2 Lux, E.: Statement zum Referat anlässlich des 4. Franchise-Management-Forums am 30.06.1981 in München, zitiert nach Tietz (1991), S. 367

Franchising bei Verkehrsbetrieben

geprägt sind, auf ein gemeinsames Handeln auszurichten.

4.5.2. Motivation

Im Franchising beziehen sich Motivationsprogramme insbesondere auf Management-Instrumente wie Vergütung und Schaffung von Motivatoren. „DPD“ motiviert und kontrolliert seit 1998 beispielsweise mit Hilfe einer neuen Vertragsklausel. Wer Regeln der Betriebsleitlinien bzw. des Organisations-/Qualitätshandbuchs verletzt, zahlt eine Strafsanktion. Partner, die sich stetig an die Regeln halten, bekommen Bonuspunkte als monetären Anreiz.

Zur Motivation der Franchisenehmer eignen sich jährlich ausgetragene Wettbewerbe in Bezug auf die besten Leistungsergebnisse oder die grössten Leistungssteigerungen. Bei „Unitrans“ z.B. stehen die fünf Gruppensieger des „Unitrans-Quality Awards“ am Jahresende fest. Im Rahmen des Jahrestreffens der „Unitrans“-Franchisenehmer erhalten die Stationsleiter, stellvertretend für alle Mitarbeiter der erfolgreichen Stationen, Pokale und Geldpreise (um 3000,- DM) entgegen. Neben der Veröffentlichung in der Mitarbeiterzeitschrift »unitransland« wird die Öffentlichkeit über die Leistung der Gewinner in der regionalen und überregionalen Presse in Kenntnis gesetzt.

Motivationsfördernd wirkt auch die Mitarbeit der Franchisenehmer in Ausschüssen oder Komitees. Aufgaben und Rechte eines Franchisenehmerausschusses können u.a. sein:¹

- Annehmen von Anregungen und Vorschlägen zur Modifikation der Systempolitik
- Mitarbeit beim Aufbau und der Verbesserung des Ausbildungsprogrammes
- Beurteilung neuer Marketing-, Werbe- und Sortimentskonzeptionen
- Diskussionsforum für Franchisenehmer, in dem gemeinsam Probleme erörtert werden
- Führen von Vermittlungsgesprächen in Konfliktsituationen zwischen Franchisenehmer

Das Gewähren von Mitwirkungsrechten in Form von Gremien und regelmässigen Treffen zwischen Mitarbeitern der Zentrale und Franchisenehmern ist als Möglichkeit zu begreifen, die Kompetenz und Marktkenntnis der Systemnehmer im Sinne des Gesamtsystems zu nutzen. Durch solche Institutionen können asymmetrische Informationsverteilungen stärker abgebaut werden. Weil Unzufriedenheit dadurch schneller gegenüber dem Franchisegeber artikuliert werden kann, wird zudem eine Frühwarnfunktion erfüllt, durch die rechtzeitig systeminterne Missstände aufgedeckt

¹ vgl. Tietz (1991), S. 374

Franchising bei Verkehrsbetrieben

werden. Die strategische Führerschaft des Franchisegebers muss dabei jedoch jederzeit gewahrt bleiben.

In der Realität unterscheiden sich Franchisesysteme im Güterverkehr jedoch gewaltig im Hinblick auf die Freiräume für Mitverantwortung, die den Partnern und Mitarbeitern zugesprochen werden. Es gibt Systeme, wie z.B. "Unitrans", in denen jeder Franchisenehmer die Möglichkeit hat, in Kommissionen - jeweils eine pro Unternehmensbereich - mitzuarbeiten. Das als Interessenvertretung fungierende Gremium berät die Franchisenehmer einmal im Jahr. Hervorzuheben ist auch "IDS", deren Haupttätigkeit der Stückgutverkehr bis 2,5 t Gewicht darstellt. Vor einigen Jahren begann man für sämtliche Unternehmensbereiche Arbeitskreise¹ aufzubauen, die heute das Kernstück der Kooperation sind. Durch das kontinuierliche Wirken der Teams werden Ideen auf unterster Ebene geboren und initiiert, dazu kann das Know-how direkt an der Basis creiert werden. Aufgrund der Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Stationen werden individuelle Ansprüche einzelner Franchisenehmerbetriebe in Bezug auf wichtige Systementscheidungen verstärkt berücksichtigt. Wie bei den turnusmässigen Treffen des Franchisenehmerbeirates der "ASS Kuriere", wo ein Teil der Geschäftsleitung anwesend ist, werden auch in den Seminaren der "IDS"-Franchisenehmer von ihnen selbst vorgeschlagene Themen bearbeitet. Probleme werden also dort diskutiert, wo sie entstehen.

Unterscheidungsmerkmal zwischen den Verkehrsfranchisen sind die Rechte der Ausschüsse, denn sie hängen entscheidend vom Interesse des Systemgebers an einer Mitwirkung der Partner ab. Die Spanne reicht von gezielter über vollständige Information, Beratung, Anhörung und Vorschlagsrecht bis zur Mitentscheidung. Diesbezüglich äusserten namhafte Systemträger, dass der Franchisenehmerausschuss allein bei ihnen keine Entscheidung erzwingen könne, sein Standpunkt jedoch selten ohne Einfluss auf die Entscheidungen der Zentrale gewesen sei. "In time" beliess es beim Versuch eines Franchisenehmerbeirates, weil plötzlich "jeder mitreden konnte" und rationale Entscheidungen in kurzer Zeit nicht möglich waren.

In der Regel treffen sich beide Parteien im Durchschnitt ein- bis zweimal jährlich. Im Wesentlichen bespricht man unternehmensinterne Angelegenheiten, wie neue Telefonnetze, neu ausgehandelte Rahmenverträge mit Lieferanten, Verrechnungssätze etc. Zum Teil werden Referenten anderer Wirtschaftszweige eingeladen, um sich über Veränderungen (z.B. Marktneuheiten) zu informieren, von anderen Branchen zu lernen und Kontakte zu knüpfen.

Häufig kritisieren Franchisenehmer, dass die Treffen mit dem Franchisegeber ihren eigentlichen Zweck nicht erfüllen. Es wird kritisiert, dass es an einer straffen Führung und Lenkung mangelt. Im offiziellen Teil der Treffen werden Arbeitsberichte von Systemnehmern, die sich oft von ihrer "Sonnenseite" zeigen, vorgestellt. Tatsächliche

¹ u.a. Marketing, Personal, Produktschiene, Benchmarking, Qualitätsmanagement

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Probleme werden nur angedeutet, aber nicht tiefgründig genug analysiert. Problemlösungen werden demzufolge eher selten erreicht. Vielfach reicht auch die Zeit nicht aus, um Details zu klären. Zudem ist es bei einer hohen Teilnehmerzahl schwierig, auf nur eine Minderheit betreffende Probleme im Einzelnen einzugehen. Spezifische Fragen werden i.d.R. viel schneller im Moment ihres Auftretens durch Kommunikation zwischen Franchisenehmern unterschiedlicher Marktgebiete beantwortet oder durch Besuche eines Betreuers, der individuell auf die Belange des Einzelnen eingehen kann. Positive Aspekte dieser Zusammenkünfte sind die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und die einheitliche, gleichartige Information aller Mitglieder über Marktänderungen, neue Systemstrategien sowie verkehrswirtschaftliche bzw. -politische Veränderungen, wie Reformen des Sozialrechts oder über Fahrzeugneuheiten.

Eher eine Ausnahme unter den Verkehrsbetrieben sind die seit 1992 im "Verein der Fahrer der Funkpiloten" organisierten ca. 200 Kuriere. Im Rahmen ihrer unternehmerischen Selbständigkeit sind sie für Preisgestaltung, Aufnahme von Neufahrern und Arbeitsorganisation wie auch für das Funksystem zuständig. Diese Organisationsform könnte Vorbildwirkung für andere Systeme haben. Denn aufgrund der zunehmenden Bedeutsamkeit des Franchising werden vermehrt Forderungen nach Franchisenehmer-Verbänden auftreten. Die These wird durch die Tatsache unterstützt, dass innerhalb der letzten vier Jahre bereits übergeordnete Versuche gestartet wurden, Franchisenehmer-Verbände bundesweit aufzubauen.

4.5.3. Konfliktbewältigung

Zeiten, in denen vermehrt Konflikte ohne eindeutige Ursachenfindung auftreten, deuten meistens auf ein mangelnde Kommunikation hin. Es ist zwar wichtig, das Problem in persönlichen Gesprächen zu lösen. In solchen Situationen erscheint es jedoch noch wichtiger, an das Problem prinzipiell heranzugehen, eine generell passende Kommunikationsstrategie aufzubauen und Schwachstellen abzubauen, z.B. durch

- Schaffung von Erfahrungsaustauschtreffen
- Betroffene durch Einbindung in unternehmensspezifische Entscheidungen und Überlegungen zu Beteiligten machen
 - Schaffung und Bewahrung einer persönlichen Vertrauensbasis zwischen der Zentrale bzw. deren Vertretern und den einzelnen Partnern.

Möglichkeiten, die den Unternehmen hierfür zur Verfügung stehen, sind:

- qualifizierte Aussendienstberater,
- Regionaltreffen, Erfahrungsaustausch-Treffen (horizontaler Erfahrungsaustausch zwischen den Franchisenehmern),

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- ❑ Franchisenehmer-Beiräte,
- ❑ konzeptionell aufgebautes Seminarwesen.

Im Franchisesystem "OPC" fungiert der Beirat zugleich als Schlichtungsstelle. Die Bildung von Schlichtungsausschüssen ist in Verkehrsbetrieben bisher noch nicht sehr verbreitet. In Franchisesystemen zeichnet sich das Schiedsverfahren gegenüber der Anrufung eines ordentlichen Gerichts durch schnellere Entscheidungsfindung, Vermeidung öffentlicher Regelungen und Fortbestand der Verbindung aus. Das Schiedsgericht der "Unitrans" ist ein ständiges Gericht, bestehend aus einem Vorsitzenden und zwei Beisitzern. Ein Beisitzer wird vom Franchisegeber bestimmt, der andere wird von den Franchisenehmern gewählt. Bei der Mehrheit der Franchisen werden auftretende Probleme jedoch in direkter Zusammenarbeit mit dem oder direkt vom Franchisenehmer gelöst.

Bleibt eine Sendung im Umschlagszentrum des "Night Star Express" z.B. zurück, so analysiert die Geschäftsstelle, wer der Verursacher ist, wer die Sonderfahrt übernimmt und welcher Franchisenehmer die anfallenden Kosten zu tragen hat.¹

Konflikte erwachsen vorrangig aus der Abstimmung der Leistungen, d.h. der Kosten und Erträge der Vertragspartner sowie der Franchisenehmer untereinander. Eine weitere systemimmanente Konfliktquelle ist die Trennung von Risiko und Entscheidung. Einerseits trägt der Systemnehmer das volle Risiko für seinen Betrieb. Andererseits ist er jedoch in seiner Autonomie mehr oder minder stark eingeschränkt. Damit kann der Franchisenehmer seinen Erfolg nur teilweise eigenverantwortlich beeinflussen kann. Beim Franchisegeber liegt zwar die Entscheidungsbefugnis, dieser muss aber nicht das volle Risiko falscher Entscheidungen tragen. Die weitgehende Trennung von Entscheidung und Risiko ist für das Franchising typisch. Demzufolge es ist einleuchtend, dass hier ein latenter Konflikt von beachtlicher Brisanz vorliegt. Besonderen Konfliktstoff bietet die Veränderung der Marktgebiete, wenn durch Zulassung neuer Franchisenehmer die Ertrags- und Expansionsaussichten vorhandener Betriebe geschmälert werden. Die durch starke Expansion bedingte existenzielle Angst der Franchisenehmer kann prophylaktisch gedämmt werden durch

- Entwicklung einer klaren Standortstrategie und -politik,
- Entwicklung von Standort- bzw. Existenzsicherungsstrategien,
- Halten des Gebietsschutzes von Anfang an in engem Rahmen,
- Einbeziehung der Partner in Unternehmensvisionen.

Als potentielle Streitgegenstände kristallisieren sich auch immer wieder Gebühren, Zahlungen und Planumsätze heraus sowie der Zweifel an der Fähigkeit der Zentrale, Hilfen im vorgesehenen Umfang zu leisten sowie eine systematische Abwicklung der

1 vgl. Beyer (1988), S. 184

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Schulungsprogramme durchzuführen. Die zu entrichtende Franchisegebühr gehört zu den Pflichten eines Franchisenehmers, jedoch bemängeln drei Viertel der Systemnehmer zu hohe Gebühren.

Ebenso führen Änderungen in der Marketingkonzeption zu verbreitetem Misstrauen. Letztlich führt jeder Systemmangel zu Konflikten. Tietz erkannte, dass der persönliche Kontakt und die individuelle Führung Systemklammern sind, die oft stärker binden als die strengste Vertragsklausel. Die menschlichen Kontakte geben dem Franchisenehmer das nötige Geborgenheitsgefühl. Das zeigen auch die Erfahrungen der Franchisegeber.¹

4.5.4. Schulungen

Versteht sich die Zentrale als zentralisierte Organisation, die die Partnerbetriebe nach übergeordneten Gesichtspunkten leitet, wird sich das Ausbildungskonzept dem von Filialunternehmen annähern. Sieht die Systemzentrale ihre Aufgabe in der tatkräftigen Unterstützung der ihr angeschlossenen Unternehmen im Wettbewerb, so wird das Bildungsangebot auf die Qualifizierung der Gruppenmitglieder zur eigenständigen Unternehmensführung unter Nutzung der vom System gebotenen Leistungen abgestellt sein. Verkehrsfranchisen orientieren sich eher am letzteren, zumal sich die Bedeutung der wirtschaftlichen Selbständigkeit zunehmend verstärkt. Wichtig für eine optimale Betreuung ist im Allgemeinen, dass auf die verschiedenen, sich im Zeitablauf verändernden Anforderungen der Märkte adäquat und zeitkonform eingegangen wird.

