

**ERFOLGSDETERMINANTEN DES FRANCHISINGS –
EINE EMPIRISCHE ANALYSE**

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften durch die
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

vorgelegt von
JULIAN DORMANN
aus Bremen

Münster, 2007

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Thomas Ehrmann

Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Dekan: Prof. Dr. Wolfgang Berens

Tag der mündlichen Prüfung: 04. Juli 2007

Vorwort

Die Entstehung der Arbeit wurde von zahlreichen Personen begleitet.

Mein Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Thomas Ehrmann, für seine Unterstützung und sein Vertrauen während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Strategisches Management. Herrn Prof. Dr. Gerhard Schewe schulde ich Dank für die unkomplizierte und freundliche Übernahme des Zweitgutachtens; ebenso durfte ich mich sehr über die Bereitschaft von Herrn Prof. Dr. Gustav Dieckheuer freuen, an der Prüfungskommission zur Disputation mitzuwirken.

In freundschaftlicher Verbundenheit danke ich insbesondere folgenden Personen: Olivier Cochet, Brinja Meiseberg, Eugen Scheinker und Hendrik Schmale.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV

0. EINLEITUNG.....	1
1. Die Vertriebsform des Franchisings – Vorbemerkungen.....	3
2. Untersuchungsgegenstände und relevante Forschungslücken.....	6
3. Zusammenfassung der Einzelkapitel.....	10
3.1. Bestimmungsgründe der Entstehung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern..	10
3.2. Entscheidungscentralisierung und produktive Effizienz von Franchisenetzwerken.....	11
3.3. (Inter-)Organisationales Lernen und produktive Effizienz von Franchisenehmern.....	12
4. Struktur des Gesamtwerks – Überblick und Agenda.....	13
Verzeichnis der zitierten Literatur.....	16
1. BESTIMMUNGSGRÜNDE DER ENTSTEHUNG VON AUSTRITTSINTENTIONEN BEI FRANCHISENEHMERN.....	21
1. Einleitung und Problemstellung.....	23
1.1. Einleitung.....	23
1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise.....	24
2. Austrittsintentionen von Franchisenehmern und mögliche Konsequenzen.....	26
2.1. Negative Konsequenzen aus Austrittsintentionen.....	26
2.2. Begründung der Analyse von Austrittsintentionen und Einordnung.....	28
3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen.....	32
3.1. Handlungsfreiheit und Austrittsintention.....	32
3.2. Unterstützungsleistungen und Austrittsintention.....	34
3.3. Untersuchungshypothesen im Hinblick auf moderierende Effekte.....	36
4. Empirische Überprüfung.....	40
4.1. Stichprobe.....	40
4.2. Variablenkonkretisierung und Messansätze.....	41
4.3. Deskriptive Statistiken.....	46
4.4. Auswertungsmethoden und Regressionsergebnisse.....	49
5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion.....	53
5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung.....	53
5.2. Zusammenfassung und Diskussion.....	55
Verzeichnis der zitierten Literatur.....	59

2. ENTSCHEIDUNGSZENTRALISIERUNG UND PRODUKTIVE EFFIZIENZ VON FRANCHISENETZWERKEN.....	65
1. Einleitung und Problemstellung	67
1.1. Einleitung	67
1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise	69
2. Überblick über relevante Literatur- und Theoriefelder	71
2.1. Effizienzkonzept und bisherige Effizienzstudien.....	71
2.2. Entscheidungsrechtsverteilung in Franchisenetzen.....	76
3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen.....	79
3.1. Unmittelbare Effizienzimplikationen des Zentralisierungsgrads	79
3.2. Wissensverteilung und Zentralisierungsgrad	81
3.3. Franchisegeber-Opportunismus und Zentralisierungsgrad	84
4. Empirische Überprüfung	89
4.1. Untersuchungsmethodik: Data Envelopment Analysis.....	89
4.2. Stichprobe, Modelldesign und Messansätze	94
4.3. Anwendung und Hypothesenüberprüfung	104
5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion.....	113
5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung	113
5.2. Zusammenfassung und Diskussion	115
Verzeichnis der zitierten Literatur	118
3. (INTER-)ORGANISATIONALES LERNEN UND PRODUKTIVE EFFIZIENZ VON FRANCHISENEHMERN	129
1. Einleitung und Problemstellung	131
1.1. Einleitung	131
1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise	133
2. Zentrale Ansätze organisationalen Erfahrungslernens	137
2.1. Vorbemerkungen und Konkretisierung organisationalen Lernens.....	137
2.2. Vorstellung zentraler Konzepte organisationalen Erfahrungslernens	142
2.3. Interorganisationales Lernen als neuere Analyseperspektive	149
3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen.....	156
3.1. Vorstellung des analysierten Franchisesystems	156
3.2. Kumulatives Erfahrungslernen und Wissensentwertung	160
3.3. Interorganisationales Lernen durch Franchisenehmerinteraktion	167
4. Empirische Überprüfung	180
4.1. Kurzbeschreibung der Data Envelopment Analysis.....	180
4.2. Stichprobe, Modelldesign und Messansätze	184
4.3. Anwendung und Hypothesenüberprüfung	196
5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion.....	202
5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung	202
5.2. Zusammenfassung und Diskussion	205
Verzeichnis der zitierten Literatur	210

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2.1: Effizienter Produktionsrand und Effizienzdekomposition.....	91
Abbildung 2.2: CCR- und BCC-Randproduktionsfunktion	93
Abbildung 2.3: Struktur des verwendeten DEA-Modells	99
Abbildung 3.1: Lernebenen und -prozesse nach Argyris/Schön	144
Abbildung 3.2: Organisationaler Lernzyklus nach March/Olsen.....	145
Abbildung 3.3: Effizienter Produktionsrand und exogen fixierter Input	182
Abbildung 3.4: Struktur des verwendeten DEA-Modells	189

