

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Friedjof O. Langenhan

Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken

Verlag Wissenschaft & Praxis



Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken

Schriftenreihe
Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

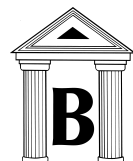
Band 5

Fridtjof O. Langenhan

Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken

Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung
organisationaler Lernprozesse in Franchisingnetzwerken

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Accounting – Auditing – Consulting
– Treuhandseminar –
Arcisstraße 21, D-80333 München
Tel. (089) 289-25801 Fax (089) 289-25802

ISBN 3-89673-187-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2003
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045-930093 Fax 07045-930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Abstract

Franchising ist eine spezielle Form der langfristigen vertraglichen Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen. Der Franchisegeber stellt den Franchisenehmern sein Franchisepaket gegen Entgelt zur Verfügung. Das Franchisepaket enthält das Wissen des Franchisegebers über das erfolgreiche Management eines Franchisenehmerunternehmens. Der Franchisegeber teilt dieses Wissen mit den Franchisenehmern. Das von mehreren Mitgliedern einer Organisation geteilte Wissen wird als organisationales Wissen bezeichnet. Das *Franchisepaket* kann deswegen *als organisationales Wissen* des Franchisingnetzwerks interpretiert werden.

Wissensmanagement ist ein Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die effektive Gestaltung und durch die effiziente Steuerung organisationaler Lernprozesse. Das Wissensmanagement soll der Managementpraxis konkrete Handlungsempfehlungen zur gezielten Veränderung des organisationalen Wissens geben. Die Franchisingpraxis bedarf demnach einer speziellen Wissensmanagementkonzeption, da die Weiterentwicklung des im Franchisepaket enthaltenen Wissens zu den Hauptaufgaben des Franchisegebers gehört.

Eine umfassende, theoretisch und empirisch fundierte Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke existiert bisher jedoch nicht, obwohl das Wissensmanagement einen Beitrag zum erfolgreichen Management von Franchisingnetzwerken leisten kann. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die Entwicklung einer spezifischen Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke.

Die Untersuchung zeigt, wie Franchisingnetzwerke durch den Einsatz des Wissensmanagements Wettbewerbsvorteile erzielen können. Verschiedene Methoden und Instrumente werden auf ihren Beitrag zur Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken untersucht. Es werden Vorschläge für die Verankerung des Wissensmanagements in der Aufbauorganisation und in den Anreizsystemen von Franchisingnetzwerken formuliert. Eine empirische Untersuchung von Franchisingnetzwerken wurde durchgeführt. Die Befragungsergebnisse zeigen, daß Verbesserungspotentiale für den Umgang mit dem organisationalen Wissen in der Franchisingpraxis vorhanden sind und daß Defizite bei dem Einsatz einzelner Methoden und Instrumente bestehen. Es werden Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung des Wissensmanagements in der Franchisingpraxis gegeben. Die entwickelte Wissensmanagementkonzeption eröffnet neue Perspektiven zum erfolgreichen Management von Franchisingnetzwerken.

Vorwort des Herausgebers

Franchising ist eine spezielle und intensive Form der vertraglichen Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen mit einem starken Beratungs- und Betreuungsdienst: ein Kontraktgeber (Franchisor oder Franchisegeber) räumt selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees oder Franchisenehmern) gegen Entgelt das Recht ein, bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen der Franchisegeber und unter Berücksichtigung des vom Franchisegeber entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten (Definition der Kommission zur Förderung der handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung).

Das sog. Franchisepaket enthält das Wissen des Franchisegebers über das Management eines Franchisenehmerunternehmens. Der Franchisegeber verpflichtet sich in der Regel, das Konzept des Franchisepakets weiter zu entwickeln und den Franchisenehmer über das bisherige Wissen hinaus laufend zu informieren sowie zu unterstützen.

Das von mehreren Organisationsmitgliedern geteilte Wissen wird in der Theorie des organisationalen Lernens als organisationales Wissen bezeichnet. Das Franchisepaket kann entsprechend als organisationales Wissen des Franchisingnetzwerks interpretiert werden.

Der Erfolgsfaktor Wissen hat während der letzten Jahre sowohl in der Managementpraxis als auch in der Managementforschung vermehrt an Bedeutung gewonnen.