Die unterschiedlichen Ansprüche der Franchisegeber an die Berufserfahrung und Ausbildung bestimmen die Schulungsprogramme und deren Dauer. Das Ausbildungskonzept sollte ständig erneuert und den Veränderungen des operativen Franchisekonzeptes angeglichen werden. Die Arbeitsgruppen im "IDS"-, "CTL"- und "Unitrans"-System verstehen sich nicht nur als Interessenvertretung, sondern organisieren in Abstimmung mit der Zentrale umfangreiche Schulungen. Für die Beschäftigten der "IDS"-Kooperationspartner wird sogar ein Vollzeittrainer für Motivationsschulungen beschäftigt. Rund 500 Mitarbeiter werden pro Jahr allein in der Persönlichkeitsförderung (Rhetorik, Motivation) geschult. Da regionale Fuhrunternehmen für die einzelnen Franchisenehmer unterwegs sind, werden auch sie in Schulungsangebote einbezogen.

Während der Startphase schult die "ASS Kurier"-Zentrale ihre Partner in einem vierwöchigen Grundkurs; dieses Seminar ist einmalig. Ebenso wie beim "OPC" ist jeder Franchisenehmer für die fortlaufende Mitarbeiterführung und -schulung in seiner Station selbst verantwortlich, weil es sich um ein autonomes Profit Center handelt.

1 vgl. Tietz (1991), S. 378

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Der zukünftige Mitarbeiter eines neu gegründeten "OPC"-Betriebes wird vor seiner Einstellung in einer anderen Station auf seine Tätigkeit vorbereitet, um dann aktiv am Aufbau mitarbeiten zu können. Durch die sehr gute Unterstützung in der Vorbereitungsphase hebt sich das "OPC"-System von anderen ab. Vor Vertragsabschluss informiert der Franchisegeber sehr umfangreich über System- und Gebietsgegebenheiten, Rahmenverträge und deren Nutzungsmöglichkeiten sowie über Systemstandards. Dem Franchisenehmer wird freigestellt, ob er eine etablierte Franchisestation in Begleitung eines Mitarbeiters der Systemzentrale besucht oder nicht. Gemeinsame Besuche sind insofern nützlich, als Mitarbeiter der Systemzentrale i.d.R. hinreichend kompetent sind, systemspezifische Hintergrundinformationen zu den Abläufen zu geben. Vor Geschäftseröffnung übernimmt der technische Leiter der Zentrale die Betreuung vor Ort. Diese umfasst u.a. Mietangelegenheiten und sämtliche formale Details, weil erfahrungsgemäss in diesen Bereichen grosse Wissensdefizite bestehen. Nach Geschäftseröffnung steht dem Franchisenehmer der Aussendienst zur Seite und gibt vielfältige Hilfestellungen u.a. bei der Kundenakquisition.

Als führender Stadtkurierdienst Europas schult die Hamburger Unternehmensgruppe "Der Kurier" in grossem Umfange. Da mit nur einem Standardprodukt eine Marktdurchdringung nicht mehr möglich ist, werden auch hier Dienstleistungen angeboten, die weit über den reinen Transport hinausgehen und folglich qualifizierte Mitarbeiter benötigen. Die Zentrale bietet in kurzen Abständen notwendige Lehrgänge an. Reichen stationsinterne Weiterbildungsmaßnahmen nicht aus, so führen Betreuer vor Ort zusätzlich Nachschulungen durch, um alle Mitarbeiter bestmöglich auf die Markterfordernisse vorzubereiten.

Systeme, in denen Ladungs-, Stückgut- bzw. Gefahrgutverkehre die Hauptgeschäftstätigkeit bilden, besitzen vergleichbare Schulungsprogramme, die jedem Beschäftigten Qualifikationsmöglichkeiten bieten. Im Allgemein wird jedes Subsystem der Franchisenehmerstationen regelmässig einzeln geschult. "System-Gut" und "Unitrans" führen u.a. Lagersicherheits-, Lagerhaltungs-, Routen-, Qualitäts- und Gefahrgutschulungen durch. "CODIS" schult zusätzlich zu den ersten vier genannten Bereichen in der nichttemperaturgeführten Lebensmittellagerhaltung. Auch das Management der Eingangs- und Ausgangsabwicklung sind zwei voneinander unabhängige Seminare. Von der "System-Gut"-Zentrale wird sogar der administrative Bereich in der Gefahrgutabwicklung unterrichtet, damit auch in diesen Abteilungen ein hoher Kompetenzgrad vorherrscht. Des Weiteren werden vierteljährlich Fahrerlehrgänge angeboten, wobei über verschiedene Neuerungen des Systems berichtet wird, z.B. über Veränderungen in der Sendungsverfolgung oder im Kundenbelieferungsmodus. Aufgetretene Probleme werden diskutiert und ausgewertet. "FachSped" schult sämtliche Lagermitarbeiter zweimal im Jahr. In der Regel liegt es an jedem Niederlassungs- oder Gebietsleiter selbst, inwieweit seine Mitarbeiter die regelmässig stattfindenden Lehrgänge besuchen. Da immer wieder ein anderer Unternehmensbereich unterrichtet wird und die Seminare zum Teil eine

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Woche dauern, ist dies für das Unternehmen stets mit zusätzlichen Kosten (Fahrt, Unterbringung, Opportunitätskosten der Arbeitskraft) verbunden. Damit werden zwar ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, aber auf der anderen Seite steht auch erheblicher Aufwand.

Der Gefahrgut- und Abfalltransporteur "CCR" offeriert seinen Franchisenehmern zwei verschiedene Arten von Schulungen: Einerseits gibt es die vertraglich festgelegten Lehrgänge, die mittlerweile zweimal jährlich stattfinden und sich auf die fachlich-technische Betreuung beziehen. Andererseits werden zu speziellen Anfragen von Franchisenehmern (z.B. zu aktuellen Problemen) entsprechende Schulungen einberufen. Die unregelmässigen Zusammenkünfte müssen von den Franchisenehmern zusätzlich finanziert werden. Demzufolge werden sie von befragten Franchisenehmern nur in begrenztem Umfang genutzt.

Spezifische Systemstärken sind nur dann nutzbar zu machen, wenn die Franchisenehmer eine ausreichende unternehmerische Qualifikation aufweisen und ihr Verhalten durch grundlegende Systemkonformität geprägt ist. Die Auswahl geeigneter Partner über entsprechende Selektionsinstrumente wie Assessment-Centers wird daher zu einem Schlüsselerfolgsfaktor der Systemführung. Erweisen sich Franchisenehmer im Laufe ihrer Systemzugehörigkeit als wenig leistungsfähig oder verstossen sie regelmässig gegen formelle oder informelle Spielregeln, dann müssen von der Zentrale Sanktionen ergriffen werden, die bis hin zu einem Systemausschluss reichen können. Die Nutzung von Selektions- und Sanktionsinstrumenten gehört damit zweifellos zu den schwierigsten Aufgaben der Systemführung, ist aber für ein stabiles Systemwachstum unerlässlich.

Schliesslich ist in Verkehrsbetrieben ein sehr differenziertes Führungsverhaltens notwendig, um der Heterogenität von Systemnehmern gerecht zu werden. Die Multiplikation des Franchisekonzepts darf nicht mit der Vereinheitlichung des Führungsverhaltens einher gehen. Eine kooperative Führung wird somit primär der zielgerichteten Beeinflussung der Meinungen und Verhaltensweisen der Franchisenehmer sowie den Interaktionen zwischen den Systempartnern zur Erreichung einer hohen Arbeitseffizienz und Absicherung eines nachhaltigen Systemerfolges dienlich sein.

4.6. Controlling

Die Organisation ist leistungs- und kostenorientiert. Demzufolge wird danach gestrebt, Aktivitäten zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber so festzulegen, dass möglichst in jeder organisatorischen Einheit Verfahrens- und Kostendegressionseffekte wirksam werden. In der jüngeren Franchiseliteratur wird speziell zur Lösung der Problematik einer heterogenen Dienstleistungsqualität die Institutionalisierung einer franchisenehmerorientierten Controlling-Organisation empfohlen, die weit über die traditionelle Kontrolle hinausgeht. Darunter wird ein Informations

Franchising bei Verkehrsbetrieben

lieferndes, funktionsübergreifendes Subsystem zur Unterstützung der Unternehmensführung verstanden.¹ Speziell dem Franchisegeber steht damit ein Steuerungsinstrument seines Vertriebsnetzes zur Verfügung², denn mit dem Angebot einer Existenz als Franchisenehmer ist er nicht nur berechtigt, sondern auch verpflichtet, den wirtschaftlichen Erfolg seiner Partner zu fördern.

Die Hauptaufgaben des Controllers liegen in der Koordination und Informationsversorgung der Bereiche Planung und Kontrolle. Das franchisenehmerorientierte Controlling der Systemzentrale hat durch die Sammlung, Verdichtung und Übermittlung relevanter Informationen primär die Aufgabe, einzelne Franchisenehmer in der Wahrnehmung ihrer eigenen Controllingfunktion zu unterstützen. Somit kann das Controlling in Franchisesystemen als Selbststeuerungsprozess verstanden werden, in den die Zentrale nur im Bedarfsfall regelnd eingreift. Dass dem so ist, zeigen jene Franchisen, in denen Controllingbausteine durch Integration in das Franchisepaket ein Angebot für die Franchisenehmer darstellen, die dann so ihre eigene Tätigkeit überwachen können.³

Eine Sonderstellung nimmt das Qualitätscontrolling ein. Durch netzwerkweite Koordination qualitätsrelevanter Vorgänge wie Schulungen oder Corporate Identity soll sowohl die produzenten- als auch die verbraucherorientierte Dienstleistungsqualität sichergestellt werden. Die Einrichtung von Qualitätszirkeln (z.B. bei "IDS", "Unitrans"), die zumeist durch einen Qualitätsbeauftragten der Zentrale moderiert werden, soll ungenutztes Potential der Franchisenehmer aktivieren. Probleme können allerdings durch die mangelnde Informationsbereitschaft der Franchisenehmer entstehen, denn das Vorschreiben einer umfassenden Berichtspflicht kann beim Franchisenehmer das Gefühl der Gängelung erzeugen und Informationsverweigerung nach sich ziehen.

¹ vgl. Creusen (1993), S.285ff

² Controlling im heutigen Sinne umfasst die Förderung und Qualitätssicherung der partnerschaftlichen Leistungen. Es sichert die Abstimmung innerhalb des Systems und trägt damit zu Effizienz des gesamten Verbundes bei.

³ z.B. „ASS Kurier“, „GEL“, „Der Kurier“

5. „KEP WORLDWIDE“ als Franchisegeber in Mittel- und Osteuropa

Die im folgenden vorgestellte Fallstudie ist durch die Verfasser anonymisiert worden. Die Daten und die Struktur des Unternehmen wurden entsprechend verändert.

5.1. Das Unternehmen

„KEP WORLDWIDE“ steht für Kurier,- Express- und Paketdienst weltweit. Das Unternehmen wurde in den USA gegründet, wo sich nach wie vor die Homebase des Unternehmens befindet. Von einem reinen Kurierdienst ist es gezielt in die anderen Transportdienstleistungsmärkte vordgedrungen. In den letzten Jahren stieg das

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Unternehmen verstärkt in den Bereich der Logistikdienstleistungen (Third Party Logistics) ein. Neben der konsequenten Erweiterung des Angebotes wurde auch die internationale Expansion zielstrebig vorangetrieben. „KEP WORLDWIDE“ ist heute eines der grössten Transportunternehmen der Welt.

Seit dem Kauf der „Eurosped“, einer europäischen Spedition, im Jahre 1982 ist man in Europa tätig. In den vergangenen 15 Jahren vollzog sich ein starkes Wachstum. Die Geschäftsfelder Paketdienste, Expressfrachtgeschäft und Kontraktlogistik wurden intensiv aufgebaut.

Nach der Öffnung der osteuropäischen Staaten stellte man Überlegungen an, wie eine Expansion in die osteuropäischen Länder erfolgen soll. Inwieweit Franchising hierzu beitragen kann, wird im Folgenden analysiert.

5.2. Das Expressfrachtgeschäft

Auf dem Markt für Kurierdienst und Expressfracht, eilige Sendungen im Gewichtsbereich bis 30 kg sowie Kuriergut, sind verschiedene Kategorien von Unternehmen tätig:

- ❑ Postdienste bieten Brief- und Paketbeförderung an. Sie sind preislich, auch aufgrund von Monopolen und/oder enger Verbundenheit mit dem Staat meist sehr konkurrenzfähig und verfügen über ein breit ausgebautes Netz mit einer grossen Anzahl kundennaher Stützpunkte. Sie können jedoch weder die Geschwindigkeit, noch die Sicherheit und die Zusatzdienstleistungen ihrer Konkurrenten bieten. In letzter Zeit ist aber festzustellen, dass (ehemalige) staatliche Postbetriebe durch Zukauf von Unternehmen und der Verbesserung ihrer Leistungen eine ernste Konkurrenz für die KEP-Dienstleister darstellen können.
- ❑ Fluggesellschaften suchen durch die Beförderung von Expressfracht die Nutzung ihrer Flotte zu verbessern. Ihre Bedeutung als eigenständige Wettbewerber ist in Deutschland jedoch sehr gering und geht auch auf internationaler Ebene zurück. Andererseits transportiert die Lufthansa AG in grossem, für eine Fluggesellschaft jedoch anormalem Umfang in der Nacht Sendungen für die Deutsche Post AG.
- ❑ Spediteure bieten spezifischere Transportdienstleistungen an, erreichen jedoch selten eine grössere Flächendeckung oder eine integrierte Dienstleistung. Für die Gewährleistung höchster Qualität enthält ihr Sendungsweg im Regelfall zu viele Schnittstellen.
- ❑ Kurier- und Expressdienste dominieren den Expressfrachtmarkt mit einem weltweiten Marktanteil von 70% deutlich. Sie haben diesen Markt in manchen Ländern praktisch geschaffen, in anderen zumindest stark

Franchising bei Verkehrsbetrieben

weiterentwickelt.

Kunden von Expressfrachtdiensten sind beinahe ausschliesslich Unternehmen, vertreten im "Front-Door-Markt" durch Sekretariate, Geschäftsinhaber, Kundendienste, die leichte und eilige Fracht aufgeben. Im "Back-Door-Markt" werden professionelle Einkäufer von Transportdienstleistungen meist grössere Sendungen versenden. Privatkunden haben nur in wenigen Fällen Bedarf am Dienstleistungspaket eines Expressfrachtunternehmens, noch sind sie bereit, dessen Preise zu bezahlen. Eine Ausnahme stellen der Einkauf von Sachgütern oder Dienstleistungen im Internet dar, die schnellstmöglich den Empfänger erreichen müssen. Die Nutzung von Paketdiensten ist grösser, doch dominieren hier die (ehemals) staatlichen Postunternehmen den Markt noch deutlich.