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 0.1: Entwicklung des Franchisings in Deutschland (1995-2005).....	4
Tabelle 0.2: Übersicht zu den Einzelkapiteln der Arbeit	14
Tabelle 1.1: Messansätze und Operationalisierungen	44
Tabelle 1.2: Ergebnisse der Faktorenanalyse	46
Tabelle 1.3: Pearson-Korrelationen und deskriptive Statistik.....	48
Tabelle 1.4: Ergebnisse der logistischen und der linearen Ausgangsregressionen	51
Tabelle 1.5: Ergebnisse der moderierten linearen Regressionen.....	52
Tabelle 2.1: Ausgewählte DEA-Anwendungen in der Handelsforschung.....	74
Tabelle 2.2: Grundmerkmale der gewählten In- und Outputs.....	100
Tabelle 2.3: Teilergebnisse der DEA-Effizienzbestimmung	105
Tabelle 2.4: Pearson-Korrelationen und deskriptive Statistik.....	106
Tabelle 2.5: Ergebnisse der Tobit-Regressionen bei robusten Standardfehlern.....	110
Tabelle 3.1: Beispielhafte Auswahl vorzufindender Definitionen organisationalen Lernens.....	139
Tabelle 3.2: Ausgewählte empirische Beiträge zum interorganisationalen Lernen	153
Tabelle 3.3: Ergebnisse der Faktorenanalyse	194
Tabelle 3.4: Messansätze und Operationalisierungen	195
Tabelle 3.5: Pearson-Korrelationen und deskriptive Statistik.....	196
Tabelle 3.6: Ergebnisse der Tobit-Regressionen bei robusten Standardfehlern.....	200

– EINLEITUNG –

**ERFOLGSDETERMINANTEN DES FRANCHISINGS –
EINE EMPIRISCHE ANALYSE**

INHALTSVERZEICHNIS

1. Die Vertriebsform des Franchisings – Vorbemerkungen.....	3
2. Untersuchungsgegenstände und relevante Forschungslücken.....	6
3. Zusammenfassung der Einzelkapitel.....	10
3.1. Bestimmungsgründe der Entstehung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern ..	10
3.2. Entscheidungscentralisierung und produktive Effizienz von Franchisennetzwerken.....	11
3.3. (Inter-)Organisationales Lernen und produktive Effizienz von Franchisenehmern	12
4. Struktur des Gesamtwirks – Überblick und Agenda	13
Verzeichnis der zitierten Literatur	16

1. Die Vertriebsform des Franchisings – Vorbemerkungen

Hersteller eines Produkts oder einer Dienstleistung verfügen bei der Absatzkanalgestaltung über eine Bandbreite verschiedener Lösungsmöglichkeiten. Franchising beschreibt einen Mittelweg zwischen herstellereigenem Absatzsystem und dem Vertrieb über unabhängige Händler. Diese folglich als „hybrid“ klassifizierte Vertriebsform fußt auf einem dauerhaften vertraglichen Kooperationsverhältnis zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen: dem Franchisegeber – als Systemzentrale – auf der einen und den Franchisenehmern – als lokal aktive Einzelhändler – auf der anderen Seite. Gegen Gebührenzahlung erwirbt der Franchisenehmer das Recht, die Produkte bzw. Dienstleistungen der Zentrale zu vertreiben und/oder deren Markennamen für eine fixierte Zeitspanne innerhalb einer bestimmten Region zu nutzen.¹ Der Deutsche Franchise-Verband definiert Franchising entsprechend wie folgt (Deutscher Franchise-Verband (2007)):

„Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Absatzsystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Der so genannte Franchise-Geber übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebs-typs. Er erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Geschäftspartnern, den Franchise-Nehmern, selbstständig an ihrem Standort umgesetzt wird.“

Dieses Absatzsystem ist zu einer der bedeutendsten Formen der Vertriebsgestaltung avanciert und weist auch in Deutschland hohe Wachstumsraten in Umsatz und Mitgliederzahl auf (vgl. Tabelle 0.1).² In den USA werden sogar bereits über 40% der Einzelhandelsumsätze über Franchisebetriebe abgewickelt; so generieren US-amerikanische Franchisesysteme mehr als 1.000 Mrd. \$ Umsatz im Einzelhandels- und Dienstleistungsbereich, was etwa 10% des nationalen Bruttoinlandsprodukts entspricht (Dant/Kaufmann (2003); International Franchise Association (2005)). Diesen Umständen und der allgemein steigenden Bedeutung von hybriden Organisationsformen (Teece (1992); Gulati (1998)) Rechnung tragend, ist auch das wissenschaftliche Interesse im Laufe der letzten Dekaden verstärkt auf die Erforschung von Franchisenetzwerken ausgerichtet worden (Literaturüberblicke geben Dnes (1996); Elango/Fried (1997); Combs et al. (2004)).

¹ Die in der Praxis gängigste Variante des Business-Format-Franchisings geht mit der Übertragung eines umfassenden Geschäftskonzepts einher, das ein detailliertes Marktauftritts-, Beschaffungs- und Organisationsprogramm beinhaltet. Zu konstitutiven Merkmalen des Franchisings vgl. auch Sydow (1993: S. 96ff.) und Kubitschek (2001: S. 671f.).

² Für eine ausführliche Darstellung des Ursprungs und der Entwicklung des Franchisings in Deutschland vgl. Steiff (2004: S. 10ff.).

Jahr	# Franchise- geber	# Franchise- nehmer	# Beschäftigte	Umsatz in Mrd. €
1995	530	22.000	230.000	12,0
1996	560	24.000	250.000	12,8
1997	600	28.000	280.000	15,3
1998	630	31.000	320.000	17,9
1999	720	34.000	330.000	19,4
2000	735	37.100	345.000	22,0
2001	750	38.000	350.000	22,7
2002	760	41.200	362.000	23,8
2003	830	43.100	390.000	25,4
2004	845	45.000	406.000	28,0
2005	870	48.700	421.000	32,3

Tabelle 0.1: Entwicklung des Franchisings in Deutschland (1995-2005)
Quelle: Deutscher Franchise-Verband (2005)

Die skizzierte Entwicklung und das dauerhafte Auftreten des Franchisings in der ökonomischen Realität belegen die praktischen Vorzüge der Vertriebsorganisation über Netzwerke selbstständiger Unternehmer. Demgegenüber existieren allerdings nur wenige empirische Beiträge, die sich den strategischen Kernherausforderungen widmen, die Leistungsfähigkeit von Franchisesystemen zu messen und umfassend zu untersuchen (vgl. auch die Feststellungen von Elango/Fried (1997); Kubitschek (2001); Combs et al. (2004); Michael (2005); Watson et al. (2005); Michael/Combs (2007)). So merkten Michael/Combs (2007: S. 2) bspw. aktuell an:³

„There has been almost no effort to understand what factors contribute to franchisee performance. Given that franchisees are an essential ingredient in successful franchise chains and that franchising is so important in today’s economy, the lack of understanding about factors affecting franchisee performance represents an important gap [...].”