Herr Dr. Fridtjof Langenhan erweitert die Diskussion zu den Problemen des Wissensmanagements um die Fragen, ob der Umgang mit Wissen ein Erfolgsfaktor für das Management von Franchisingnetzwerken ist und ob der Erfolg von Franchisingnetzwerken durch Einsatz des Wissensmanagements gesteigert werden kann.

Mit der vorliegenden Untersuchung wird eine umfassende Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke entwickelt. Unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung zum Umgang mit der Ressource Wissen in der Franchisingpraxis wird eine Grundlage zur Ableitung praxisorientierter Handlungsempfehlungen geschaffen.

Die Untersuchung beinhaltet wichtige und aussagefähige Ergebnisse für die Managementforschung. Die Managementforschung wird weiterentwickelt, da ein wesentlicher Beitrag zur Konkretisierung des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements für die spezifische Organisationsform des

VIII

Franchisingnetzwerks geleistet wird. Die abgeleiteten und erzielten Forschungsergebnisse zum organisationalen Lernen und zum Wissensmanagement werden durch die empirischen Erkenntnisse aus der Franchisingpraxis erweitert.

Die in der bisherigen betriebswirtschaftlichen Forschung zu Franchisingnetzwerken vernachlässigten Erfolgspotentiale beim Umgang mit der Ressource Wissen in Franchisingnetzwerken werden systematisch identifiziert.

Die wissenschaftliche Analyse der Franchisingnetzwerke und die empirischen Ergebnisse zu den Defiziten im Umgang mit der Ressource Wissen in der Franchisingpraxis führen zur Entwicklung einer Wissensmanagementkonzeption mit ganzheitlichem Bezugsrahmen zur Identifizierung und zur Realisierung bisher vernachlässigter Erfolgspotentiale beim Umgang mit der Ressource Wissen in der Franchisingpraxis.

Die gesamten Untersuchungsergebnisse umfassen konkrete Gestaltungsmaßnahmen zur konzeptionellen Gestaltung sowie zur instrumentellen und institutionellen Umsetzung des Wissensmanagements in die Franchisingpraxis.

München, im Februar 2003

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Vorwort des Verfassers

Wissen ist eine erfolgsentscheidende Ressource für das Management von Franchisingnetzwerken. Der Franchisegeber stellt den Franchisenehmern sein Wissen über das erfolgreiche Management von Franchisenehmerunternehmen gegen Entgelt zur Verfügung. Die Franchisenehmer bauen wertvolles Erfahrungswissen über das erfolgreiche Management ihres Franchisenehmerunternehmens auf, das der Franchisegeber zur Weiterentwicklung des Franchisepakets nutzen und allen Franchisenehmern weitergeben kann. Es stellt sich die Frage, durch welche Prozesse, Organisationsstrukturen, Methoden und Instrumente das Wissen in Franchisingnetzwerken optimal genutzt und weiterentwickelt werden kann.

In der vorliegenden Arbeit wurde zur Beantwortung dieser Frage eine Wissensmanagementkonzeption entwickelt, welche die Besonderheiten der Organisationsform des Franchisingnetzwerks berücksichtigt. Die erzielten Forschungsergebnisse und die für die Franchisingpraxis entwickelten Gestaltungsempfehlungen basieren zudem auf einer umfangreichen empirischen Untersuchung in der deutschen Franchisingwirtschaft.

Das Gelingen der vorliegenden Untersuchung verdanke ich maßgeblich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück. Er gab mir große Freiheit bei der Verwirklichung dieser Untersuchung und gleichzeitig jenen festen Rahmen, der notwendig ist, um eine solche Arbeit erfolgreich abzuschließen. Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Horst Wildemann für die Übernahme des Zweitgutachtens und Frau Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Die empirische Untersuchung konnte durch alle Franchisegeber und Franchisenehmer gelingen, die sich an der Befragung beteiligt haben. Namentlich bedanke ich mich bei der Automeister-Systemzentrale, der Systemzentrale des Bremer Teehandelskontors und der Systemzentrale Ihr-Brötchen-Bringer, welche zusätzlich die Befragung Ihrer Franchisenehmer unterstützt haben. Ich bedanke mich zudem bei Ihr Platz und Getifix für die Diskussion meiner Ideen.

Ich bedanke mich besonders herzlich bei meinen Freunden Dr. Christopher Jahns und Dr. Ayelt Komus für die wertvollen und kenntnisreichen Hinweise zu meinen Ergebnissen.