Eine besondere Stellung unter den Kurier- und Expressdiensten nehmen die sogenannten Integratoren ein, die dem Kunden beim Transport von Tür zu Tür bzw. von Schreibtisch zu Schreibtisch ein vollständig integriertes Paket aus Transport-, Umschlags-, Abfertigungs-, Kontroll- und Mehrwert-Dienstleistungen anbieten.

Das Transportnetzwerk von „KEP WORLDWIDE“ ist als Hub-and-spoke-System organisiert. Sendungen werden in den Depots angenommen, dann zu einem zentralen Ort - dem Hub - transportiert. Dort wird eine Sortierung und Konsolidierung vorgenommen, um dann die Sendungen wieder auf die Depots zu verteilen. Bei dem Unternehmen sieht das wie folgt aus: Sendungen werden nachmittags durch den "Local Truck" vom Kunden abgeholt, in einem „KEP WORLDWIDE“-Depot gesammelt, mit Barcode-Labeln für Beförderungsart, Weg und Ziel versehen¹ und abends durch den "Linehaul" zu einem Hub transportiert. Hier werden die Sendungen über Nacht sortiert und evtl. zum Flughafen des empfangenden Depots geflogen, um dort in den frühen Morgenstunden wiederum mit einem „Linehaul“ zum ausliefernden Depot gefahren zu werden, wo sie gelagert, sortiert und auf die „Local Trucks“ verteilt werden, die sie dann am Vormittag ausliefern.

Ein Depot bei „KEP WORLDWIDE“ ist nach folgender Struktur aufgebaut: Der Station steht ein Niederlassungsleiter vor. Die Erfüllung der Aufgaben der Depots erfolgt mit Hilfe der drei organisatorischen Einheiten:

- ❑ Customer Service (Entgegennahme von Kundenaufträgen, Beratung der Kunden, Abwicklung von Reklamationen),
- ❑ Verkauf (Werbung neuer Kunden durch Innen- und Aussendienst),
- ❑ Operations (EDV, „Housing“, „Linehaul“, Import/Export [Bearbeitung der Frachtpapiere, Sicherstellung der korrekten Erfassung in der EDV] Lager, Disposition und Qualitätssicherung).

1 "gelabelt" - die Routenberechnung erfolgt dabei durch das europäische IT-Zentrum mit dem jedes Depot online in Verbindung steht.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Entscheidender Wettbewerbsfaktor im Expressfrachtgeschäft ist neben der Zuverlässigkeit die Zeit. Expressfracht ist, insbesondere im Vergleich mit den nationalen Postdiensten, nicht preiswert. Auf der anderen Seite garantieren diese Dienstleister Lieferungen im Standard-Service am nächsten Tag in die Städte Westeuropas und die Bevölkerungszentren Nordamerikas. Mit einer gewissen Staffelung nach Distanz und Verkehrsverbindung beliefern sie auch andere Marktgebiete, teilweise weltweit.¹ Die beste Position hat dabei der schnellste und verlässlichste² Dienst.

Der Markt für Expressfracht ist in mehrerlei Hinsicht dynamisch - einerseits in seinem stürmischen Wachstum, andererseits im Tempo der massgeblich von der Durchlaufzeit bestimmten Operationen und schliesslich in der Veränderung der Marktgegebenheiten hinsichtlich saisonaler Schwankungen, Kundenbedürfnissen, Angebotsstrukturen und der Wettbewerbssituation insgesamt.

Im Expressfrachtbereich behindert das sehr inhomogene Sendungsaufkommen z.T. die Nutzung moderner Technologie zur Erhöhung der Effizienz der Operationen. So müssen überall Fahrzeuge für den Transport auch tonnenschwerer Sendungen zur Verfügung stehen und das Handling der Sendungen ist im Depot nur bedingt zu automatisieren - insbesondere können nur begrenzt automatische Umschlagsanlagen eingesetzt werden.

5.3. „KEP WORLDWIDE“ als Franchisegeber

„KEP WORLDWIDE“ ist ein Dienstleistungsunternehmen und als solches zunächst kein "klassischer" Franchisegeber. Dennoch lassen sich seine Operationen als Franchise betreiben: Die Tätigkeit eines „KEP WORLDWIDE“-Franchisenehmers würde darin bestehen, auf der einen Seite die Sendungen vom Kunden anzunehmen und in das System einzuspeisen. Auf der anderen Seite würden die Sendungen von „KEP WORLDWIDE“ entgegenzunehmen sein und dann ausgeliefert werden.

Diese Franchise ist im Gegensatz zum Üblichen in ihrer Gestaltung und räumlichen Ausdehnung überaus flexibel. Während bei „MacDonald's“ alle Franchisenehmer die gleichen tiefgefrorenen Bratlinge bekommen, kann bei „KEP WORLDWIDE“ die Grenze zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sehr individuell gezogen werden.

1 mit Ausnahme von Kriegs- und Embargogebieten; wobei dorthin zum Teil auch ohne Zeitzusage geliefert wird.

2 entsprechenden Wert legen die Unternehmen der Branche auf die Qualität der Leistungserstellungsprozesse, sei es als TQM, statistische Prozesskontrolle - die Berichtsgrößen der Depots sind überwiegend nichtmonetäre Qualitätskennzahlen - oder DIN/ISO-Zertifizierung.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Für „KEP WORLDWIDE“ ist am Franchising interessant:

- die Bereitstellung von Kapital,
- die unternehmerische Initiative der Franchisenehmer und
- deren lokale Bindung.¹

Die Franchisenehmer bringen ihr eigenes Kapital ein, das „KEP WORLDWIDE“ andernfalls auf dem Kapitalmarkt mobilisieren müsste. Darüber hinaus können sie als Existenzgründer staatliche Förderung in Anspruch nehmen.

Gerade in neuen Märkten, in denen noch viele Kunden ungebunden sind und kein beherrschender etablierter Rivale existiert, können Einsatz und Engagement der Franchise-Unternehmer den Unterschied zwischen einem starken und einem durchschnittlichen Unternehmen ausmachen.

Der hohe lokale Anteil an den Operationen und der unternehmerischen Verantwortung in einem Franchisesystem verleihen dem Unternehmen grosse lokale Akzeptanz und stehen damit in deutlichem Kontrast zu der mit Ressentiments verbundenen "Verpflanzung" westeuropäischer Filialsysteme vom Management bis zum letzten Element des Verkaufsangebots in die neuen Marktgebiete. Sie fügt sich dann vom Standpunkt des Marketing her für „KEP WORLDWIDE“ interessante Initiativen wie "Polen kauft polnisch" ein, die vor allem vom entstehenden Mittelstand in den mittel- und osteuropäischen Ländern akzeptiert werden könnten.

5.4. Aufgabenverteilung und Prozesse des „KEP WORLDWIDE“-Franchisesystems

Bereits jetzt bedient sich „KEP WORLDWIDE“ für die „Local Trucks“ selbständiger Unternehmer mit eigenen Fahrzeugen im „KEP WORLDWIDE“-Design. Eine Franchise sollte allerdings – nicht zuletzt, um die Bedingungen für ein selbständiges Unternehmen zu erfüllen - mehr Aufgaben umfassen. Es ist jedoch bemerkenswert, dass der Übergang zum Franchising letztendlich nur die Grenze zwischen Eigenoperationen und Subunternehmern verschiebt.

1 dieser Faktor wird in der Franchising-Literatur kaum untersucht - lediglich bei Forward/Fulop (1993), S.168 erwähnt diesen eher nebenbei: "One of the advantages of franchising is taken to be that of having a local person operating the outlet", während ihm in der Expressfrachtbranche grosse Bedeutung zugemessen wird, vgl. hierzu Blochmann (1994), S.14. In einer von Blochmann zitierten Umfrage unter Logistikmanagern wurden als die drei wichtigsten Determinanten ihrer Entscheidung genannt: 1. Lieferservice (der mit abnehmender Distanz zwischen Kunde und Depot stetig besser wird - etwa hinsichtlich der letztmöglichen Abholzeiten), 2. Kostendruck und 3. Durchlaufzeit.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Als minimale Konfiguration erscheinen ein oder mehrere Fahrzeuge, ein Dispatcher, der auch für das Handling der Sendungen und Begleitdokumente verantwortlich ist, ein Kundenberater, der ausserhalb der Geschäftszeiten ebenfalls beim Abfertigen der Sendungen mithelfen kann sowie wettergeschützte Übergabeorte für Sendungen.

In dieser Konfiguration würde der Fahrer des Franchisenehmers morgens an einem „KEP WORLDWIDE“-Depot oder direkt vom „Linehaul“ die für sein Gebiet bestimmten Sendungen übernehmen und diese ausliefern. Gleichzeitig nähme sein Kundenberater neue Aufträge an, die der Fahrer abholt, wobei er durch den Dispatcher dirigiert wird.¹ Diese Sendungen werden abends konsolidiert und, sofern der Franchisenehmer die entsprechenden Mittel besitzt,² abgefertigt und entweder einem vorbeikommenden „Linehaul“ mitgegeben oder bei einem „KEP WORLDWIDE“-Depot in das Netz eingespeist.

Mit den von seinen Kunden angenommenen Sendungen generiert der Franchisenehmer seine Umsätze, während er für ausgelieferte Sendungen von „KEP WORLDWIDE“ nach Produkt vergütet wird.

Alle Franchisenehmer werden wie Depots in das Controlling von „KEP WORLDWIDE“ eingebunden. Darüber hinaus wird es sich als sinnvoll erweisen, stichprobenartig die Qualität der vom Franchisenehmer gebotenen Dienstleistung festzustellen. Dies kann u.a. durch reisende Inspektoren oder durch entsprechend präparierte Testsendungen geschehen.

Die Buchführung und die Verwaltung von Aussenständen können ebenfalls durch „KEP WORLDWIDE“ durchgeführt werden. Aus rechtlichen Gründen sollte aber der Franchisenehmer die Möglichkeit haben, dies in eigener Regie mit entsprechenden parallelem Datentransfers für Controllingzwecke durchführen zu können.

Die "Minimal-Franchise" kann im Umfang dem Geschäftsgang angepasst werden, sei es durch zusätzliches Personal oder zusätzliche Betriebsmittel.

Eine Möglichkeit, die sich „KEP WORLDWIDE“ angesichts des zunächst noch relativ geringen Kundenaufkommens in Mittel- und Osteuropa zusätzlich bietet, ist die Zentralisierung der Funktion "Customer Service" in einem zentralen Call-Center mit flächendeckend kostenlosen Telefonnummern. Die Vorteile eines solchen Arrangements lägen in der einfacheren Erreichbarkeit für den Kunden (eine Telefonnummer innerhalb eines Landes), der Vereinfachung des Marketing und

1 welche dieser Funktionen der Franchisenehmer dabei persönlich ausfüllt, hängt davon ab, welche besonderen Stärken er bei sich und seinen Mitarbeitern sieht.

2 was allerdings nur in Fällen extrem begrenzten Kapitals und geringen Sendungsaufkommens nicht der Fall sein sollte.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

eventuell der Einsparung von Kosten. Letzteres resultiert aus einem geringeren Personalbedarf eines Call-Centers im Vergleich zu regionalen Lösungen.¹

Die Organisation des Call-Centers kann variiert werden. Es bietet sich an, Angestellte fixen geographischen Gebieten zuzuordnen. Bei entsprechendem Auftragseingang könnten die für ein Gebiet zuständigen Kundenberater sogar dort angesiedelt werden und Anrufe automatisch zu ihnen durchgestellt werden, während das Zentrum den Überlauf abdeckt. Dies würde den Kontakt zwischen Kundenberatung und Operations, der bei der Klärung von Reklamationen manchmal hilfreich ist, erleichtern.

In der speziellen Situation des Franchisesystems, in der der Franchisegeber für die Auftragsannahme verantwortlich ist, stellt das für den Franchisenehmer eine zu bezahlende Serviceleistung dar. Die zentrale Auftragsannahme ist für den Franchisegeber eine Quelle interessanter Informationen (wobei der Franchisenehmer diese, in verdichteter Form, als Unterstützung seiner Verkaufsbemühungen ebenfalls interessant finden wird) sowie ein wichtiges Argument im Fall von Meinungsverschiedenheiten mit dem Franchisenehmer.² Für den Franchisenehmer ist es eine weitere Tätigkeit, die ihm der Franchisegeber abnimmt, damit er sich auf das Wesentliche - den Verkauf und die Qualität - konzentrieren kann. Solange ihm der Franchisegeber nur die Kosten des Zentrums in Rechnung stellt, realisiert der Franchisenehmer auch die dadurch begründeten Einsparungen.

5.5. Ausgestaltung des „KEP WORLDWIDE“- Franchisesystems für Mittel- und Osteuropa

5.5.1. Gewinnung und Auswahl von Franchisenehmern

Die Gewinnung ein den Anforderungen genügender Franchisenehmer kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Grundsätzlich ist dies eine Aufgabe der Personalabteilung - wie jede andere Besetzung von Führungspositionen auch. Allerdings werden Franchiseverträge typischerweise für längere Zeit als die Dauer eines Arbeitsvertrages geschlossen, so dass grössere Sorgfalt bei der Rekrutierung und Auswahl der Kandidaten vorteilhaft ist.

1 im System " „KEP WORLDWIDE“ und Kunde" würden aufgrund des Volumeneffektes auch die Telefonkosten insgesamt zurückgehen. Mit dem Call-Center trägt jedoch „KEP WORLDWIDE“ einen grösseren Anteil daran. Es muss daher noch anhand praktischer Daten bestimmt werden, welche Kosten für „KEP WORLDWIDE“ entstehen.