Eine wesentliche Ursache für dieses zunächst allgemein zu konstatierende Forschungsdefizit liegt vermutlich in mangelnder Datenverfügbarkeit begründet. Fehlende einheitliche Standards der Erfolgskonkretisierung sowie Zurückhaltungen bei der Bereitstellung von Performanceinformationen erschweren empirische Arbeiten (vgl. ähnlich Michael (2005)). Vor diesem Hintergrund sind auch die Fragestellungen wenig durchleuchtet, inwieweit managementbezogene Gestaltungsparameter im Allgemeinen und koordinative Entscheidungen im Speziellen den Erfolg des Franchisings beeinflussen (als

³ Ähnlich äußerte sich Kubitschek (2001: S. 671): „Franchising weist als Vertriebskanal [...] eine hohe Bedeutung auf. Trotz dieser Bedeutung fehlt bisher eine umfassende Analyse der Erfolgsfaktoren und damit der Effizienzgrundlagen dieser Organisationsform.“

Ausnahmen sind u.a. Jambulingan/Nevin (1999), Azoulay/Shane (2001), Shane (2001), Sorenson/Sørensen (2001) sowie Kalnins/Mayer (2004) anzuführen).

Eine weitere Erklärung für den geringen Forschungsstand zu tatsächlichen Erfolgsimplikationen der Kooperationsgestaltung mag in den dominierenden theoretischen Perspektiven begründet sein, die bei der Untersuchung des Franchisings eingenommen wurden. Die Auswirkungen möglicher Abweichungen von z.B. Agency- und Property-Rights-theoretischen Vorhersagen wurden unter Umständen auf Grund der Annahme vernachlässigt, dass Akteure bei suboptimalen Arrangements durch wirksame Marktmechanismen ausselektiert werden (vgl. z.B. Alchian (1950); Shane (2001)). Allerdings steht zu vermuten, dass Selektionsmechanismen nicht unmittelbar zwischen effizienten und ineffizienten Firmen trennen. Überschüssige Finanzkapazitäten und eingeschränkte Wettbewerbsdynamiken sind nur zwei Aspekte, die darauf schließen lassen, dass eine Bandbreite unterschiedlich erfolgreicher Organisationsdesigns zu einem gegebenen Zeitpunkt beobachtbar ist (Winter (1988: S. 177)).⁴ Thematisch verwandte Beiträge zur Gestaltung zwischenbetrieblicher Anreizmechanismen wiesen entsprechend nach, dass Abweichungen von theoretisch optimalen Organisationsstrukturentscheidungen substantielle Kosten für hybride Steuerungsregime implizieren (vgl. insbesondere Shane (1998); Azoulay/Shane (2001); Shane (2001); Sampson (2004)).

Mit dem zunehmenden Stellenwert des Franchisings in der ökonomischen Realität gewinnt die Erforschung erfolgsfördernder Gestaltungsfaktoren an praktischer und wissenschaftlicher Relevanz. Aus Sicht beider Kooperationsseiten der Franchisebeziehung stellt sich die Frage, wie der Austausch zielführend zu organisieren ist. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Erfolg der Kooperationsparteien vom beidseitigen Anstrengungsniveau und dauerhaften Bestehen am Markt abhängig ist, d.h. die Entwicklungen von Franchisenehmer und Franchisegeber sind grundsätzlich gekoppelt (vgl. z.B. Steiff (2004); Shane (2005)). Da eine gewisse Vergleichbarkeit des Franchisings zu anderen Kooperationsformen wie strategischen Allianzen gegeben ist, sollten Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren des Franchisings darüber hinaus auch für Praktiker und Forscher von Interesse sein, die sich allgemein mit hybriden Steuerungsstrukturen beschäftigen. Gegenüber anderen kooperativen Arrangements weist das Franchising indes den Vorteil auf, ein klar umrissenes Beispiel für Netzwerkbeziehungen zu bieten, das einzig auf die ver-

⁴ Ebenso denkbar sind exogene Schocks, die dazu führen können, dass bisher situationsgerechte Verhaltensweisen veralten. Aus der entstehenden Erfolgsvarianz von Unternehmungen ergibt sich die Möglichkeit, die Performanceimplikationen der Gestaltung von Steuerungsregimen einem Validitätstest zu unterziehen.

traglich begründete Zusammenarbeit von Franchisegeber und Franchisenehmern ausgerichtet ist (Shane (2001: S. 138)). Das für die Systemteilnehmer weitgehend homogene Leistungsspektrum begünstigt dabei die betriebliche Vergleichbarkeit (Darr et al. (1995); Argote (1999); Ingram/Baum (2001)). So tragen Standardisierungen von Marktauftritt und Leistungsangebot dazu bei, Faktoren wie Produktspektrum und Unternehmensstrategie bei statistischen Performanceanalysen konstant zu halten.

2. Untersuchungsgegenstände und relevante Forschungslücken

Die vorliegende Arbeit widmet sich aus empirischer Perspektive der Untersuchung von erfolgskritischen Gestaltungsmerkmalen des Franchisings. Nachdem allgemein ein Nachholbedarf im Bereich der Performanceanalyse konstatiert wurde, seien im Folgenden die spezifischen Forschungslücken skizziert, die in den Hauptkapiteln aufgegriffen werden. Aus verschiedenen Blickwinkeln der Kooperationsbeziehung adressiert der Beitrag drei grundlegende Herausforderungen des Franchisemanagements.