Ein besonderer Dank gilt meiner Familie – meinen Eltern für ihre Unterstützung und insbesondere meiner Frau Maike und meinem Sohn Thiade Thorben für ihre Unterstützung und ihre Geduld.

Frankfurt am Main, im Februar 2003

Fridtjof O. Langenahn

Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Anhangverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken: Vernachlässigter Erfolgsfaktor in der Franchisingtheorie und in der Franchisingpraxis?.....	2
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung	4
1.3 Konzeption der empirischen Untersuchung über die Steuerung der organisationalen Lernprozesse in der Franchisingpraxis	8
2 Bedeutung des organisationalen Lernens für das Management von Franchisingnetzwerken	13
2.1 Charakterisierung des Begriffs Franchising unter besonderer Berücksichtigung der Managementkonzepte des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements.....	14
2.2 Funktion des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	31
2.3 Besonderheiten des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	45
2.4 Zwischenergebnis: Hohe Bedeutung des organisationalen Lernens für den Erfolg von Franchisingnetzwerken – Notwendigkeit zur Entwicklung einer spezifischen Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke	64

3	Entwicklung einer spezifischen Wissensmanagementkonzeption zur Steuerung des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	67
3.1	Entwicklung eines Lebenszyklusmodells der Franchisingbeziehungen als ganzheitlicher Bezugsrahmen der Wissensmanagementkonzeption	67
3.2	Beitrag des Wissensmanagements zur Steuerung der franchisingspezifischen organisationalen Lernprozesse.....	81
3.3	Grenzen der Steuerbarkeit des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	99
3.4	Zwischenergebnis: Neue Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch die gezielte Steuerung des organisationalen Lernens im gesamten Lebenszyklus der Franchisingbeziehungen	116
4	Instrumentelle und institutionelle Gestaltungsmöglichkeiten des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken	119
4.1	Methoden und Instrumente zur ganzheitlichen Unterstützung des Wissensmanagements.....	119
4.2	Unterstützung des Wissensmanagements durch typische Methoden und Instrumente des Managements von Franchisingnetzwerken.....	146
4.3	Verankerung des Wissensmanagements in der Aufbauorganisation und in den Anreizsystemen von Franchisingnetzwerken	164
4.4	Zwischenergebnis: Umfangreiche Möglichkeiten zur instrumentellen und zur institutionellen Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken – Handlungsempfehlungen auf Basis des Entwicklungsstandes in der Franchisingpraxis	183
5	Thesenartige Zusammenfassung: Die Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke – Ganzheitlicher Bezugsrahmen und praxisorientierte Gestaltungsmaßnahmen zur Identifizierung und zur Realisierung vernachlässigter Erfolgspotentiale beim Umgang mit der Ressource Wissen in Franchisingnetzwerken	185
	Anhang	193
	Literaturverzeichnis	215

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Anhangverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken: Vernachlässigter Erfolgsfaktor in der Franchisingtheorie und in der Franchisingpraxis?.....	2
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung	4
1.3 Konzeption der empirischen Untersuchung über die Steuerung der organisationalen Lernprozesse in der Franchisingpraxis	8
2 Bedeutung des organisationalen Lernens für das Management von Franchisingnetzwerken	13
2.1 Charakterisierung des Begriffs Franchising unter besonderer Berücksichtigung der Managementkonzepte des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements.....	14
2.1.1 Franchisingnetzwerke als Organisationsform für Unternehmen.....	14
2.1.2 Organisationales Lernen als Eigenschaft von Unternehmen.....	21
2.1.3 Wissensmanagement als praxisorientierte Konzeption zur Steuerung des organisationalen Lernens	26
2.2 Funktion des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	31
2.2.1 Das Franchisepaket als Kern der Wissensbasis eines Franchisingnetzwerks	31
2.2.2 Die Weiterentwicklung des Franchisepakets als Form des organisationalen Lernens eines Franchisingnetzwerks	36
2.2.3 Empirische Untersuchung der Weiterentwicklung des Franchisepakets in der Franchisingpraxis	39