2 im Extremfall des abrupten Ausscheidens eines Franchisenehmers würde zwar die Bedienung von dessen Gebiet eventuell Schwierigkeiten machen, der bisher von ihm stammende Auftragsfluss würde jedoch kaum oder gar nicht beeinträchtigt.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Möglichkeiten, geeignete Bewerber zu finden, bieten sich durch nationale und regionale Zeitungen, Fachzeitschriften sowie Ausstellungen und Messen. Daneben wurden PR-Firmen eingeschaltet. Auch das eigene Personal kann hierbei mithelfen. Eines der befragten Unternehmen wird so zitiert: "We have a lot of field managers who really will not be promoted but have a lot of experience. We do not want to lose them to the competition, so we offer some of them franchises." Erfolgreiche und bekannte Franchisegeber erhalten allein aus Initiativbewerbungen mehr als genug Kandidaten.

Ist ein potentiell geeigneter Kandidat gefunden, so wird er einem Selektionsprozess unterworfen, der mit einem Bewerbungsfragebogen beginnt und über Tests, Checklisten sowie formelle und informelle Gespräche, auch am Wohnort des künftigen Franchisenehmers und/oder zusammen mit dessen Partner, ein genaues Bild des Bewerbers herstellen soll.

Wichtigstes Auswahlkriterium ist die Persönlichkeit des potentiellen Franchisenehmers, die nachher entscheidend dafür sein wird, ob er sein Unternehmen erfolgreich aufbauen wird. Ein stabiles und gegenüber der Existenzgründung positiv eingestelltes Umfeld wird aus offensichtlichem Grund bevorzugt.

Der Wert von Erfahrungen wird kontrovers beurteilt. Üblicherweise ist geschäftliche Erfahrung – insbesondere kaufmännische und Führungserfahrung – sehr erwünscht, aber nicht unbedingt zwingend. Branchenerfahrung hingegen wird in den USA teilweise sogar abgelehnt, da sie für die Realisierung des Geschäftskonzepts des Franchisegebers eher als hinderlich angenommen wird.

Eine weitere bisweilen erwünschte Eigenschaft ist Verkaufs- und Marketingerfahrung oder das entsprechende Talent dazu. Daneben wurde noch Begeisterung für das Produkt und die Ernsthaftigkeit des Wunsches nach Selbständigkeit betont.

Die Praxis hat gezeigt, dass es sich auszahlt, bei der Auswahl von Franchisenehmern, insbesondere der ersten unter ihnen, sehr sorgfältig vorzugehen und sich nicht unter Zeitdruck setzen zu lassen.

Neben den persönlichen Voraussetzungen sind die finanziellen sehr wichtig. Viele an sich ausgezeichnete Franchisenehmer scheitern an dieser Hürde. Anfangsinvestition und Einstiegsgebühr müssen finanziert werden, ebenso die Anlaufverluste und die Lebenshaltung bis zum Erreichen der Gewinnschwelle. Dafür ist Eigenkapital notwendig. Sofern sie vom Geschäftskonzept der Franchise überzeugt werden können, können Banken Fremdkapital zur Verfügung stellen. Darüber hinaus können auch staatliche Förderprogramme in Anspruch genommen werden.

1 Forward/Fulop (1993), S. 163-164.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Schliesslich ist auch noch die physische und psychische Kondition des Franchisenehmers in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Während gutes Aussehen, Kleidung etc. dem Verkauf sicherlich nicht abträglich sind, ist eine stabile Gesundheit, insbesondere Nervenstärke und Belastbarkeit, für die erfolgreiche Existenzgründung unverzichtbar.

Die Anwendung einer Kombination dieser Kriterien führt bei etablierten Franchisegebern zur Zurückweisung eines grossen Teils der Bewerber.

5.5.2. Standortwahl und Besitz

Der Standortwahlprozess in Franchisesystemen scheint sich am Franchisenehmer zu orientieren. Ist ein zufriedenstellender Franchisenehmer gefunden, wird im nächsten Schritt ein für ihn geeigneter Standort gesucht. Dies ist insofern nachvollziehbar, als die Person des Franchisenehmers in der weit überwiegenden Mehrzahl der Fälle gegenüber dem Standort die grössere Bedeutung für den Erfolg der Gründung hat.

Allerdings kann dies zu Problemen führen, wenn längere Zeit kein günstiger Standort für einen guten Franchisenehmer gefunden wird. Dieser könnte das Interesse am Franchising verlieren oder Zuneigung zu einem anderen Franchisesystem zeigen. Aus diesem Grunde existiert auch das Verfahren, zunächst einen brauchbaren Standort zu bestimmen, bevor im nächsten Schritt ein geeigneter Franchisenehmer gesucht wird. Hierbei kann das Personalmarketing regional wesentlich besser fokussiert werden. Bei geringer Mobilität – die für die mittel- und osteuropäischen Länder nicht angenommen wird – könnte allerdings hier das Finden eines geeigneten Partners in einem regional eng begrenzten Gebiet Schwierigkeiten bereiten.¹

Letztendlich wird immer Zeitaufwand entstehen, bis die Verfügbarkeit beider Faktoren gegeben ist. Ob nun Franchisenehmer oder Standort zuerst gesucht werden, ist abhängig davon, was für das betreffende Franchisesystem im Augenblick knapper ist. In der Praxis scheinen dies überwiegend gute Franchisenehmer zu sein.

Ist ein Franchisenehmer vorhanden, ein Standort jedoch noch nicht, so wird das Marktgebiet üblicherweise gemeinsam gesucht. Dazu wird dem Franchisenehmer eine Checkliste an die Hand gegeben.² Wo Unternehmen über eigene Ressourcen in der

1 vgl. Forward/Fulop (1993), S.167 Etablierte Franchisegeber, die eine entsprechende Anzahl von Initiativbewerbungen erhielten, seien in geringerem Umfang mit diesem Problem konfrontiert. Darüber hinaus stünde ihnen immer die Option offen, statt der Franchise eine Eigenfiliale zu eröffnen. Schliesslich handele es sich hier oft nur noch darum, Lücken zu schliessen, was offensichtlich für den Vorrang des Standortes spreche.

2 Für „KEP WORLDWIDE“ existiert hier bereits ein detailliert ausgearbeitetes Verfahren. In die Überlegungen einzubeziehen ist noch, ob die Relation zwischen

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Beschaffung von Liegenschaften verfügen, übernehmen sie deren Auswahl öfter selbst. Andere hingegen nutzen die Standortwahl als Kriterium bei der Auswahl von Franchisenehmern. Es liegt dann in deren Verantwortung, einen brauchbaren Standort zu finden, den der Franchisenehmer quasi als Arbeitsprobe im Rahmen der Bewerbung prüft.

Die Entscheidung über die Annahme eines bestimmten Standorts fällen „KEP WORLDWIDE“ und der Franchisenehmer am Ende gemeinsam.

Die Geschäftsräume des Franchisenehmers können sich im Besitz des Franchisenehmers, des Franchisegebers oder eines Dritten befinden. Alle Varianten existieren, wobei im Franchising die ersten beiden häufiger sind. „KEP WORLDWIDE“ nutzt überwiegend gemietete/gepachtete Liegenschaften.

Bringt der Franchisenehmer Grundstücke und Gebäude mit, so erwartet er auf den höheren Kapitaleinsatz auch entsprechende Rückflüsse. Müsste hingegen ein Franchisenehmer ohne eigenen Grund und Boden diesen finanzieren, so könnten die dadurch drastisch steigenden Einstiegskosten die Gründung insgesamt wegen limitierter Finanzmittel vereiteln.

Besitzt der Franchisegeber die Anlagen, so fällt der Finanzierungseffekt des Franchising für ihn deutlich geringer aus. Die Verwaltung der Mietverträge kann transaktionskostenintensiv sein. Auf der anderen Seite lässt sich so bedeutend grössere Sicherheit hinsichtlich des Franchisenehmers herstellen, muss dieser doch bei einem an den Franchisevertrag gebundenen Mietvertrag damit rechnen, bei inakzeptablem Fehlverhalten unverzüglich seine Geschäftsräume räumen zu müssen.¹

Miete/Pacht oder Leasing der Liegenschaft mit oder ohne Gebäude von Dritten vermeidet die genannten Probleme der Kapitalaufbringung, ist aber in den laufenden Kosten teurer. „KEP WORLDWIDE“ würde in diesem Fall ggf. den Miet-/Pachtvertrag in der einen oder anderen Weise garantieren müssen. Dennoch erscheint dies analog zur Verfahrensweise in Westeuropa als beste Alternative, gefolgt vom Einbringen der Liegenschaft durch den Franchisenehmer.

erwartetem Umsatz auf der Grundlage des bisherigen und potentiellen Sendungsaufkommens im Gebiet und der Investition des Franchisenehmers für diesen tragbar ist.

1 wenn „KEP WORLDWIDE“ ein zentrales Call-Center einrichtet, ist diese zusätzliche Sicherheit vermutlich nicht notwendig. Das heisst nicht, dass sie nicht hilfreich sein könnte - je höher der Druck auf den Franchisenehmer im Falle eines Konflikts, desto geringer dessen Neigung, einen solchen zu riskieren.

5.5.3. Unterstützung der Franchisenehmer

Der Gründungsvorgang ist diejenige Periode, in der der Franchisenehmer die grösste Unterstützung von „KEP WORLDWIDE“ benötigt. Nachdem er als Systempartner akzeptiert ist, muss das neue Unternehmen auf den Markt gebracht werden:

- ein Geschäftsplan muss erstellt werden,
- Kapitalzusagen realisiert werden,
- staatliche Förderung beantragt werden,
- dafür benötigte Unterlagen erstellt werden,
- ein Standort gefunden und die Gebietsgrenzen festgelegt werden,
- die Einrichtung des Geschäfts besorgt werden,
- Personal gefunden und angestellt werden,
- das Franchise-Handbuch übergeben und durchgearbeitet werden,
- der Franchisenehmer und seine künftigen Mitarbeiter intensiv geschult werden und
- der erste Kontakt zu potentiellen Kunden im Gebiet hergestellt sowie die Eröffnungskampagne vorbereitet werden.

In dieser Periode ist eine fachliche wie persönliche Begleitung des Franchisenehmers ebenso angebracht wie vorteilhaft, da sie einerseits wesentlich zum späteren Erfolg der Gründung beiträgt, andererseits ein enges Band zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber knüpft.

„KEP WORLDWIDE“ investiert in dieser Periode Zeit und damit Geld in den künftigen Franchisenehmer. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird er in dieser Periode trotz der hohen Eintrittsgebühr einen Verlust machen, der aber in den späteren Operationen mehr als kompensiert wird. Dies stellt einen Anreiz für „KEP WORLDWIDE“ dar, in dieser Periode ihr Bestes zu geben, um dem Franchisenehmer den bestmöglichen Start in die Selbständigkeit zu verschaffen.

Weitere wichtige Tätigkeiten in dieser Phase sind die Sicherstellung einer ausreichenden finanziellen Basis des Gründers¹ sowie eine gründliche Schulung, die alle operationalen Aspekte, die notwendigen kaufmännischen und Management-Fertigkeiten² sowie ein intensives Verkaufstraining beinhalten sollte.³ Wenn auch in

1 eine Kapitalbeteiligung von 25,1% erscheint dabei für „KEP WORLDWIDE“ durchaus möglich, falls sich Schwierigkeiten mit der Aufbringung der erforderlichen Summe ergeben sollten.

2 vgl. Whittemore (1994), S. 51: "Managing employees is among the most difficult experiences franchisees will have."

3 vgl. Matusky (1994), S. 102 - er berichtet, Decorating Den Systems Inc. habe durch die bessere Schulung und Unterstützung ihrer Franchisenehmer hinsichtlich administrativer Angelegenheiten bei diesen eine Umsatzsteigerung von 52%

Franchising bei Verkehrsbetrieben

einer grösseren Franchise der Franchisenehmer möglicherweise nicht selbst verkaufen wird, so ist er doch derjenige, der sein Verkaufspersonal unmittelbar anweist und motiviert. Dies kann er nur dann überzeugend tun, wenn er selbst über entsprechende Fähigkeiten verfügt.

Standardmässig umfasst die laufende Unterstützungsleistung eines Franchisegebers:

- Systementwicklung,
- Marketing,
- Controlling,
- Beratung,
- Schulung,
- Networking und
- materielle Unterstützung.

Die Systementwicklung schliesst die kontinuierliche strategische Positionierung, den Schutz und die Weiterentwicklung der Marke bzw. Marken des Systems sowie die Weiterentwicklung des Organisations- und Operationskonzeptes entsprechend dem Stand der Konkurrenz und Wissenschaft sowie den Bedürfnissen der Kunden in sich ein. Dabei ist zu beachten, dass eine gewisse Überzeugungskraft notwendig ist, um Veränderungen in einem Franchisesystem durchzusetzen. Franchisenehmer vermögen danach dem Markt schneller und unmittelbarer zu folgen und sinnvolle Organisationskonzepte schnell aufzunehmen und umsetzen; die Ausführung von Orders der Zentrale, von deren Sinn sie nicht überzeugt sind, gehört nicht zu ihren Stärken.¹

Marketing braucht im Grunde nicht näher erläutert zu werden. Es enthält alle Tätigkeiten, die geeignet sind, den Umsatz des Franchisenehmers zu erhöhen: Werbung, Kommunikation, PR, Promotions, Grosskundenakquisition etc. Diese werden von der „KEP WORLDWIDE“ Zentrale übernommen. Die regional orientierten Massnahmen sollten vom Franchisenehmer in Abstimmung mit der Zentrale erfolgen.

Eine Unterstützungsleistung von „KEP WORLDWIDE“ für den Franchisenehmer ist auch das Controlling, das bereits für die Eigendepots existiert und das ihm bei der Beurteilung und Führung seiner Mitarbeiter stark behilflich sein kann. Seine Leistung wird in Beziehung gesetzt zu der anderer Franchisenehmer, um so interessante Rückschlüsse auf die Effizienz seiner Operationen geben zu können. Dadurch erhält er umfangreichere und prägnantere Informationen, als es ihm ohne Hilfe und Datenmaterial der Zentrale möglich wäre. Anfragen von Franchisenehmern nach

erreichen können.

1 in den Worten von Forward/Fulop (1993), S.176: "whilst company managers can be 'told' to do something, franchisees have to be 'persuaded.'"

Franchising bei Verkehrsbetrieben

bestimmtem Daten von der Zentrale könnten aber auch dem zentralen Controlling neue Impulse geben.