(1) *Das Problem der Partnerbindung*. Das Bestreben, die Vorteile der Zusammenarbeit dauerhaft auszuschöpfen und negative Folgen aus Disharmonien und Beziehungsbeendigungen zu begrenzen, rückt die Aufgabe der Franchisenehmerbindung in den Vordergrund.⁵ Dies gilt nicht zuletzt auf Grund des Umstands, dass Auflösungen langfristig ausgelegter Partnerschaften oftmals mit erheblichen Verfahrenskosten und der Entwertung spezifischer Investitionen einhergehen. Es liegt folglich im grundlegenden Interesse der Netzwerkführung, ein Bewusstsein für Einflussfaktoren auf das Austrittskalkül ihrer Systemmitglieder zu entwickeln. So bemerkten Frazer/Winzar (2005: S. 1541):

„By understanding what causes franchisees to exit, franchise systems may take action to minimize [...] risk for potential investors. Every failed franchisee unit impacts on others in the franchise system so the effects are far reaching and can be substantial.”

Wie jedoch Morrison (1997: S. 40) feststellte, ist das Forschungsinteresse bislang kaum darauf ausgerichtet worden, Ursachen für Austrittsneigungen von Franchisenehmern aufzudecken (als Ausnahmen sind Morrison (1997), Chiou et al. (2004) und Frazer/Winzar (2005) zu nennen). Allgemeiner wiesen Giller/Matear (2001) sowie Holm-

⁵ Kernvorteile des Franchisings liegen u.a. in geringer Kapitalbindung für den Franchisegeber und hohen systemimmanenten Leistungsanreizen beider Kooperationsparteien begründet (vgl. ausführlich Sydow (1993: S. 96ff.); Kaufmann/Stanworth (1995: S. 23f.); Picot/Wolff (1995: S. 226ff.)).

berg/Morgan (2003) auf die Notwendigkeit hin, Mitgliederfluktuationen und Aufkündigungen von Unternehmenskooperationen zu durchleuchten. Bisherige Arbeiten zum vertikalen Beziehungsmarketing thematisierten zwar die Etablierung langfristiger Partnerschaften und die Ausgestaltung der Partnerverträge – die Phase der Kooperationsbeendigung wurde aber oftmals vernachlässigt (Giller/Matear (2001: S. 94f.); Täthinen (2002: S. 331f.)). Eine Ursache für entsprechende Forschungsdefizite mag darin liegen, dass vorherrschende Untersuchungsansätze wie die Vertragstheorie auf die *Entstehung* und das *Zustandekommen* von Austauschbeziehungen fokussiert sind. Ex-post-Adaptionen von Verträgen, Präferenzverschiebungen oder unvorhergesehene Veränderungen von Outside-Options bleiben hier zumeist ausgeklammert. Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit setzt an diesen offenen Problemfeldern an und analysiert Bestimmungsgründe der Entstehung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern.

Im Anschluss an die Diskussion von Maßnahmen zur dauerhaften Aufrechterhaltung der Kooperation werden mithilfe konkreter Performancemessungen erfolgskritische Entscheidungsparameter zur Beziehungssteuerung analysiert. Dabei sind insbesondere auch Kontextfaktoren und Bedingungen von Interesse, die die Erfolgswirkungen von Gestaltungselementen des Franchisings bestimmen. In einem ersten Schritt wird untersucht, ob und inwiefern eines der bedeutendsten Merkmale der Organisationsstrukturgestaltung – das Ausmaß an Entscheidungscentralisation – Einfluss auf die produktive Effizienz des Gesamtnetzwerks nimmt.

(2) *Die Herausforderung der Allokation von Entscheidungsrechten.* Der Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturwahl und Unternehmensperformance zählt zu den etabliertesten Forschungsinteressen des strategischen Managements (Chandler (1962); Daft (1989); Schewe (1998)). So wurden insbesondere die Erfolgsimplikationen von Entscheidungsrechtszuordnungen intensiv für einzelne organisationale Entitäten untersucht (vgl. u.a. Adler/Borys (1996); Jung/Avolio (1999); Durand/Vargas (2003); Feinberg/Gupta (2004)). Die zwischenbetriebliche Ebene – und damit mittel- bis langfristige Kooperationsbeziehungen – fand in diesem Kontext weniger Beachtung. Zwar widmet sich ein wachsender vertragstheoretisch motivierter Literaturstrang den Bestimmungsgründen der Zuordnung von Rechten zwischen Partnerorganisationen (vgl. z.B. Arruñada et al. (2001); Elfenbein/Lerner (2003); Windsperger (2003, 2004)). Diese Arbeiten versäumten aber zumeist, die *tatsächlichen Erfolgsimplikationen* theoriekonformer Entscheidungsrechtsverteilungen zu analysieren. Vor diesem Hintergrund ist mit Blick auf

die Vertriebsform des Franchisings nachstehender Forschungsauftrag zu finden, den Kapitel 2 aufgreift (Windsperger (2004: S. 1368)):

„Future research has to investigate the relationship between the allocation of rights and the performance of the franchise system.“

Franchisenetze bieten ein klar umrissenes Kooperationsbeispiel, anhand dessen das Problem der Allokation von Rechten vergleichsweise trennscharf abzugrenzen ist (Elango/Fried (1997); Shane (2001)). Liegen wesentliche Merkmale von franchisierten Vertriebsketten in der Standardisierung des Marktauftritts und in der Zentralisierung von Entscheidungsmacht beim Systemkopf, so stellt sich gleichzeitig die Aufgabe, spezifische Marktkenntnisse der Franchisenehmerschaft über Belassungen von Handlungsspielräumen nutzbar zu machen (Sorenson/Sørensen (2001); Yin/Zajac (2004)). Dabei sind auch die Anreizprobleme erweiterter Entscheidungskompetenzen bereits für beide Seiten der Franchise Kooperation intensiv diskutiert und deutlich als signifikant herausgestellt worden (vgl. z.B. Lafontaine (1992); Sen (1993)). Insbesondere auf Grundlage von Agency- und Property-Rights-Theorie wurde argumentiert, dass die effiziente Zuordnung von Entscheidungskompetenzen sowohl von der Installation angemessener Anreizmechanismen als auch von der Verteilung schwer transferierbarer Wissensressourcen abhängt (Arruñada et al. (2001); Windsperger (2003)). Kapitel 2 untersucht dementsprechend Performanceunterschiede zwischen Franchisesystemen im Hinblick auf den Systemzentralisierungsgrad und korrespondierende Wissensverteilungs- und Anreizstrukturen.