2.3 Besonderheiten des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	45
2.3.1 Organisationales Lernen in einem Franchisingnetzwerk als organisationales Lernen selbständiger Unternehmer in einem kooperativen Verbund	45
2.3.2 Organisationales Lernen in einem Franchisingnetzwerk als organisationales Lernen kleiner und mittlerer Unternehmen	50
2.3.3 Organisationales Lernen in einem Franchisingnetzwerk als interorganisationales Lernen in einem strategischen Netzwerk	56
2.4 Zwischenergebnis: Hohe Bedeutung des organisationalen Lernens für den Erfolg von Franchisingnetzwerken – Notwendigkeit zur Entwicklung einer spezifischen Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke	64
3 Entwicklung einer spezifischen Wissensmanagementkonzeption zur Steuerung des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	67
3.1 Entwicklung eines Lebenszyklusmodells der Franchisingbeziehungen als ganzheitlicher Bezugsrahmen der Wissensmanagementkonzeption ...	67
3.1.1 Phasen im Lebenszyklus der Franchisingbeziehungen	68
3.1.2 Ableitung der franchisingspezifischen organisationalen Lernprozesse aus dem Lebenszyklus der Franchisingbeziehungen	71
3.1.3 Kernprozesse des Wissensmanagements zur Strukturierung der franchisingspezifischen organisationalen Lernprozesse	73
3.2 Beitrag des Wissensmanagements zur Steuerung der franchisingspezifischen organisationalen Lernprozesse	81
3.2.1 Wissensmanagement im Prozeß ‚Erstmalige Entwicklung des Franchisepakets‘	81
3.2.2 Wissensmanagement im Prozeß ‚Ausbildung und Sozialisation der neu in das Netzwerk eintretenden Franchisenehmer‘	86
3.2.3 Wissensmanagement im Prozeß ‚Weiterentwicklung und Implementierung des Franchisepakets‘	91
3.2.4 Wissensmanagement im Prozeß ‚Schutz und Bewahrung des organisationalen Wissens bei Austritt von Franchisenehmern‘	96

3.3 Grenzen der Steuerbarkeit des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	99
3.3.1 Spannungsverhältnis zwischen den dezentralen organisationalen Lernprozessen und der einheitlichen Umsetzung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer	100
3.3.2 Umgang der Franchisingpraxis mit dem Spannungsverhältnis zwischen den dezentralen organisationalen Lernprozessen und der einheitlichen Umsetzung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer	103
3.3.3 Handlungsempfehlungen zum Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen den dezentralen organisationalen Lernprozessen und der einheitlichen Umsetzung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer	108
3.4 Zwischenergebnis: Neue Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch die gezielte Steuerung des organisationalen Lernens im gesamten Lebenszyklus der Franchisingbeziehungen	116
4 Instrumentelle und institutionelle Gestaltungsmöglichkeiten des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken	119
4.1 Methoden und Instrumente zur ganzheitlichen Unterstützung des Wissensmanagements	119
4.1.1 Informationstechnologie und Kommunikationstechnologie zur ganzheitlichen Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken	120
4.1.2 Benchmarking zur ganzheitlichen Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken	126
4.1.3 Geschäftsprozeßmodellierung zur ganzheitlichen Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken	131
4.1.4 Handlungsempfehlungen auf Basis der empirischen Untersuchung über den Entwicklungsstand der Methoden und Instrumente zur ganzheitlichen Unterstützung des Wissensmanagements in der Franchisingpraxis	137

4.2 Unterstützung des Wissensmanagements durch typische Methoden und Instrumente des Managements von Franchisingnetzwerken.....	146
4.2.1 Franchisenehmertreffen und Franchisenehmergremien zur Unterstützung des Wissensmanagements.....	146
4.2.2 Ausbildungsprogramme und Weiterbildungsprogramme des Franchisegebers zur Unterstützung des Wissensmanagements	152
4.2.3 Pilotbetriebe zur Unterstützung des Wissensmanagements.....	155
4.2.4 Handlungsempfehlungen auf Basis der empirischen Untersuchung über den Entwicklungsstand typischer Methoden und Instrumente des Managements von Franchisingnetzwerken.....	158
4.3 Verankerung des Wissensmanagements in der Aufbauorganisation und in den Anreizsystemen von Franchisingnetzwerken	164
4.3.1 Die Franchisezentrale als Träger des Wissensmanagements	165
4.3.2 Franchisenehmerbetreuer als Träger des Wissensmanagements ..	170
4.3.3 Berücksichtigung von Wissenszielen bei der Gestaltung des Anreizsystems eines Franchisingnetzwerks.....	173
4.3.4 Handlungsempfehlungen auf Basis der empirischen Untersuchung über den Entwicklungsstand der Verankerung des Wissensmanagements in der Aufbauorganisation und in den Anreizsystemen in der Franchisingpraxis	177
4.4 Zwischenergebnis: Umfangreiche Möglichkeiten zur instrumentellen und zur institutionellen Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken – Handlungsempfehlungen auf Basis des Entwicklungsstandes in der Franchisingpraxis	183
5 Thesenartige Zusammenfassung: Die Wissensmanagementkonzeption für Franchisingnetzwerke – Ganzheitlicher Bezugsrahmen und praxisorientierte Gestaltungsmaßnahmen zur Identifizierung und zur Realisierung vernachlässigter Erfolgspotentiale beim Umgang mit der Ressource Wissen in Franchisingnetzwerken	185
Anhang	193
Literaturverzeichnis	215

Anhangverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Muster des für die Franchisegeber-Befragung verwendeten Fragebogens „Know-how-Entwicklung und Know-how-Transfer in Franchisesystemen“	195
Anlage 2: Muster des für die Franchisenehmer-Befragung verwendeten Fragebogens „Know-how-Entwicklung und Know-how-Transfer in Franchisesystemen“	204
Anlage 3: Muster des verwendeten Anschreibens an die Franchisegeber	211
Anlage 4: Muster des verwendeten Anschreibens an die Franchisenehmer.....	213

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Schematische Darstellung des Aufbaus der Untersuchung „Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken. Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung organisationaler Lernprozesse in Franchisingnetzwerken“	7
Abb. 2: Antwortende Franchisegeber und antwortende Franchisenehmer nach Branchen	10
Abb. 3: Antwortende Franchisegeber nach Anzahl der Franchisenehmer weltweit	10
Abb. 4: Franchisingnetzwerke nach Umsatz (nur Bundesrepublik Deutschland)	11
Abb. 5: Der Zusammenhang zwischen dem organisationalen Lernen, dem Wissensmanagement und dem Franchising	13
Abb. 6: Der Zusammenhang zwischen dem organisationalen Lernen, dem Wissensmanagement und der lernenden Organisation	27
Abb. 7: Die Grundidee des Franchising	31
Abb. 8: Der Einfluß der Weiterentwicklung des Franchisepakets und der Einfluß der Beteiligung der Franchisenehmer an der Weiterentwicklung des Franchisepakets auf den wirtschaftlichen Erfolg	39
Abb. 9: Die Ausgangspunkte der Weiterentwicklung des Franchisepakets (n=86)	40
Abb. 10: Die Häufigkeit von Verbesserungsvorschlägen und von Ideen zur Weiterentwicklung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer	41
Abb. 11: Die Themen der Franchisenehmer-Ideen zur Weiterentwicklung des Franchisepakets nach den Angaben der Franchisegeber	41
Abb. 12: Die Bewertung des Einflusses der Wissensverteilung auf den Erfolg	43

Abb. 13: Die Möglichkeiten des Wissensmanagements zur Weiterentwicklung des Franchisepakets nach Einschätzung der Franchisegeber	44
Abb. 14: Die Besonderheiten der Franchisenehmer-Rolle sowie die Chancen und Risiken für die Steuerung der organisationalen Lernprozesse	46
Abb. 15: Die Gründe der Franchisenehmer für den Beitritt zu einem Franchisingnetzwerk	48
Abb. 16: Die Abgrenzung kleiner, mittlerer und großer Unternehmen nach der Beschäftigtenzahl	51
Abb. 17: Die Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen sowie die Chancen und Risiken für die Steuerung der organisationalen Lernprozesse	53
Abb. 18: Die Besonderheiten strategischer Netzwerke sowie die Chancen und Risiken für die Steuerung der organisationalen Lernprozesse	59
Abb. 19: Das Lebenszyklusmodell der Franchisingbeziehungen	69
Abb. 20: Das Prozeßmodell des organisationalen Lernens in Franchisingnetzwerken	71
Abb. 21: Die Strukturierung des Wissensmanagements in unterschiedlichen Wissensmanagementansätzen	74
Abb. 22: Der Prozeß ‚Erstmalige Entwicklung des Franchisepakets‘	82
Abb. 23: Der Prozeß ‚Ausbildung und Sozialisation der neu in das Netzwerk eintretenden Franchisenehmer‘	87
Abb. 24: Der Prozeß ‚Weiterentwicklung und Implementierung des Franchisepakets‘	92
Abb. 25: Der Prozeß ‚Schutz und Bewahrung des organisationalen Wissens bei Austritt von Franchisenehmern‘	97
Abb. 26: Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen der Förderung dezentraler organisationaler Lernprozesse und der einheitlichen Umsetzung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer	101