Beratung durch den Franchisegeber kann von der Zentrale aus oder durch reisende Berater erfolgen.¹ Die erstere Lösung ist die kostengünstigere, da der Verantwortliche neben der Beratertätigkeit auch andere Aufgaben wahrnehmen kann. Sie ist jedoch stärker reaktiv geprägt. Ausschliesslich mit der Unterstützung der Franchisenehmer beschäftigte Reisende hingegen können ein wesentliches Element der Diffusion von Kompetenzen und Neuerungen durch das System sein und dabei beträchtliche katalytische und Innovationseffekte freisetzen. Zu beachten sind hierbei allerdings auch der Kontrolleffekt solcher Besucher vom Hauptquartier und die daraus resultierenden negativen Effekte. Die Aufgabe erfordert jedenfalls Einfühlungsvermögen und die Vermittlung eines ernsthaften Strebens nach Unterstützung und Beistand. In diesem Fall wird die emotionale und sachliche Bindung der Franchisenehmer an die Systemzentrale stärker sein.

Beratungsleistungen erbringt auch ein Coachingsystem. Es kann sowohl neuen Franchisenehmern Hilfe speziell persönlicher Art über das Handbuch hinaus geben, als auch bereits längere Zeit erfolgreichen Geschäftsführern neue, insbesondere emotional befriedigende Betätigung bieten.

Die Grenzen zum Networking unter Franchisenehmern sind fließend. Dieses soll insbesondere der Diffusion von Ideen und Konzepten durch das System und damit zu dessen Homogenisierung sowie zur Entwicklung einer Identität als Systemgemeinschaft führen. Die damit erreichte minimale Ausprägung von Networking besteht in Newslettern, Textsammlungen oder Zeitschriften; selbst kommentierte Ergänzungslieferungen zum Franchisehandbuch können diese Funktion erfüllen. Während hier der persönliche Kontakt fehlt, ist doch bereits der Gedanke der Informationsverbreitung und der Systemidentität vorhanden.

Weiter führen persönliche Begegnungen, die in den USA bis zu jährlichen "Conventions" gehen, auf denen besonders erfolgreiche Franchisenehmer prämiert werden und die vom Management des Franchisegebers bewusst zur Motivation der Franchisenehmer, der Förderung eines Gemeinschaftsgefühls und auch der Ausbreitung von Information hinsichtlich der weiteren Entwicklung und Richtung des Systems genutzt werden. Mag man über die Ausgestaltung dieser Veranstaltungen geteilter Meinung sein, aber ein Nutzeffekt ist offensichtlich unverkennbar. Europäischen Verhältnissen mögen bescheidenere Rahmen angepasster sein; sie sollten dafür aber direkt verwertbare Beratungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen einschliessen.

1 vgl. dazu Forward/Fulop (1993), S. 175 wo u.a. auch für eine Integration der Franchisenehmer-Unterstützung in den Service für die Eigenfilialen plädiert wird.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Das Potential derartiger Vorhaben ist evident: Der auch emotional und durch persönliche Beziehungen eingebundene Franchisenehmer wird deutlich stärker zu seinem System stehen, als wenn er dieses nur mittels Zahlungsbelegen wahrnimmt. Es ist dabei durchaus möglich, dass sich eine Gemeinschaft von Franchisenehmern gegen die Zentrale opponieren kann. Solche Fälle treten aber eher dann ein, wenn diese dazu Anlass gibt. Für ein Grossunternehmen wie „KEP WORLDWIDE“ besteht die interessante Option, die Franchisenehmer in ein bestehendes unternehmensweites Personal- und Führungskräfteentwicklungssystem einzubeziehen. Dadurch werden sie an das Unternehmen als Ganzes gebunden und die Verbreitung von Informationen und Stimmungen sowie das Verständnis über die Grenzen nicht nur von Funktionen, sondern auch unabhängig von Eigentumsverhältnissen gefördert.

Schliesslich existieren auch direkte materielle Unterstützungsleistungen der Zentrale. Das können Personal- oder Materialreserven sein,¹ die dauernde Übernahme bestimmter Funktionen² oder die aggressive Nutzung der Einkaufsmacht des Systems. Einige dieser Unterstützungsleistungen, etwa die Federführung für Networking, eventuell auch Teilbereiche von Schulung und möglicherweise Nothilfe eignen sich für die Verlagerung auf einzelne, ausreichend grosse und erfolgreiche Franchisenehmer.

5.5.4. Qualitätsstandards

Als wesentliche Komponente des Wettbewerbsfaktors Zuverlässigkeit legt „KEP WORLDWIDE“ grossen Wert auf Qualitätsstandards und hat hier bereits beeindruckende Resultate erreicht. Dies ist für die Franchisenehmer eine Herausforderung, die Standards im laufenden operativen Geschäft einzuhalten und zu verbessern. Zu bedenken ist dabei aber auch der Kontrolleffekt: Falsch oder unzureichend gelabelte Sendungen fallen sofort auf; zu späte Ablieferung oder unzureichende Abholkapazitäten stechen nicht sofort ins Auge, werden von „KEP WORLDWIDE“ aber immer wieder stichprobenweise kontrolliert. Darüber hinaus sollten Kunden ermutigt werden, bei schlechtem Service sich sofort an die Zentrale zu wenden, so dass die Ursachen für die Nichterfüllung der Kundenanforderung beseitigt werden können.

Es existieren verschiedene Massnahmen, gegen unzureichende Qualität vorzugehen. Zunächst sind Belohnungen emotionaler und/oder monetärer Art für die qualitativ besten Franchisen im Sinne einer positiven Motivation sinnvoll. Daneben ist es angebracht, den durch das Verfehlen von Qualitätsstandards entstandenen Schaden durch

1 vom Reserve-Auslieferungsfahrzeug bis zum Franchiseberater, der in kritischen Situationen, etwa bei vorübergehender Erwerbsunfähigkeit des Franchisenehmers, die Führung einer Franchise aus dem Stand übernehmen kann.

2 sei es die telefonische Auftragsannahme, die ordnungsgemässe Buchführung oder die Realisierung der Kundenforderungen.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

angemessene Poenalen zu internalisieren und damit systemkonformes Verhalten zu ermutigen. Häufen sich Qualitätsprobleme in einzelnen Franchisen, so tritt der Unterstützungsapparat für den Franchisenehmer in Aktion, um über Analyse und Beratung durch die Zentrale die Quelle der Probleme ausfindig zu machen sowie Lösungen vorzuschlagen und im Extremfall auch zu implementieren.¹ Ergeben sich dabei weitere Schwierigkeiten oder wiederholt sich dieser Vorgang, so handelt es sich beim Nichteinhalten von Qualitätsstandards im Extremfall schliesslich auch um einen "wichtigen Grund" im Sinne der üblichen Bestimmungen hinsichtlich der frist- und entschädigungslosen Kündigung des Franchisevertrages.

5.5.5. Gebietsschutz

Die Position von „KEP WORLDWIDE“ zum Gebietsschutz für Fahrer ist klar und eindeutig: Ein solcher wird nicht gewährt. Wenn das Geschäft es erfordert, werden die Gebiete neu eingeteilt, ohne dass für die Fahrer garantiert wäre, dass sie hinterher eine ebenso einträgliche Tour haben wie zuvor. Diese Aussage wird allerdings dadurch relativiert, dass durch das Wachstum des Unternehmens solche vorübergehenden Einbussen rasch wieder beseitigt werden. Zudem wird das Management der Depots durchaus in Betracht ziehen, dass zuverlässige und den Anforderungen entsprechende Fahrer alternative Arbeitsplätze haben und daher mit deren Gebieten vorsichtiger umzugehen sei. Im Austausch für diese grosse Handlungsfähigkeit wäre es „KEP WORLDWIDE“ möglich, zuzusichern, dass das durchschnittliche Geschäftsaufkommen über einen Zeitraum von einem Monat oder mehr im von einem Franchisenehmer bedienten Gebiet nicht unter dasjenige eines bestimmten vergleichbaren Stützpunktes im Westeuropa sinken werde² bzw. eine entsprechende Entschädigung an den Franchisenehmer geleistet wird, wenn dieser Fall eintreten sollte.

Letztendlich müssen „KEP WORLDWIDE“ und der Franchisenehmer zu einer Übereinkunft kommen. Die theoretische Komponente der Situation wurde bereits dargelegt. Praktisch kann das System zum einen auf gegenseitiger Kooperation aufgebaut sein. Dann einigt man sich in einer bestimmten Weise, sei es durch eine Abschlagszahlung als Ausgleich für das reduzierte Geschäftsaufkommen oder umgekehrt für die Aufgabe der Ausdehnungspläne. Alternativ kann eine Seite auf

-
- 1 natürlich wird auch diese Dienstleistung dem Franchisenehmer berechnet, auch als ein weiterer Anreiz, es beim ersten Anlauf richtig zu machen.
 - 2 wo „KEP WORLDWIDE“ als Eigenbetreiber alle Kosten trägt und somit an einer auch für ein Depot rentablen Struktur interessiert ist.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Konfrontationskurs gehen. Das dürfte – sofern sich nichts ändert - über kurz oder lang zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen. Da dies zunächst für beide Seiten erhöhte Transaktionskosten (Such- und Einarbeitungskosten) bedeutet, wäre es jedoch eine Ultima Ratio.

Es bedarf keiner näheren Erläuterung, dass ein Franchisenehmer von „KEP WORLDWIDE“ ausschliesslich von „KEP WORLDWIDE“ gelieferte oder zur Annahme genehmigte Sendungen auszufahren hat. Interessant wird die Frage bei der Weiterleitung vom Kunden entgegengenommener Sendungen. Es bestünde die theoretische Option, eine Sendung auch durch das Netz eines konkurrierenden Dienstes zu leiten. Der Franchisenehmer würde den Preis von „KEP WORLDWIDE“ verlangen, wovon „KEP WORLDWIDE“ selbst den vereinbarten Anteil bekäme. Wäre nun ein anderer Dienst preiswerter, so könnte die Sendung auch durch dessen System geleitet werden, ohne dass „KEP WORLDWIDE“ als Franchisegeber dadurch Einkommenseinbussen erlitte (dies würde allerdings vermutlich für den Franchisenehmer der Fall sein).¹ Die Kosten des Sendungstransportes verblieben beim konkurrierenden Dienst. Praktisch stösst dies allerdings auf das wohl kaum überwindliche Problem der Qualitätsstandards. Eine Sendungsverfolgung mit der gleichen Disponibilität wie innerhalb des Netzes von „KEP WORLDWIDE“ dürfte nahezu unmöglich sein, wenn „KEP WORLDWIDE“ erst die Sendung irgendwo beim Wettbewerber lokalisieren müsste.

Erklärte Politik von „KEP WORLDWIDE“ hinsichtlich Subunternehmern ist es, mit jedem Fahrer einzeln zu kontraktieren und keine Akkumulation von Fahrten in einer Hand zuzulassen. Als Gründe werden das persönliche Engagement und die Vermeidung für beide Seiten nachteilhafter Abhängigkeiten genannt.

Der Mindest-Servicelevel ist für „KEP WORLDWIDE“ eine der wichtigsten Steuergrössen gegenüber den Franchisenehmern. Einerseits ist er gegenüber dem Kunden eminent bedeutend, andererseits kann „KEP WORLDWIDE“ so die Weiterentwicklung seiner Struktur in Mittel- und Osteuropa steuern und der Entwicklung anpassen. Sollte dies notwendig werden, kann auch die Festlegung des Servicelevels zum Ausgleich von Meinungsverschiedenheiten mit Franchisenehmern herangezogen werden. Dieses Instrument ist allerdings nur sinnvoll, wenn „KEP WORLDWIDE“ seine Forderungen auch durchsetzen kann. Andererseits will der Franchisenehmer vor Willkür geschützt sein. Möglich wäre daher die Einräumung des Rechtes für „KEP WORLDWIDE“, die Bedienung eines Gebietes zu einem verlangten Servicelevel

1 dies setzt voraus, dass auch für derart umgeleitete Sendungen das volle Entgelt, einschliesslich Linehaul- und andere Netzkosten an „KEP WORLDWIDE“ fällig wird. Begründen lässt sich dies damit, dass „KEP WORLDWIDE“ Kapazität für alle Sendungen schaffen und bereithalten muss. Das so gegebene juristische Risiko ist offensichtlich - ein sehr zugunsten des "Kleinen," hier des Franchisenehmers, urteilender Richter würde solche Bestimmungen evtl. nicht anerkennen.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

selbst zu übernehmen, wenn der eigentlich zuständige Franchisenehmer dieses ablehnt. Dabei würde sich „KEP WORLDWIDE“ entweder eines eigenen Depots in vertretbarer Distanz bedienen, oder einen eigenen Local Truck aus dem Depot des Franchisenehmers heraus fahren.¹

5.5.6. Schutz des Organisationskonzepts

Wenn das Franchisehandbuch und das Organisationskonzept, das „KEP WORLDWIDE“ einem Franchisenehmer zur Verfügung stellt, tatsächlich Erfahrungen und Lehren der Organisation repräsentiert, resultiert daraus ein hoher Wert. Zudem kann der Konkurrent Vorteile erzielen, wenn diese Handbücher in seine Hände gelangen. Das Organisationskonzept muss aus diesen Gründen geschützt werden. Ein Schutz erfolgt beispielsweise durch strikte Geheimhaltungsvorschriften für den Franchisenehmer und alle seine Mitarbeiter in Verbindung mit empfindlichen Konventionalstrafen bei Informationsweitergabe an Unbefugte, der Drohung mit fristloser Kündigung des Franchisevertrages sowie möglichen Forderungen nach Schadenersatz. Dazu kommen nachvertragliche Wettbewerbsverbote in der maximal vom Gesetz erlaubten Schärfe, die mit weiteren Geheimhaltungsklauseln gekoppelt sein können. Damit dürfte der Schutz für die Geschäftsgeheimnisse von „KEP WORLDWIDE“ mindestens genauso gut sein, wie er es hinsichtlich des angestellten Managements der Depots in Westeuropa ist.

5.5.7. Franchisegebühren

Der Höhe der Franchisegebühren ist für den Erfolg des Franchisings entscheidend, einerseits hinsichtlich der Transfers an den Franchisegeber, der auch andere Formen der Distribution wählen könnte, andererseits hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit einer einzelnen Franchise.