In einem weiteren Untersuchungsschritt erfolgt eine Re-Fokussierung des Blickfelds auf die Kooperationsbeziehung, indem die Erfolgsanalyse für Franchisebetriebe eines Einzelsystems vorgenommen wird. Kenntnisse über franchisenehmerorientierte Performancedeterminanten stehen auch im vitalen Interesse der Netzwerkführung, da Überleben und Entwicklung der Kooperationsparteien grundsätzlich vom beidseitigen „Wohlergehen“ abhängig sind.⁶ Konkret widmet sich Kapitel 3 den spezifischen Fragestellungen, ob und unter welchen Bedingungen (inter-)organisationales Lernen die produktive Franchisenehmereffizienz beeinflusst.

(3) *Die Gestaltung des (inter-)organisationalen Lernens von Franchisenehmern.* Kapitel 3 adressiert das von Michael/Combs (2007) konstatierte Forschungsdefizit bezüglich franchisenehmerseitiger Erfolgsdeterminanten aus einer lernorientierten Perspek-

⁶ Dies liegt u.a. darin begründet, dass die Systemführung in der Regel durch umsatzabhängige Gebühren am Franchisenehmerabsatz beteiligt ist (vgl. ausführlich Sen (1993); Klein (1995)).

tive. Die Auseinandersetzung mit Unternehmenskooperationen als Vehikel und Instrumente des zwischenbetrieblichen Lernens ist in den letzten beiden Dekaden zunehmend populär geworden (Hamel (1991); Inkpen (1996); Lane/Lubatkin (1998); Reagans et al. (2005)). Die relativ starke Fokussierung bisheriger Arbeiten auf Konzeptualisierungen (Buse (2002); Bapuji/Crossan (2004)) und die Notwendigkeit der Übertragung des Lernansatzes auf Unternehmenskooperationen verschiedener Branchen motivieren nunmehr empirische Beiträge. So stellten Dyer/Nobeoka (2000: S. 346) fest:

„Although there has been considerable theoretical discussion on organizational and network learning, there is little empirical research to date.“

Von der Untersuchung der Erfolgswirkungen internen Erfahrungslernens ausgehend, widmen sich entsprechende Forschungsanstrengungen der Managementliteratur insbesondere zwei Fragestellungen (Argote (1999)): (1) Welche Auswirkungen hat (inter-)organisationales Lernen auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen? Sowie: (2) Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, um vom Wissensbestand kollaborierender Partnerunternehmen lernen zu können? Vor allem die Bedingungen, die den zwischenbetrieblichen Wissensaustausch und -aufbau begünstigen, sind mit Blick auf den derzeitigen Forschungsstand von Interesse. Argote (1999: 204f.) konstatierte hierzu:

„Developing the conditions under which knowledge transfers and the implications of knowledge transfer for firm [...] performance would be a major contribution.“

Die besondere Attraktivität der Analyse lerninduzierter Erfolgswirkungen bei Franchisebetrieben ergibt sich zum einen aus dem Umstand des weitgehend homogenen Leistungsspektrums der Systempartner. Dadurch werden die betriebliche Vergleichbarkeit und die Beobachtbarkeit von Wissenstransfers begünstigt (vgl. so auch Darr et al. (1995); Argote (1999); Ingram/Baum (2001)). Zum anderen tragen Standardisierungen von Marktauftritt und Produktangebot dazu bei, Parameter wie Brancheneinflüsse und Produktspektrum bei der Untersuchung von Erfahrungsanreicherungen konstant zu halten. Kapitel 3 untersucht hierauf aufbauend die Effizienzwirkungen des (1) individuellen kumulativen Erfahrungslernens sowie des (2) interorganisationalen Lernens von Franchisenehmern unter Berücksichtigung relevanter Kontextfaktoren.

3. Zusammenfassung der Einzelkapitel

3.1. Bestimmungsgründe der Entstehung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern

Entwickeln Franchisegeber ein Verständnis für Einflussfaktoren auf die Austrittsentscheidung ihrer Partner, können sie steuernd auf diese einwirken und ungewollte Beziehungsbeendigungen begrenzen. Kapitel 1 der Arbeit analysiert vor diesem Hintergrund zentrale Determinanten der Entstehung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern. Entsprechend ihrer hohen Bedeutung für die Wahl des Franchisings als Gründungsform werden die Unterstützungsleistungen der Systemzentrale und das Ausmaß verfügbarer Handlungsspielräume als Kernbestandteile des Austrittskalküls fokussiert (Peterson/Dant (1990); Kaufmann (1999); Williams (1999)). Aufbauend auf nutzentheoretischen Grundüberlegungen und bestehenden empirischen Studien wird argumentiert, dass die Wahrnehmung weit gefasster Entscheidungsspielräume und eine hohe Zufriedenheit mit dem Supportangebot mit schwächer ausgeprägten Austrittsneigungen einhergehen.

Die Analyse greift dabei die Frage auf, inwiefern der situative Kontext die Wirkungsintensitäten der betrachteten Einflussfaktoren auf die Austrittsneigung bestimmt. Als Kontextfaktoren werden (1) die Attraktivität verfügbarer Opportunitäten, (2) die Beziehungsdauer und (3) mögliche Selbstständigkeitserfahrungen vor dem Systembeitritt diskutiert. Damit wird berücksichtigt, dass die Qualität alternativer Faktorverwendungen maßgeblichen Einfluss auf den Bindungsgrad an das Netzwerk und somit auf das Austrittskalkül nehmen sollte (Gerhart (1990); Giller/Matear (2001)). Die Einbeziehung der Dauer der Zusammenarbeit und der vorherigen Beschäftigungssituation der Partner trägt dem Umstand Rechnung, dass Austrittsüberlegungen durch den individuellen Erfahrungsschatz geprägt werden (Mobley (1982); Gassenheimer et al. (1998)). Bauen Franchisenehmer z.B. im Zeitablauf eigene Kenntnisse und Fähigkeiten schneller aus als sich das Netzwerk an neue Gegebenheiten anpasst, dürfte dies – bei konstanten Gebühren – mit der Wahrnehmung eines verringerten Kooperationsnutzens einhergehen. So steht generell zu erwarten, dass nicht nur unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten, sondern auch veränderte Outside Options Einfluss auf den Weiterführungswert der Beziehung nehmen (vgl. ähnlich Klein (1995); Ehrmann (2002: S. 1148f.)). Dabei könnten erfahrene Systemmitglieder bei erweitertem Wissensstand sowie verbesserten Ressourcenverfügbarkeiten ein intensiviertes Autonomiebedürfnis entwickeln und in verringertem Maße auf Hilfestellungen der Zentrale angewiesen sein.