Abb. 27: Das Verhältnis zwischen der strikten Einhaltung des Franchisepakets und der laufenden Verbesserung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer nach der Einschätzung der Franchisegeber	104
Abb. 28: Die Angaben der Franchisegeber zur Verbindlichkeit der Standards und Vorgaben des Franchisepakets	105
Abb. 29: Die von den Franchisegebern akzeptierten Begründungen für das Abweichen von den Standards des Franchisepakets	105
Abb. 30: Die von den Franchisenehmern genannten Begründungen für das Abweichen von den Standards des Franchisepakets	106
Abb. 31: Die Überwachungsintensität bei der Umsetzung des Franchisepakets	107
Abb. 32: Sanktionen bei Hinwegsetzen über Standards und Vorgaben des Franchisepakets	107
Abb. 33: Das Handlungskonzept zum Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen der Förderung dezentraler organisationaler Lernprozesse und der einheitlichen Umsetzung des Franchisepakets durch die Franchisenehmer.....	112
Abb. 34: Die Unterstützung des Wissensmanagements in Franchisingnetzwerken durch Informationstechnologie und Kommunikationstechnologie.....	121
Abb. 35: Die Geschäftsprozeßmodellierung mit ereignisgesteuerten Prozeßketten	132
Abb. 36: Die Verbreitung der Informationstechnologie und Kommunikationstechnologie bei den Franchisegebern und den Franchisenehmern.....	137
Abb. 37: Die Nutzungsintensität der unterschiedlichen Informationstechnologien und Kommunikationstechnologien	138
Abb. 38: Die Bedeutung der Informationstechnologie und Kommunikationstechnologie für unterschiedliche Einsatzbereiche	139

Abb. 39: Die Objekte des internen Betriebsvergleichs in Franchisingnetzwerken (n=65).....	140
Abb. 40: Die Instrumente des internen Betriebsvergleichs in Franchisingnetzwerken (n=65).....	141
Abb. 41: Die Bedeutung der verschiedenen Ziele des internen Betriebsvergleichs	142
Abb. 42: Die Dokumentationsformen der für Franchisenehmerunternehmen vorgesehenen Verfahrensrichtlinien, Arbeitsabläufe und Vorgehensweisen.....	144
Abb. 43: Angaben der Franchisenehmer zu den Dokumentationsformen für Verfahrensrichtlinien, Arbeitsabläufe und Vorgehensweisen.....	144
Abb. 44: Die Beteiligung der Franchisenehmer an der Ermittlung der als Standards des Franchisepakets dokumentierten Abläufe und Geschäftsprozesse.....	145
Abb. 45: Die Gremien und die Treffen der Franchisenehmer	159
Abb. 46: Die Bewertung des Nutzens der Franchisenehmertreffen.....	160
Abb. 47: Die Bedeutung von Schulungen aus der Sicht der Franchisenehmer ...	161
Abb. 48: Teilnahmehäufigkeiten der Franchisenehmer an Schulungen und Franchisenehmertreffen.....	163
Abb. 49: Anzahl der durch einen Franchisenehmerbetreuer betreuten Franchisenehmer.....	178
Abb. 50: Kontakthäufigkeiten der Franchisenehmer mit Vertretern des Franchisegebers.....	179
Abb. 51: Die Berücksichtigung der Weiterentwicklung des Franchisepakets in den Anreizsystemen für verschiedene Personenkreise	181
Abb. 52: Verschiedene Arten der Belohnung für Ideen zur Weiterentwicklung des Franchisepakets (n=31 entspricht 36% aller Franchisegeber)	182