Die Eintrittsgebühr dient zwei Zwecken: zum einen soll sie die Ernsthaftigkeit des Franchisenehmers demonstrieren und diesen auf die Geschäftseröffnung festlegen;² zum anderen soll sie zur Deckung der Kosten von Gründungsberatung und –unterstützung seitens des Franchisegebers beitragen. Die Wahl des Gebührensatzes ist Teil

1 die dadurch geschaffene Situation könnte zwar Anlass zu weiteren Konflikten geben; sie sollte aber praktisch nicht auftreten - die glaubwürdige Möglichkeit und Verpflichtung der Übernahme durch „KEP WORLDWIDE“ soll lediglich dazu dienen, die Festlegung des Servicelevels in vernünftigen Grenzen zu halten und die Durchsetzung beim Franchisenehmer zu sichern.

2 in ihrer Eigenschaft als "Geisel-Investition" im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

der Gesamtentscheidung über die Ausgestaltung des Angebots an den Franchisenehmer und sollte in Abwägung mit der Entscheidung in anderen Bereichen getroffen werden (so kann z.B. die Gebühr ermässigt werden, wenn der Franchisenehmer eigene Liegenschaften einbringt). Ausserdem muss eine landesspezifische Anpassung vorgenommen werden.

Unter Berücksichtigung der Eintrittsgebühren von deutschen KEP-Diensten erscheint ein Betrag von mindestens DM 30.000,- als gerechtfertigt. Dies gilt um so mehr, als dass die Niederlassungen von „KEP WORLDWIDE“ eine grössere Rendite als andere KEP-Franchisesysteme erwirtschaften. Die Konditionen sollen aber im Einzelfall verhandelt werden, da die Attraktivität des Gebietes berücksichtigt werden sollte.

Als Ausgangspunkt für die sinnvolle Festlegung der Höhe der laufenden Franchisegebühren dieser Grösse wird die in *Abbildung 16* dargestellte Kostenstruktur, gewonnen als Monatsdurchschnitt von Juli bis Dezember 1997 in drei repräsentativen Niederlassungen von „KEP WORLDWIDE“ in Deutschland, herangezogen.

Es entfielen vom Umsatz (Monatsdurchschnitt Juli bis Dezember 1997):	
16 %	Auf Management und Overhead, ¹
5 %	Auf Finanzierungskosten und Finanzverwaltung,
2 %	Auf das Divisionsmanagement,
1 %	Auf das allgemeine Marketing,
25 %	Auf die internen operationalen Kosten des Depots (einschliesslich aller Geräte und allen Personals),
17 %	Auf den Local Truck,
17 %	Auf den Rest des Transportnetzwerks, und die verbleibenden
17 %	Auf die Marge.

Abbildung 16: Kostenstruktur einer „KEP WORLDWIDE“-Niederlassung

Um für „KEP WORLDWIDE“ interessant zu sein, müsste ein Franchisesystem eine Gebühr in der Grössenordnung dieser Marge bieten, d.h. um die 15 %. Dies ist im Vergleich für ein Franchisesystem ausserordentlich hoch. Andererseits lässt es sich im Augenblick am Markt durchaus erwirtschaften.

1 im Franchisesystem würde dieser Satz geringfügig höher liegen und die Unterstützungsleistungen für die Franchisenehmer beinhalten.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Es wäre jedoch hilfreich, dass im Falle einer bedeutenden Reduktion der Margen über die Branche insgesamt, d.h. insbesondere einschliesslich der westeuropäischen Operationen von „KEP WORLDWIDE“, die Franchisegebühr entsprechend angepasst werden würde.¹

5.5.8. Mitsprache der Franchisenehmer

Die Ausgestaltung der Mitsprache der Franchisenehmer am System sollte ihre Effizienz maximieren. Hierbei sind kleine Gremien vorteilhaft. Je potentiell kontroverser die Diskussion, desto höher die Anzahl der Diskutierenden. Dies wird zu Beginn des Systemaufbaus bei entsprechend geringer Anzahl an Franchisenehmern kein Problem darstellen. Später könnte eines auftreten, wenn viele kleine Franchisen vergeben werden sollten. Andererseits würden diese kleinen Franchisen dann sehr persönlich geprägt sein und die Arbeitskraft des Franchisenehmers selbst hinsichtlich ihrer Operationen wenig disponibel sein. Es könnte so zu einer Selbstauswahl der Teilnehmer kommen, so dass nur diejenigen mitarbeiten, die die Zeit dafür aufbringen können.²

Welche Gremien zu bilden sind, hängt von der Bedeutung der möglichen Themen und der Notwendigkeit kontinuierlicher Mitberatung durch die Franchisenehmer ab. Angesichts der Anzahl verschiedener Produkte im Angebot von „KEP WORLDWIDE“ erscheint es als durchaus sinnvoll, die Franchisenehmer an der Diskussion über die Positionierung und Vermarktung der einzelnen Produkte zu beteiligen. Gerade hier können ihre Beiträge, auch vor dem Hintergrund der täglichen unmittelbaren Markterfahrung, grossen Nutzen bringen. Ob hingegen das diesbezügliche Engagement von „KEP WORLDWIDE“ und die Kenntnisse der Franchisenehmer einen sog. "Werberat" sinnvoll machen, wird zu bedenken sein, scheint aber eher als unwahrscheinlich.

1 ansonsten liefe „KEP WORLDWIDE“ Gefahr, dass bei einem Preiskampf die Franchisenehmer entweder nicht mitzögen und damit praktisch den Markt verlassen würden, oder innerhalb kürzester in Konkurs gehen würden, oder die Geschäftsbeziehung schnellstmöglich beenden würden. Keines dieser Ereignisse läge im Interesse auch nur eines der Beteiligten.

2 hier könnte das Intranet gute Dienste leisten. Bei Kommunikation per E-Mail ist die maximal sinnvolle Anzahl der Diskutierenden durch die Speicherung und damit bessere zeitliche Verteilbarkeit der Diskussionsbeiträge zudem höher.

5.6. Planung und Implementierung des „KEP WORLDWIDE“-Franchisesystems

Neben politischen Risiken ist die Planung eines Distributionssystems für Mittel- und Osteuropa schwierig. Die oft verwendeten Verfahren des Operations Research benötigen verlässliche Grunddaten. McKinnon etwa stellt fest, dass von den zwei möglichen Ansätzen, nach Bevölkerungszahlen oder nach Umsätzen vorzugehen, der letztere der deutlich verlässlichere sei.¹ Dies trifft um so mehr für ein Unternehmen wie „KEP WORLDWIDE“ zu, das mit der breiten Bevölkerung keinen grossen Umsatz generieren kann. Die mögliche Verfeinerung eines auf Einwohnerzahlen basierten Konzeptes scheitert daran, dass

- immer noch nicht alle Daten verfügbar sind,
- diese nur kurze Zeit zurückreichen,
- durch die Dynamik der Entwicklung nicht aktuell sind und
- oft auch nicht exakt erhoben werden (können).

Die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung in Mittel- und Osteuropa ist nach wie vor schwierig, da die Informationsbasis über die wirtschaftlichen Aktivitäten in den mittel- und osteuropäischen Ländern immer noch unzureichend ist. Zahlenangaben zur Quantifizierung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beruhen teilweise auf Schätzungen, bei denen es viele Fehlerquellen gibt. Die Unsicherheiten erstrecken sich auch auf die amtliche Statistik.

Ebenfalls ungeeignet ist das bisherige Sendungsaufkommen von „KEP WORLDWIDE“ in den mittel- und osteuropäischen Ländern. Diese mögen zwar brauchbare Hinweise auf gute Kunden liefern, können aber in Abwesenheit einer eigenen Verkaufsorganisation kaum als repräsentativ für das erschliessbare Marktpotential angesehen werden, insbesondere nicht für dessen zukünftige Entwicklung.

Eine Analyse muss daher im allgemeinen Rahmen bleiben. Lediglich aggregierte Statistiken können bei der Einschätzung der Gesamtlage behilflich sein. Ihnen zufolge entwickelt sich die Wirtschaft in den mittel- und osteuropäischen Ländern mit deutlichen Unterschieden.

Die Erfahrung bei der Wiedervereinigung Deutschlands hat gezeigt, dass nicht nur die "grossen" Systeme, allen voran McDonald's und Eismann schnell eine flächendeckende Präsenz hergestellt haben. Auch zuvor nicht franchisierende Unternehmen testeten das Konzept und haben es für gut befunden.² In den mittel- und

1 McKinnon (1989), S. 122-123 und 132 allerdings wird hier schon ein lokal konstanter Faktor für den Ausdruck der Serviceelastizität der Nachfrage benötigt.

2 vgl. Tödtmann (1994), S.70 - als Beispiel fungiert Eduscho, das seit der Wiedervereinigung in Ostdeutschland durch die Gewinnung von Franchisenehmer

Franchising bei Verkehrsbetrieben

osteuropäischen Ländern haben die grossen Franchisesysteme bereits früh mit dem Aufbau von Franchisingssystemen begonnen.¹

In dieser etwas unsicheren Situation erscheint es angebracht, die Konfiguration der Systeme in den mittel- und osteuropäischen Ländern primär am Potential an hervorragenden Franchisenehmern zu orientieren.

Im nächsten Schritt muss danach in Zusammenarbeit zwischen „KEP WORLDWIDE“ und dem Franchisenehmer ein geeigneter Standort festgelegt werden. Dabei sind regionale Präferenzen des Franchisenehmers ebenso wie die Auswirkungen auf die bestehende Infrastruktur von „KEP WORLDWIDE“ zu beachten. Die Grösse des Verkaufsgebietes wird hauptsächlich durch das verfügbare Kapital des Franchisenehmers bestimmt werden. „KEP WORLDWIDE“ strebt in der Tendenz die Einrichtung einer grösseren Zahl kleinerer Einheiten an und legt dabei grossen Wert auf eine solide Finanzierung. Dabei ist auch zu bedenken, dass durch die in Quantität und Qualität noch unvollkommene mittel- und osteuropäische Verkehrsinfrastruktur die effektive Reichweite eines Stützpunktes von „KEP WORLDWIDE“ verringert wird.

Weiterhin ist mit existierenden „KEP WORLDWIDE“-internen Verfahren herauszufinden, ob der beabsichtigte Standort in das grossräumige Netz des Systems integrierbar ist und welches Sendungsaufkommen in welcher Grössenordnung zu erwarten ist.

In Rahmen der Wirtschaftlichkeitsrechnung ergibt eine erneute Betrachtung der Kostenstruktur, dass die vom Franchisenehmer durch besonderes Engagement² oder unmittelbare Kontrolle und Motivation von Mitarbeitern beeinflussbaren Kosten 40% des Umsatzes ausmachen³ - einschliesslich seines kalkulatorischen Depotmanagergehaltes. Ein Teil davon sind Abschreibungen und Finanzierungskosten, d.h. Rückflüsse auf das eingesetzte Kapital, in diesem Fall also an den Franchisenehmer. Darüber hinaus würde ein Teil der 5 % vom Umsatz an Finanzierung und deren Kosten an den Franchisenehmer gehen, sofern dieser z.B. Grundstück und Gebäude eingebracht hat.

gewachsen ist

- 1 vgl. o.V. (1993b), S. 71f. und o.V. (1993a), S.10 welche vor allem auf Ungarn aufmerksam macht. Eine starke Präsenz der grossen Systeme führt neben der Verbreitung des Konzepts an sich insbesondere zu einer meist vorteilhaften Klärung der rechtlichen Lage hinsichtlich Franchising in diesen Staaten.
- 2 auch durch mithelfende Familienangehörige, eine in der Franchising-Literatur allgemein übersehene Quelle von Arbeitskraft für Selbstständige.
- 3 bei Einrichtung des zentralen Call Centers würden die etwa 3% vom Umsatz an Kosten für den Kundenservice aus dem Block beim Franchisenehmer zu den vergüteten Leistungen der Zentrale verschoben.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Überschlägig kann ihm das eine Umsatzrendite von etwa 7% bringen, wenn „KEP WORLDWIDE“ die Umsatzgebühr auf 15% festsetzt. Die Differenz ist augenfällig und kann Quelle grosser Probleme sein.¹ Auf der anderen Seite lässt sie sich erklären: Der Franchisenehmer bietet eigentlich keine eigene Dienstleistung an, sondern lediglich einen exklusiven Zugang zum weltweiten Transportnetz von „KEP WORLDWIDE“.² Das verschafft „KEP WORLDWIDE“ in gewissem Umfang ein Monopol, das es natürlich ausnutzt. Darüber hinaus ist aber auch festzustellen, dass eine Bewertung des Netzes nur hinsichtlich der Kosten eine sehr einseitige Bevorteilung des Franchisenehmers wäre, die zudem nichts für dessen Ausbau und Weiterentwicklung übrig liesse, was auch für den lokalen Partner letztlich der wesentliche Faktor für das dauerhafte Bestehen im Wettbewerb ist.

Dabei sollte auch nicht vergessen werden, dass der Franchisenehmer die Chance hat, in zweierlei Weise an starkem Wachstum zu partizipieren - einerseits durch die Entwicklung der Volkswirtschaften in Mittel- und Osteuropa, andererseits durch das Wachstum der Expressfrachtbranche.

Es ist schlussendlich nicht dem Unternehmen „KEP WORLDWIDE“ anzulasten, dass das Expressfrachtgeschäft lukrativ ist, dass eine so hohe Marge realisiert werden kann und dass „KEP WORLDWIDE“ einen grossen Anteil davon selbst behalten möchte. Wenn auch klar ist, dass „KEP WORLDWIDE“ bei einer vergleichsweise hohen Franchisegebühr hinsichtlich Unterstützung und Motivation der Franchisenehmer viel Aufwand betreiben muss, so kann trotzdem konstatiert werden, dass der Franchisenehmer davon recht gut und mit geringem Risiko überleben kann.