Die vermuteten Zusammenhänge werden anhand einer Stichprobe von 285 befragten Probanden mittels moderierter Regressionen überprüft. Es zeigt sich, dass die Wir-

kungsweisen der Variablen „Handlungsfreiheit“ und „Unterstützungsleistungen“ durch die Wahrnehmung verfügbarer Opportunitäten sowie vorherige Selbstständigkeitserfahrungen determiniert werden. Aus den Auswertungen und der kritischen Diskussion der Ergebnisse folgen Implikationen für ein erfolgreiches Partnerbindungsmanagement in der Praxis wie auch Anregungen für weitere Forschungsanstrengungen.

3.2. Entscheidungscentralisierung und produktive Effizienz von Franchisennetzwerken

Die Festlegung von Zentralisierungs- und Standardisierungsgrad des Systems zählt zu den bedeutendsten Herausforderungen der Franchiseführung (Elango/Fried (1997); Kaufmann/Eroglu (1999)). Sie erfordert insbesondere die Berücksichtigung der Wissensverteilung und Anreizstruktursetzung innerhalb der Kooperation. So sind Zuordnungen von Entscheidungen zu relevanten Wissensbestandteilen nur unter Abstraktion von Motivationsproblemen vorbehaltlos als zielführend zu bewerten (vgl. bspw. Jensen/Meckling (1992); Brickley et al. (2004)). Hierauf aufbauend nimmt Kapitel 2 eine Überprüfung der produktiven Effizienzwirkungen des Systemzentralisierungsgrads vor.

Zunächst wird argumentiert, dass hohe Zentralisierungsgrade grundsätzlich mit positiven Effizienzimplikationen für das Netzwerk einhergehen sollten. Dies ist vor allem damit zu begründen, dass Eingriffe in die Entscheidungsspielräume von Franchisenehmern – zu Gunsten von Standardisierung und Markenerhaltung – die Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Einsparpotenzialen bspw. bei der Mitgliederkontrolle und der Beschaffungsorganisation verbessern. Aus Perspektive der positiven Agency-Theorie (Jensen/Meckling (1992); Charreaux (2002)) wird aufgezeigt, dass die Effizienzwirkungen der Zentralisierung sowohl durch die Verteilung kostspielig übertragbarer Wissensressourcen als auch durch den Einsatz von Anreizmechanismen bestimmt sein dürften. Hohe Zentralisierungsgrade sollten insbesondere dann mit höheren Performanceniveaus einhergehen, wenn Leistungsanreize auf Franchisegeberseite vergleichsweise stark ausgeprägt sind. Zugleich werden die Effizienzwirkungen der Allokation von Entscheidungsmacht vermutlich auch davon abhängen, inwieweit die Verteilung von Rechten die Umsetzung schwer transferierbarer Wissensbestandteile erlaubt (Windsperger (2003, 2004)).

Die Wirtschaftlichkeit der Ressourcenverwendung wird mithilfe der Data Envelopment Analysis (DEA) im Vergleich von 83 deutschen Systemen gemessen. Bei der DEA handelt es sich um ein in der Handelsforschung fest etabliertes, nicht-parametrisches Benchmarking-Verfahren, das empirische Produktionsfunktionen konstruiert. Die Attrak-

tivität der Methode ergibt sich u.a. aus dem Vorteil, dass simultan multidimensionale In- und Outputs in die Betrachtung integriert und isolierte Kennzahlenvergleiche vermieden werden können.⁷ Zur Überprüfung der vermuteten Wirkungsbeziehungen werden die Effizienzmaße der Franchisesysteme in Tobit-Regressionen einbezogen. Die Auswertungen unterstützen die Vermutung eines direkten positiven Einflusses des Zentralisierungsgrads auf die Netzwerkeffizienz. Dieser Zusammenhang wird durch (1) das Ausmaß spezifischer Franchisenehmer-Wissensressourcen sowie durch (2) den Einsatz von Anreizmechanismen zur Absicherung der Franchisegeberleistung (Erhebung von Umsatzgebühren sowie Mitgliedschaft im Händlerverband) bestimmt. Die Ergebnisse und die kritische Diskussion der Arbeit bieten Ansatzpunkte für weitere Forschungen sowie Implikationen für die praktische Gestaltung von Entscheidungsrechtsverteilungen.

3.3. (Inter-)Organisationales Lernen und produktive Effizienz von Franchisenehmern

Die Mitgliedschaft in einem Franchisesystem wird als Möglichkeit verstanden, die Erfahrungsvorteile des Systemkopfs im Hinblick auf die erfolgreiche Umsetzung eines Geschäftskonzepts zu erwerben (Love (1986); Ingram (1996)). Der Erfahrungsaustausch findet jedoch nicht nur standardmäßig zwischen Zentrale und Partnerbetrieben, sondern auch auf Ebene der Systempartner selbst statt. Franchisenetze sind für den gemeinsamen Wissensaufbau und -austausch insofern prädestiniert, als dass Franchisenehmer ein standardisiertes Leistungsspektrum anbieten und individuell angesammeltes Wissen – unter Abstraktion von Marktbesonderheiten – per se eine gewisse systemweite Nutzbarkeit aufweisen sollte (Adler/Cole (1993); Ingram/Baum (2001)). Dabei sind die Unternehmer vor Ort als Residualeinkommensempfänger mit Anreizen ausgestattet, sowohl eigenständig neuartiges Wissen aufzubauen als auch relevante Ideen von außen zur Performanceverbesserung zu nutzen. Kapitel 3 untersucht somit Effizienzwirkungen des (1) individuellen kumulativen Erfahrungslernens sowie des (2) interorganisationalen Lernens von Franchisenehmern unter Berücksichtigung relevanter Kontextfaktoren.