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	=	am angegeben Ort
Abb.	=	Abbildung
Aufl.	=	Auflage
Bd.	=	Band
DFÜ	=	Datenfernübertragung
Diss.	=	Dissertation
DM	=	Deutsche Mark
e.V.	=	eingetragener Verein
et al.	=	et alii
Habil.	=	Habilitationsschrift
Hrsg.	=	Herausgeber
k.A.	=	keine Angaben
KMU	=	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	=	Million, Millionen
No.	=	Number
Nr.	=	Nummer
S.	=	Seite
Sp.	=	Spalte
USA	=	United States of America
Vgl.	=	Vergleiche
vgl.	=	vergleiche
Vol.	=	Volume

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Franchising ist eine spezielle Form der langfristigen vertraglichen Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen.¹⁾ Der Franchisegeber stellt den Franchisenehmern das Franchisepaket gegen Entgelt zur Verfügung. Das Franchisepaket ist ein Geschäftskonzept zum Management von Franchisenehmerunternehmen.

Die Arbeitsteilung zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern ist klar geregelt. Der Franchisegeber übernimmt die strategische Führung der Kooperation, die Franchisenehmer setzen das Franchisepaket operativ um.²⁾ Für den Franchisegeber stellt sich demnach die Frage nach den Erfolgsfaktoren des Managements von Franchisingnetzwerken.

Der Umgang mit Wissen ist ein Erfolgsfaktor, der in der Managementpraxis und in der Managementforschung in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat.³⁾ Im folgenden Abschnitt wird die Frage gestellt, ob das Wissensmanagement ein Erfolgsfaktor für Franchisingnetzwerke ist. Die Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung sowie die Konzeption der durchgeführten empirischen Untersuchung werden anschließend erläutert.

-
- 1) Vgl. Möhlenbruch, Dirk: Stichwort „Franchising“. In: Lexikon der Betriebswirtschaft. Hrsg. Wolfgang Lück. 5. Aufl. Landsberg am Lech 1993, S. 416-417; Sydow, Jörg: Franchisingnetzwerke. Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1994, S. 96; Clemens, Reinhard: Die Bedeutung des Franchising in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Untersuchung von Franchisenehmern und -systemen. Stuttgart 1988, S. 6-8; Ahlert, Dieter: Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel. In: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung. Hrsg. Dieter Ahlert. Wiesbaden 1981, S. 87.
 - 2) Vgl. Sydow, Jörg und Martin Kloyer: Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken. Erkenntnisse aus sechs Fallstudien. Arbeitspapier Nr. 171 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität-Gesamthochschule Wuppertal. Wuppertal 1995, S. 84.
 - 3) Vgl. Bullinger, Hans-Jörg et al.: Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends. Stuttgart 1997; Starke, Gernot: Ein pragmatischer Ansatz zum Corporate Knowledge Management. In: Information Management & Consulting 1998, Nr. 3, S. 66-67; Bürgel, Hans D. und Andreas Zeller: Forschung und Entwicklung als Wissenscenter. In: Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Hrsg. Hans D. Bürgel. Berlin usw. 1998, S. 53; Bullinger, Hans-Jörg et al.: Wissensmanagement. Anspruch und Wirklichkeit. Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Information Management & Consulting 1998, Nr. 1, S. 7-23.

1.1 Wissensmanagement in Franchisingnetzwerken: Vernachlässigter Erfolgsfaktor in der Franchisingtheorie und in der Franchisingpraxis?

Das Franchisepaket enthält das Wissen des Franchisegebers über das erfolgreiche Management eines Franchisenehmerunternehmens.¹⁾ Kloyer²⁾ betont die Bedeutung des Wissens als Ressource für Franchisingnetzwerke. „Die für einen Franchisenehmer wichtigste Franchisegeberressource ist dessen Wissen ..., kurz sein Expertentum. Die für einen Franchisegeber wesentlichen Franchisenehmerressourcen sind dessen Kapital ..., die wegen des Kapitaleinsatzes hohe Motivation des Franchisenehmers, sein marktbezogenes Wissen sowie die Gebühren.“³⁾ Lissack⁴⁾ charakterisiert den Franchisegeber als „...provider of knowledge“.

Der Franchisegeber teilt sein Wissen über das erfolgreiche Management von Franchisenehmerunternehmen mit den Franchisenehmern, wenn der Franchisegeber den Franchisenehmern sein Franchisepaket zur Verfügung stellt. Wissen, welches von mehreren Organisationsmitgliedern geteilt wird, wird in der Theorie des organisationalen Lernens als organisationales Wissen bezeichnet.⁵⁾ Das *Franchisepaket* kann als *organisationales Wissen* des Franchisingnetzwerks interpretiert werden.