Für ein Depot mit einer Investitionssumme von bis zu 500.000 DM einschliesslich Umbaumassnahmen und Fahrzeugen und einen Achtjahresvertrag müsste der Franchisenehmer für angemessene Rückflüsse einen Umsatz von etwa 1,25 Millionen DM jährlich erwirtschaften. Für einen Zehnjahresvertrag sinkt der Mindestumsatz auf knapp 1 Million, für eine Umsatzrendite von 10% statt 7% auf etwas über eine

1 vgl. Skaupy (1992), S. 102, warnt z. B. ausdrücklich vor so hohen Gebührensätzen und macht sie massgeblich für zentrifugale Kräfte in Franchisesystemen verantwortlich. Solange sich das allerdings durch geschickte Vertragsgestaltung so lösen lässt, dass Franchisenehmer, die damit Unzufriedenheit entwickeln (was wohl zwangsläufig mit ausreichend Erfolg ihrerseits verbunden ist, um sich solche Gedanken zu machen und den Eindruck einer stärkeren Position zu gewinnen), auch im Sinne des Lebenszyklusansatzes zu einem vernünftigen Preis zurückgekauft werden, muss dies für den Franchisegeber nicht ungünstig sein.

2 es sei nur auf das Risiko durch diesen riesigen Fixkostenblock, aber auch die dadurch aufgeworfene Eintrittsbarriere hingewiesen.

„KEP WORLDWIDE“ ist nun einmal kein übliches Franchisesystem, auch in der Hinsicht, dass nicht der Franchisenehmer die weitaus meisten operationalen Kernprozesse durchführt, sondern zu einem guten Teil auch der Franchisegeber.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Million. Dies ist konsistent mit anderen Franchisesystemen in dieser Größenklasse. Bei einem durchschnittlichen Umsatz pro Sendung von 250 DM müsste eine solche Franchise also knapp 5000 Sendungen jährlich annehmen, das sind etwa 100 Sendungen pro Woche. Diese Sendungszahl erscheint als problemlos erreichbar; selbst kleinere Depots in Deutschland setzen 380 bis 880 Sendungen wöchentlich um. Insgesamt ist eine „KEP WORLDWIDE“-Franchise damit als für Existenzgründern interessant zu beurteilen.

6. Ausblick

Das Franchising hat heute in der Kooperationsordnung der Verkehrsbetriebe einen festen Stand. Dies wird verdeutlicht durch die Anzahl der existenten Systeme. Im Gegensatz zu anderen Branchen gewann Franchising erst Anfang der 90er Jahren an Bedeutung, denn die Mehrheit der Unternehmen¹ hat ihre Form der Zusammenarbeit erst zu dieser Zeit auf das Franchisekonzept umgestellt oder zumindest damit begonnen. Das verwundert nicht, ging doch aus den durchgeführten Untersuchungen hervor, dass das Konzept gute Voraussetzungen für eine organisatorische Basis bei Expansions- und Kooperationsstrategien von Verkehrsunternehmen beinhaltet. Es wird sich daher immer stärker zu einem Typ der Netzwerkorganisation entwickeln, während es als reines Vertriebssystem im Güterverkehrsbereich an Bedeutung verlieren dürfte.

Beim Management von franchisierten Verkehrsbetrieben ist ein Mix von Autonomie, Interdependenzen, Machteinsatz und Kooperation, Risikoübernahme und Entscheidungskompetenz zwischen den Systempartnern unentbehrlich. Da sich somit Führungs- und Organisationsfragen durchdringen, sind in der praktischen Unternehmensführung beide Problemkreise gemeinsam zu betrachten. Desweiteren haben Franchisen im Güterverkehrsbereich eine besondere Prägung, weil durch die Dezentralität des Produktionsvorganges, sowie die Immaterialität des Produktionsergebnisses die Kontrollmöglichkeiten des Franchisegebers erheblich eingeschränkt sind. Zur Einhaltung gleichbleibender Qualität der zu erbringenden Verkehrsleistung sind folglich eine abgestimmte Interaktion zwischen den Franchiseparteien sowie eine Koordination von Franchisegeber und Franchisenehmern notwendig.

Als kritisch sind die Kräfte zu betrachten, die auf alle Verkehrsfranchisesysteme wirken. Dazu gehören u.a. die politischen Rahmenbedingungen, wie das seit 1998 gültige Postgesetz, das Gesetz zur Scheinselbständigkeit sowie sozialpolitische Angriffe auf das Unternehmertum. Weiterhin zieht eine zunehmende Konzentration auf Kunden- und Anbieterseite (Allianzen, Verbände) steigende Anforderungen an den Service des Dienstleisters nach sich. Die Europäisierung bzw. Globalisierung des Wettbewerbs erfordert ausserdem strategisch notwendige Anpassungsprozesse innerhalb der Systeme.

Obwohl einige Franchisingsysteme durch die Aufkaufbestrebungen europäischer Postunternehmen und Logistikdienstleister gefährdet sind, hat das Franchisekonzept im Verkehrssektor auch zukünftig Bedeutung. Neben Wachstumsstrategien sind enge Kooperationen die einzige Möglichkeit, um einen umfassenden flächendeckenden Service zu gewährleisten. Da bei Franchising nur ein geringer Teil an Selbständigkeit

1 bis auf „Der Kurier“

Franchising bei Verkehrsbetrieben

aufgegeben wird, bietet ein Franchisesystem z.B. für Familienunternehmen, die durch kaum vorhandene Kooperationsbereitschaft geprägt sind, ein breiteres Betätigungsfeld als bei einem Filialsystem. Ausserdem bedeutet die Stützung durch das System eine beachtliche Risikoabsicherung. Im Gegensatz zu anderen Branchen ist Franchising im Verkehrsbereich durch einen höheren individuellen Gestaltungsspielraum für den Franchisenehmer geprägt. Aufgrund seiner kapital- und wachstumsbezogenen Vorteile wird Franchising für mittelständische Verkehrsunternehmen auch in Zukunft bedeutungsvoll sein.

Ein nachhaltiges Wachstum kann dabei vom Verhalten grosser Unternehmen ausgehen. Wenn diese erkennen, dass sie eine marktgerechte Verzinsung für die hohen Investitionen, die sie zur Zeit in den Kauf von Güterverkehrsunternehmen und/oder in den Ausbau der Netze stecken, nicht erreichen, werden sie nach anderen Wachstumsmöglichkeiten suchen. Franchising bietet hier die erläuterten Vorteile eines geringeren Kapitalbedarfs bzw. einfacherer Kapitalmobilisierung bei beherrschbaren Kontrollproblemen. Trotz dieser Risikominimierung¹ kann man eine gute Flächenabdeckung bei hoher lokaler Kompetenz erreichen. Für die Grossunternehmen kann Franchising ein Mittel zur Dezentralisierung und Effizienzsteigerung ihrer komplexen Organisationsstrukturen sein. Neue Impulse wird der bevorstehende Beitritt einiger mittel- und osteuropäischer Ländern in die EU geben. Verkehrsbetriebe müssen diese Chance nutzen und in diesen Ländern leistungsfähige Netzwerke aufbauen.

Für den Franchisenehmer kommen zu den Vorzügen, die ihm jedes Franchisesystem bietet, die Vorteile der Verbindung mit einem grossen, international und besonders im Management unter den Bedingungen einer Marktwirtschaft erfahrenen Partner. Der Staat, in den expandiert wird, wird für Beschäftigungseffekte, hohen inländischen Wertschöpfungsanteil und vor allem für die Stärkung des Unternehmertums dankbar sein; der Heimatstaat des Franchisegebers stellt eine Verbesserung der

1 vgl. Eroglu (1992), S. 19: "From a business perspective, international franchising involves less risk than some other means of internationalisation, notably direct investment."

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Leistungsbilanz fest, die keine Exporte ersetzt und keine inländischen Arbeitsplätze exportiert. Für das einzelne Franchisesystem bemisst sich der Erfolg danach, in welchem Maße das Management die Fähigkeiten besitzt, den komplexen Zusammenhang von Strategie, Struktur, Systemen und Kultur dauerhaft im Sinne der System- und Partnerziele zu gestalten.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Anhang:**Fragebogen:**

Aus den mit einem Kreis (o) vorgegebenen Antworten wählen Sie bitte die Zutreffenden aus und kreuzen Sie an!

1. Unternehmensdaten

1. a) Wann wurde das Franchisesystem *gegründet*? 19.....
- b) Wieviele *Franchisenehmer* gibt es heute? in Deutschland insgesamt
.....
- c) Wieviele *Betriebe* führen diese Franchisenehmer? in Deutschland insgesamt
.....

2. In wieviel Ländern sind Sie durch Franchisenehmer vertreten?

	<u>Länder bzw. Anzahl</u>
- EU
- übriges Europa
- Osteuropa
- GUS
- außereuropäische Länder

3. Wieviele Mitarbeiter sind insgesamt beschäftigt (FG u. FN)?**4. a) Wie hoch war das Transportaufkommen 1995, 1996 und 1997?**

1995t 1996t 1997t

b) Wie hoch war jeweils die Anzahl der Sendungen?

1995 1996 1997

5. Welche Umsätze wurden im Betrachtungszeitraum erzielt?

1995DM 1996DM 1997DM

Fragebogenfortsetzung:

Franchising bei Verkehrsbetrieben

2. Wie ist die *Laufzeit* der Franchiseverträge? Jahre unbefristet

3. Wie hoch sind die Franchise-*Gebühren*? Einmalgebühr:

laufende Gebühr:

Werbegebühr:

sonstige Gebühr:

4. Leistungsangebot des Geschäftssystems

1. Wo ist Ihr *Haupttätigkeitsgebiet*? Haupttätigkeitsgebiet in Planung

- Deutschland

- EU

- übriges Europa

- Osteuropa

- GUS

- außereuropäische Länder

2. Auf welche Branchen haben Sie Ihre Tätigkeit ausgerichtet bzw. welche *Zielgruppe* steuern Sie an?

-.....

-.....

3. Bieten Sie neben dem Transport *zusätzlich* noch andere *Dienstleistungen* an?

Etikettierung Qualitätskontrolle

Konfektionierung Verpackung

Kommissionierung Displayfertigung

Lagerhaltung Preisauszeichnung

Distribution sonstiges.....

Fragebogenfortsetzung:

--

d

Franchising bei Verkehrsbetrieben

4. Welche *Transporte* überwiegen?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Stückgutverkehre | <input type="radio"/> Luftfracht-Express |
| <input type="radio"/> Ladungsverkehre | <input type="radio"/> nichttemperaturgeführte Lebensmitteltransporte |
| <input type="radio"/> Schwertransporte | <input type="radio"/> Gefahrguttransporte |
| <input type="radio"/> Hängetransporte für Textilien | <input type="radio"/> Pakettransporte |
| <input type="radio"/> Kühltransporte | <input type="radio"/> Expresstransporte |
| <input type="radio"/> Frischetransporte | |

5. Leistungserstellung

1. Welche *Transportwege* nutzen Sie?

-% Straße
-% Bahn
-% Seeweg
-% kombinierter Verkehr
-% Luftweg

2. Wie werden die *Sendungsdaten* übertragen?

-% Computervernetzung
-% Fax
-% Telefon
-% per Modem

3. Existiert ein gemeinsames *Tourenplanungssystem*?

ja nein

4. a) Ist eine gemeinsame *Sendungsverfolgung* möglich?

ja nein

Fragebogenfortsetzung:

--

Franchising bei Verkehrsbetrieben

b) Ist ein <i>Kundenanschluß</i> möglich? Wenn ja, wie?	<input type="radio"/> Internet <input type="radio"/> EDI <input type="radio"/> Telefon <input type="radio"/> sonstiges.....			
5. Werden die folgenden <i>Maßnahmen</i> von Ihnen als Franchisegeber eingesetzt?				
	mit sehr hoher	wird durch-	mit geringer	wird nicht
	<u>Intensität</u>	<u>geführt</u>	<u>Intensität</u>	<u>durchgeführt</u>
<u>klass. Werbung</u>				
- TV-Spots	o	o	o	o
- Kino-Spots	o	o	o	o
- Anzeigen	o	o	o	o
<u>Direktmarketing</u>				
durch Systemzentrale	o	o	o	o
<u>(Werbebriefe)</u>				
<u>Kundenbindungsmaßnahmen</u>				
- Kundenkarten	o	o	o	o
- Service-Telefon	o	o	o	o
- Kundenklub	o	o	o	o
<u>Marktforschung</u>				
o	o	o	o	o
<u>(Kundenbefragung)</u>				
Weiterentwicklung Ihres				
<u>Dienstleistungsangebot</u>				
o	o	o	o	o
zentrale Erfassung u. Bearbeitung				
<u>von Kundenbeschwerden</u>				
o	o	o	o	o
<u>sonstige Maßnahmen</u>				
.....	o	o	o	o

Fragebogenfortsetzung:

f

Franchising bei Verkehrsbetrieben

	<u>trifft sehr zu</u>	<u>trifft zu</u>	<u>trifft nicht zu</u>
6. Wie werden Franchisenehmer (FN) <i>betreut</i> ? FN, die sich nicht nach unseren Erwartungen entwickeln, versuchen wir gezielt zu beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Besuchshäufigkeit bei unseren FN richtet sich nach der Erfahrung und der Leistungsfähigkeit eines FN.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für FN, die sehr lange im System mitarbeiten, gibt es Anreize, z.B. spezielle Weiterbildungen bzw. Leitung von Erfahrungsgruppen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit den FN ist so komplex, daß man sie im Franchisevertrag nur ansatzweise regeln kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsaktivitäten sind individuell auf die Stärken und Schwächen jedes einzelnen FN ausgerichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leistungssplitting nach Systemgröße:

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Leistungen	Systemgröße		
	5-20 FN	20-49 FN	> 50 FN
- Marktbeobachtung	80 %	100 %	100,00 %
- Standortanalyse, Hilfe bei Standortwahl	60 %	20 %	33,33 %
- Einführungsschulungen	80 %	40 %	100,00 %
- laufende Schulungen	80 %	100 %	100,00 %
- laufende Informationen	100 %	100 %	100,00 %
- Ausstattung mit Hilfsmitteln f. Verwaltg.	20 %	20 %	33,33 %
- Hilfe bei Personalauswahl	20 %	-	-
- Betreuer vor Ort	40 %	20 %	66,67 %
- Gewährung eines Gebietsschutzes	80 %	100 %	83,33 %
- Unterstützung im Komm.-Marketing (Werbung, Verkaufsförderung)	100 %	80 %	100,00 %
- Versicherung	20 %	80 %	100,00 %
- Finanzierungsberatung	40 %	20 %	16,67 %
- direkte Finanzierungshilfe	-	-	-
- Systemweiterentwicklung	80 %	80 %	83,33 %
- Allg. Daten und Planungsfakten für Betriebsführung, Erfolgskontrolle, Betr.vgl.	40 %	80 %	33,33 %

h

Franchising bei Verkehrsbetrieben

Leistungssplitting nach Güterverkehrssektoren:

Leistungen	KEP	Ladungs-, Stückgut-, Spezielle Verkehre
- Marktbeobachtung	87,5 %	100,0 %
- Standortanalyse, Hilfe bei Standortwahl	50,0 %	25,0 %
- Einführungsschulungen	100,0 %	50,0 %
- laufende Schulungen %	100,0 %	87,5
- laufende Informationen	100,0 %	100,0 %
- Ausstattung mit Hilfsmitteln f. Verwaltg.	37,5 %	12,5 %
- Hilfe bei Personalauswahl	12,5 %	-
- Betreuer vor Ort	62,5 %	25,0 %
- Gewährung eines Gebietsschutzes %	87,5 %	87,5
- Unterstützung im Komm.-Marketing (Werbung, Verkaufsförderung)	100,0 %	87,5 %
- Versicherung %	75,0 %	62,5
- Finanzierungsberatung	37,5 %	12,5 %
- direkte Finanzierungshilfe	-	-
- Systemweiterentwicklung	87,5 %	75,0 %
- Allg. Daten und Planungsfakten für Betriebsführung, Erfolgskontrolle, Betr.vgl.	37,5 %	62,5 %

Quellenverzeichnis:

- Alva, M.:** Strength in Numbers, in: Restaurant Business (1993), June 10, S. 80-82.
- Alznauer-Lesaar, M.:** Aufgabe Partnerschaft, in: FAZ, (1994), Nr.102, S. B 8.
- Baucus, D. A, Baucus, M. S, Human, S. E.:** Choosing a Franchisee: How Base Fees and Royalties Relate to the Value of the Franchise, in: Journal of Small Business Management (1993), Nr.2, S. 91-104.
- Baudenbacher, C.:** Die Behandlung des Franchisevertrages im schweizer und im europäischen Recht, in Kramer, Ernst A. (Hrsg.): Neue Vertragsformen der Wirtschaft: Leasing, Factoring, Franchising, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1992 (St. Gallener Studien zum Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht, Bd 5)
- Beckmann, F., Zwecker, K.-T.:** Bekämpfung der Scheinselbstständigkeit – Zur Anwendung von § 7 IV SGB IV n.F. auf Franchisevereinbarungen, in: NJW (1999), Nr.22, S.1614-1616
- Beyer, W.E.:** Franchising als Instrument zur "Festigung der Marktstellung": Möglichkeiten u. Grenzen e. Unternehmung als Franchise-Geber in d. Bundesrepublik Deutschland unter bes. Beruecks. von Zielkonzeptionen d. Franchise-Nehmer, Bochum 1988
- BFA:** Gesetz zur Förderung der Selbständigkeit, in: www.bfa-berlin.de, 05.07.2000, S.1-5
- Bircher, B.:** Planungssysteme, in: HWBPlanung, Stuttgart 1989
- Blochmann, F. O.:** Internationale Kurier- und Expressdienste: Strategien für innovative Transportlösungen, Landsberg/Lech 1994.
- Bortz, J.:** Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin 1984
- Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi):** Wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern, Bonn 1993.
- Brickley, J. A., Dark, F. H.:** The choice of organisational form: The case of franchising, in: Journal of Financial Economics (1987), Nr. 18, S. 401-420
- Brickley, J. A., Dark, F. H.:** und **Weisbach:** An Agency Perspective on Franchising, in: Financial Management (1991), Vol. 20, S. 27-35
- Callan, K.:** Capture the Future: Analyse Tomorrow and Win Today, in: Success (1993), December, S. 63-70.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- Carney, M., Gedajlovic, E.:** Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, in: Strategic Management Journal (1992), Vol. 12, S. 607-629.
- Chan, P., Justis, R. T., Olsen, J. E.:** Using Marketing Research To Enhance Franchisee/Franchisor Relationships, in: Journal of Small Business Management (1993), April, S. 121-127.
- Cheney, K.:** Fighting for Franchisees, in: Restaurants and Institutions (1993) Vol. 103, No. 20, S. 27-28.
- Clark, J. J.:** Holiday Inn - New Rooms in the Inn, in: The Cornell H.R.A. Quarterly (1993), October, S. 59-67.
- Clemens, R.:** Die Bedeutung des Franchising in der Bundesrepublik Deutschland, eine empirische Untersuchung von Franchisenehmern und -systeme, Stuttgart 1988 (Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 23 NF)
- Creusen, U., Mayer, E. (Hrsg.):** Controlling-Konzepte : Fuehrung ; strategisches und operatives Controlling - Franchising - internationales Controlling, Wiesbaden 1993
- Deutscher Franchiseverband e.V.:** Franchise-Telex 2000, in: www.dfv-franchise.de, 3.7. 2000
- Eroglu, S.:** The Internationalisation Process of Franchise Systems: A Conceptual Model, in: International Marketing Review (1992), Vol. 9, No. 5, S. 19-30.
- Forward, J., Fulop, C.:** Elements of a Franchise: The Experience of Established Firms, in: The Service Industries Journal (1993), Vol. 13, No. 4, S. 159-178.
- Giersberg, G.:** Franchisesysteme erleichtern den Sprung in die Selbstständigkeit, in: FAZ (1994), Nr.113, S. 43
- Giesler,P:** Die neue EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vereinbarungen ist in Kraft getreten, in: www.franchiserecht.de, 04.07.2000
- Gollnick, R.:** Organisatorische Gestaltung von Güterkraftverkehrsbetrieben bei steigender Unternehmenskonzentration, Berlin 1992
- Gross, H.:** Unternehmerische Aspekte des Franchise-Systems, in: Gross, H. und Skaupy, W.: Das Franchise-System. Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, Düsseldorf-Wien 1968
- Hadfield, G. K.:** Credible spatial preemption through franchising, in: RAND Journal of Economics (1991), Vol. 22, No. 4, S. 531-543.
- Hänlein, A.:** Franchise – Existenzgründungen zwischen Kartell-, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht – eine neue Erwerbsform im Aufwind, in: Der Betrieb (2000), Nr.7, S.374-379

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- Hanrieder, M.:** Franchising: Planung und Praxis; erfolgsorientiertes Arbeiten mit und in Partner-Systemen, Neuwied **1991**
- Hasell, N.:** Testing the Couriers - Express Delivery: The tactics and rules were changed, but the objective was the same. On went the stopwatch, in: Management Today (**1993**), June, S. 82.
- Hofmann, R. C., Preble, J. F.:** Franchising into the twenty-first century, in: Business Horizons (**1993**), Vol. 36, No. 6, S. 35-43.
- Huber, M.:** DPD in der Offensive, in: Eurocargo (**1998**), Nr. 1-2, S. 42
- Hunt, S.:** The trend toward company-operated units in franchise chains, in: Journal of Retailing (**1973**), Summer, S. 3-12.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., McIntyre, F. S.:** International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm, in: International Marketing Review (**1992**), Vol. 9, No. 5, S. 5-18.
- Kloyer, M.:** Management von Franchisenetzen: eine Ressource-Dependence-Perspektive, Wiesbaden **1995**
- Krischer, D. E.:** Student Comment, Franchise Regulation: An Appraisal of Recent State Legislation, 1972, reprinted from Boston College Industrial and Commercial Law Review, (**1972**), Vol. XIII, No. 3
- Läufer, T. (Bearb.):** Europäische Gemeinschaft - Europäische Union: die Vertragstexte von Maastricht / bearbeitet und eingeleitet von Thomas Läufer, Bonn, Europa Union Verlag **1992**.
- Lafontaine, F.:** Agency Theory and Franchising: some empirical results, in: RAND Journal of Economics (**1992a**), Vol. 23, No. 2, Summer, S. 263-283
- Lafontaine, F.:** How and Why do Franchisors do What They Do: A Survey Report, in: P. Kaufmann (Hrsg), Franchising: Passport for Growth & World of Opportunity, Sixth Annual Proceedings of the Society of Franchising, International Centre for Franchise Studies, University of Nebraska, **1992b**.
- Liesegang, H.C.:** Der Franchise-Vertrag, 4.Aufl., Heidelberg **1992**
- Luxenberg, S.:** Roadside Empires, How the Chains Franchised America, New York, **1985**
- Martinek, M.:** Franchising im Handelsrecht, in: ZIP Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (**1988**), Heft 21, S. 1362-1379.
- Matusky, G.:** Only the Fittest Survive: Behind the Subfranchising Boom, in: Success (**1992**), Vol. 39, No. 7, S. 60-70.
- Matusky, G.:** Rebirth!, Businesses Find New Life as Franchises, in: Success (**1993**), September, S. 64-71.

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- Matusky, G.:** The Franchise Lifeline, Support Programs Create Powerful Synergies, in: Success (1994), January, S. 102-107
- McDermott, K.:** The hard facts about franchising, in: D&B Reports (1993), September/October, S. 36-38.
- McKinnon, A. C.:** Physical Distribution Systems, Routledge 1989.
- Meffert, H., Bruhn, M.:** Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1997
- Oleck, J.:** The Numbers Game, in: Restaurant Business, 1993, June 10, S. 86-91.
- o.V.:** Franchise-Nehmer: Abgrenzung zwischen selbstständigem Unternehmer und vom Franchise-Geber persönlich abhängigen Arbeitnehmer, in: Der Betrieb (1988), Heft 5, S. 293-295.
- o. V.:** Franchising Catches On in Eastern Europe, in Business America, 1993a, June 28, S. 10.
- o. V.:** Big Mac's Counter-Attack, in: The Economist (1993b), November 13th, S. 71-72.
- o. V.:** Controlling Growth, in: Success (1993c), June, S. 66-67.
- o.V.:** Franchise-Nehmer fühlen sich als selbständige Unternehmer, in: FAZ (2000a), Nr.140, S.30
- o.V.:** Gesetz zur Förderung der Selbständigkeit (Änderungen SGB IV und SGB VI) in Verbindung mit dem Rundschreiben der Spitzenorganisationen der Sozialversicherung vom 20.12.1999, in: www.franchiserecht.de, (2000b), S.1-31
- Pauli, K. S.:** Franchising, Düsseldorf 1992
- Perry, R., Whittemore, M.:** Multiple-Unit Franchising, in: Nation's Business (1993), July, S. 53-59.
- Rentrop, N. (Hrsg):** Franchise-Chancen - Selbstständigmachen mit Franchising, Bonn - Bad Godesberg, aus: Die Geschäftsidee, 1988/89.
- Rexrodth, G.:** Franchising als Chance für Existenzgründer, in: FAZ (1994), Nr.102, S. B 1.
- Scharrer, J., Schmelzer, G.:** Franchise: Heilsbringer oder Schimäre? in: Der Handel (1998), Nr.6, S.28-37
- Scheuch, F.:** Marketing, 4. Aufl., München 1993
- Schlott, M.:** Controlling - Erfolgsgarant, in: FAZ (1994), Nr. 102, S. B 3.
- Skaupy, W.:** Rechtliche Aspekte des Franchising, in: Gross, H. und Skaupy, W. (Hrsg.): Das Franchise-System. Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, Düsseldorf-Wien 1968

Franchising bei Verkehrsbetrieben

- Skaupy, W.:** Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, München **1992**
- Skaupy, W.:** Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl. München **1995**.
- Steinberg, C.:** Master the Possibilities, in: World Trade (**1992**), Vol. 5, No. 5, S. 38-42.
- Thompson, R. S.:** Company Ownership vs. Franchising: Issues and Evidence, in: Journal of Economic Studies (**1992a**), Vol. 19, No. 4, S. 31-42.
- Thompson, R. S.:** The Franchise Life Cycle: A Contractual Solution to the Penrose Effect?, School of Management, University of Management Institute of Science and Technology, **1992b**.
- Tietz, B.:** Der Handelsbetrieb: Grundlagen d. Unternehmenspolitik , München **1985**
- Tietz, B.:** Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Landsberg/Lech **1991**
- Tödtnann, C.:** Ab in die Wüste, in: WirtschaftsWoche, 48. Jahrgang, Nr. 24, 10.06.1994.
- U.S. Department of Commerce:** Franchising in the Economy 1985-87, **1987**.
- Wahren, H.-K.E.:** Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme u. Ansätze zur Lösung, Berlin **1987**
- Weber, J.:** Kontrolle, in: Enderle, G. u.a. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg **1993**
- Weber, J.:** Einführung in das Controlling, 6.Aufl., Stuttgart **1995**
- Whittemore, M.:** Winds of Change in Franchising, in: Nation's Business (**1994**), January, S. 49-56.
- Wolf, D.:** Passierschein - keine rechtlichen Bedenken, in: FAZ (**1994**), Nr.102, S.B3

Bisher sind als Diskussionsbeiträge erschienen:

- 1/97 **Bröcker, Johannes:** How would an EU-membership of the Visegrád-countries affect Europe's economic geography?
- 2/97 **Teubel, Ulf:** Wirkung von Straßenbenutzungsabgaben auf die Wohlfahrt von Berufspendlern - eine empirische Analyse -
- 1/98 **Röhl, Klaus-Heiner:** Gewerbeflächenmanagement in Agglomerationsräumen - Institutionelle Lösungsansätze und die Einflußmöglichkeiten der Regionalplanung
- 2/98 **Bröcker, Johannes und Frank Richter:** Entwicklungsmuster ostdeutscher Stadtregionen nach 1945
- 3/98 **Bröcker, Johannes:** Welfare Effects of a Transport Subsidy in a Spatial Price Equilibrium
- 4/98 **Bröcker, Johannes:** Spatial Effects of Transeuropean Networks: preliminary results from a spatial computable general equilibrium analysis
- 5/98 **Bröcker, Johannes:** Spatial Effects of Transport Infrastructure: The Role of Market Structure
- 1/99 **Bröcker, Johannes und Martin Schneider:** How does Economic development in Eastern Europe affect Austria's regions? A multiregional general equilibrium framework
- 2/99 **Richter, Frank:** Ökonomische Hintergründe der Verwaltungsreform von 1952 in der DDR
- 1/2000 **Röhl, Klaus-Heiner:** Die Eignung der sächsischen Agglomerationsräume als Innovations- und Wachstumspole für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes
- 2/2000 **Röhl, Klaus-Heiner:** Der Aufbau der ostdeutschen Infrastruktur und sein Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in Sachsen