Kumulative Erfahrungsentwicklungen im Sinne des Lernkurveneffekts repräsentieren den etabliertesten Gegenstand der organisationalen Lernforschung (Wright (1936); Yelle (1979)). Die im vorliegenden Beitrag erfolgten Auswertungen nehmen nicht nur einen Test der Effizienzwirkungen zunehmender Produktion im spärlich erforschten

⁷ Typische Probleme bei der Verwendung finanzieller Größen liegen in gesetzlichen Ansatz- und Bewertungswahlrechten, mangelnder Datenvergleichbarkeit und isolierten Fokussierungen von Einzelzielen (Schefczyk (1996: S. 167); March/Sutton (1997)). Auch March/Sutton (1997: S. 698) stellten die produktive Effizienz als sinnvolle Bezugsgröße zur Untersuchung von Performancedeterminanten heraus.

Dienstleistungs-Kontext vor. Ebenso berücksichtigt wird die bislang wenig beachtete Frage nach Entwertungen und Verlusten von Erfahrungen (Argote (1999: S. 60f.)). Verschiedene Historien, Lernfähigkeiten und Ressourcenausstattungen gehen nun damit einher, dass Betriebe in Folge des Erfahrungslernens unterschiedliche Reservoirs an spezifischem Wissen entwickeln, die sich produktivitätsfördernd befruchten können. Inhaltlicher Kern des Kapitels 3 ist daher die Analyse von Erfolgswirkungen des interorganisationalen Franchisenehmerlernens. Eine Besonderheit der Auswertungen liegt darin, dass die Untersuchung – anders als vorhergehende Beiträge – das *tatsächliche Partnerengagement* im Rahmen des zwischenbetrieblichen Lernens abbildet. So setzen Interaktionen zur wechselseitigen Wissensanreicherung das aktive Einbringen in eine auf Gegenseitigkeit aufbauende Lern-Partnerschaft voraus. Darüber hinaus widmet sich das Kapitel dem Aufruf, die kaum durchleuchteten Rahmenbedingungen zu untersuchen, die für die Entfaltung positiver Erfolgssimplikationen des zwischenbetrieblichen Wissensaustauschs und -aufbaus förderlich sind. Im Einzelnen werden (1) die räumliche Netzwerkpositionierung sowie die absorptive Kapazität (Cohen/Levinthal (1990)) in Form (2) der Beziehungsdauer und (3) der spezifischen Wissensbasis als Kontingenzvariablen thematisiert.

Als methodische Novation in der organisationalen Lernforschung kommt das Verfahren der DEA zum Einsatz, um die produktive Effizienz von 43 Franchisenehmern eines Einzelsystems zu ermitteln. Da die Methode multidimensionale Faktoreinsätze und -ergebnisse erlaubt, können Lerneffekte sowohl in Bezug auf die Ressourcennutzung als auch im Hinblick auf vertiefte Marktkenntnisse abgebildet werden. Zur Überprüfung der vermuteten Wirkungsbeziehungen werden die Effizienzmaße der Systemmitglieder in Tobit-Regressionen integriert. Die Ergebnisse bestätigen die Vermutung, dass sich die Franchisenehmereffizienz in Folge des Erfahrungslernens und unter Auftreten von Erfahrungsabschreibungen verbessert. Anstrengungen zum interorganisationalen Lernen der Franchisenehmer gehen ebenso mit höherer Effizienz einher; dieser Zusammenhang wird durch (1) die räumliche Netzwerkpositionierung sowie (2) die Dauer der Systemmitgliedschaft der Partner bestimmt. Die Auswertungen und die kritische Diskussion der Arbeit bieten neben praktischen Implikationen auch Ansätze für weitere Analysen.

4. Struktur des Gesamtwerks – Überblick und Agenda

Tabelle 0.2 bietet einen kompakten inhaltlichen Überblick sowie eine Systematisierung zu den Einzelkapiteln der vorliegenden Arbeit. Kapitel 1 („Bestimmungsgründe der Ent-

stehung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern“) ist der Untersuchung von erfolgskritischen Gestaltungsfaktoren aus Perspektive der Systemführung zuzuordnen. Kenntnisse über das Austrittskalkül von Franchisenehmern verbessern die Möglichkeiten der Zentrale zur gezielten Partnerbindung und damit zur Aufrechterhaltung der Kooperationsvorteile. Die praxisbezogenen Implikationen des Kapitels richten sich somit insbesondere an Franchisegeber.