Das Franchisepaket wird durch die Managementaktivitäten bei der Führung eines Franchisingnetzwerks verändert, da das Franchisepaket ständig verbessert und weiterentwickelt werden sollte.⁶⁾ Die Veränderung des Franchisepakets kann aus der Perspektive des organisationalen Lernens als eine Veränderung des organisationalen Wissens des Franchisingnetzwerks interpretiert werden. Die

-
- 1) Vgl. Skaupy, Walther: Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. 2. Aufl. München 1995, S. 11 und 57.
 - 2) Vgl. Kloyer, Martin: Management von Franchisenetzen. Eine Ressource-Dependence-Perspektive. Wiesbaden 1995, S. 14.
 - 3) Ebenda, S. 14.
 - 4) Lissack, Michael R.: Chaos and Complexity. What does that have to do with knowledge management? In: Knowledge Management. Organization, Competence and Methodology. Band 1 der Schriftenreihe Advances in Knowledge Management. Hrsg. Jos F. Schreinemakers. Würzburg 1996, S. 73.
 - 5) Vgl. Pautzke, Gunnar: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München 1989, S. 76-78; Schüppel, Jürgen: Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden 1996, S. 19; Oberschulte, Hans: Organisatorische Intelligenz. Ein Vorschlag zur Konzeptdifferenzierung. In: Managementforschung 6. Wissensmanagement. Hrsg. Georg Schreyögg und Peter Conrad. Berlin und New York 1996, S. 51-52.
 - 6) Vgl. Zofka, Ondrej: Aufbau eines grenzüberschreitenden strategischen Netzwerks für schweizerische KMU am Beispiel des Franchising. Diss. St. Gallen 1996, S. 110.

Veränderung des organisationalen Wissens wird als organisationales Lernen bezeichnet.¹⁾

Wenn das organisationale Wissen eine wichtige Ressource in Franchisingnetzwerken ist und wenn das organisationale Wissen durch organisationale Lernprozesse verändert wird, dann sollte sich jedem Franchisegeber die Frage stellen, durch welche Maßnahmen die organisationalen Lernprozesse gezielt gesteuert werden können.

Das Wissensmanagement ist ein Konzept, das der Managementpraxis konkrete Hinweise zur Steuerung organisationaler Lernprozesse geben soll.²⁾

Es stellen sich für die vorliegende Untersuchung die folgenden fünf bisher von der Managementforschung nicht umfassend untersuchten Fragen:

- (1) Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem organisationalen Lernen, dem Wissensmanagement und dem Management von Franchisingnetzwerken?
- (2) Welchen Beitrag kann das Wissensmanagement zum erfolgreichen Management von Franchisingnetzwerken leisten?
- (3) Welchen Einfluß haben die Besonderheiten der Organisationsform des Franchisingnetzwerks auf die Gestaltung des Wissensmanagements?
- (4) Welche institutionellen und instrumentellen Gestaltungsmöglichkeiten haben Franchisegeber zur Steuerung der organisationalen Lernprozesse?
- (5) Welche Maßnahmen ergreift die Franchisingpraxis bisher zur Steuerung der organisationalen Lernprozesse und welche Maßnahmen sollten zukünftig umgesetzt werden?

1) Vgl. Duncan, Robert B. und Andrew Weiss: Organizational Learning. Implications for Organizational Design. In: Research in Organizational Behaviour. Vol. 1. Hrsg. Barry M. Staw. Greenwich 1979, S. 84; Probst, Gilbert J. und Bettina S. Büchel: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 2. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 17; Pautzke, Gunnar: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München 1989, S. 112.

2) Vgl. Probst, Gilbert J. et al.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Frankfurt und Wiesbaden 1999, S. 6, 46-47 und 61; Rehäuser, Jakob und Helmut Krcmar: Wissensmanagement in Unternehmen. In: Managementforschung 6. Wissensmanagement. Hrsg. Georg Schreyögg und Peter Conrad. Berlin und NewYork 1996, S. 18; Essers, Juup und Jos F. Schreinemakers: The Conceptions of Knowledge and Information in Knowledge Management. In: Knowledge Management. Organization, Competence and Methodology. Band 1 der Schriftenreihe Advances in Knowledge Management. Hrsg. Jos F. Schreinemakers. Würzburg 1996, S. 102.