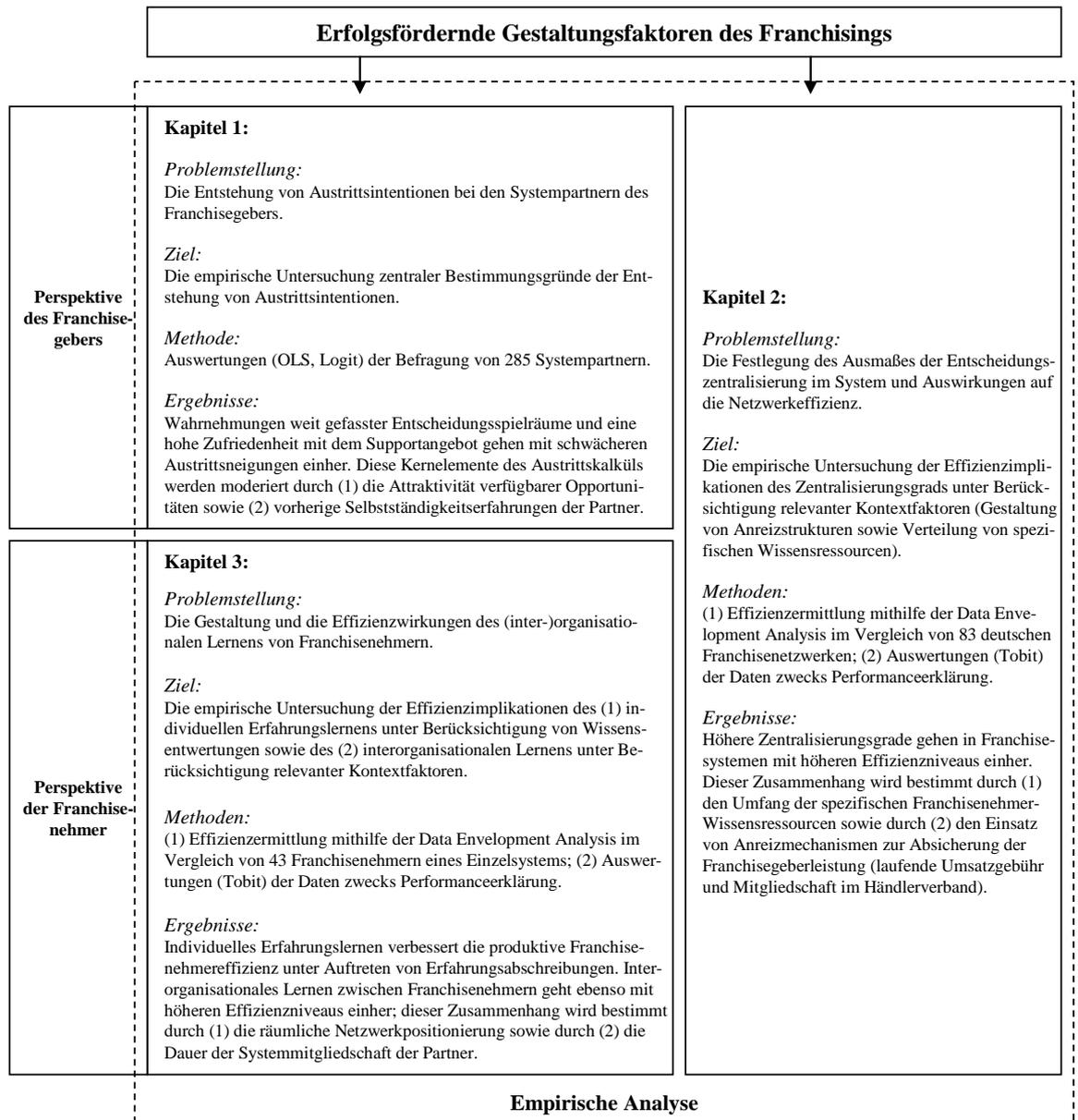


Tabelle 0.2: Übersicht zu den Einzelkapiteln der Arbeit

Für Kapitel 2 („Entscheidungscentralisierung und produktive Effizienz von Franchisenetzen“) ist eine Einordnung bei der Analyse von Performancedeterminanten aus Perspektive des Gesamtnetzwerks, d.h. aus Sicht von Franchisenehmer und Fran-

chisegeber, vorzunehmen. Entscheidungsrechtsverteilungen zwischen Systemkopf und Franchisenehmerschaft beeinflussen notwendigerweise die Möglichkeiten der Ressourcen- und Wissensnutzung auf Seiten beider Kooperationsparteien. So zählen Standardisierungen von Leistungsprogramm und Marktauftritt – als mögliche Auswirkungen der Zentralisierung – zu systemweit relevanten Voraussetzungen der Erfolgsrealisierung im Franchising (Hadfield (1990); Arruñada et al. (2001); Sorenson/Sørensen (2001); Shane (2005)). Dementsprechend erfolgen die Effizienzmessungen innerhalb des Kapitels unter Berücksichtigung der Ressourceneinsätze von Franchisegeber und Franchisenehmern.

Kapitel 3 („(Inter-)Organisationales Lernen und produktive Effizienz von Franchisenehmern“) verlagert die Untersuchungsebene auf die Performance der Netzwerkmitglieder eines Einzelsystems. Aus verschiedenen Blickwinkeln des (inter-)organisationalen Lernens wird hier wiederum die produktive Franchisenehmereffizienz gemessen und analysiert. Die Implikationen des Beitrags richten sich indes an beide Parteien der Austauschbeziehung. Auf Grund der Kopplung des beidseitigen Erfolgs verfügen auch Franchisegeber über ein vitales Interesse an der Etablierung effizienter Marktbearbeitungsprozesse bei den Systempartnern vor Ort.

Insgesamt widmet sich die vorliegende Arbeit damit der übergeordneten Problemstellung der empirischen Analyse von erfolgskritischen Gestaltungsfaktoren des Franchising. Wegen des modularen Aufbaus des Gesamtwerks können die jeweiligen Kapitel auch einzeln und je nach spezifischen Interessensschwerpunkten gelesen werden.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Adler, P./Borys, B. (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, in: *Administrative Science Quarterly* **41**: S. 61-89.
- Adler, P./Cole, R. (1993): Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants, in: *Sloan Management Review* **34**: S. 85-94.
- Alchian, A. (1950): Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, in: *Journal of Political Economy* **58**: S. 211-221.
- Argote, L. (1999): *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Boston.
- Arruñada, B./Garicano, L./Vázquez, L. (2001): Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **17**: S. 257-284.
- Azoulay, P./Shane, S. (2001): Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms, in: *Management Science* **47**: S. 337-358.
- Bapuji, H./Crossan, M.M. (2004): From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research, in: *Management Learning* **34**: S. 397-411.
- Brickley, J./Smith, C./Zimmerman, J. (2004): *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Boston.
- Buse, H.P. (2002): Organisationales Lernen in kooperativen Beziehungen – Theorieperspektive oder praxisorientiertes Gestaltungskonzept?, in: Stölzle, W./Gareis, K. (Hrsg.), *Integrative Management- und Logistikkonzepte*, Wiesbaden: S. 70-102.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge.
- Charreaux, G. (2002): Positive Agency Theory: Place and Contributions, in: Brousseau E./Glachant, J.-M. (Hrsg.), *The Economics of Contracts: Theories and Applications*, Cambridge: S. 251-269.
- Chiou, J.-S./Hsieh, C.-H./Yang, C.-H. (2004): The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System, in: *Journal of Small Business Management* **42**: S. 19-36.
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly* **35**: S. 128-152.
- Combs, J./Michael, S./Castrogiovanni, G. (2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, in: *Journal of Management* **30**: S. 907-931.

- Daft, R. (1989): *Organization Theory and Design*, St. Paul.
- Dant, R.P./Kaufmann, P.J. (2003): Structural and Strategic Dynamics in Franchising, in: *Journal of Retailing* **79**: S. 63-75.
- Darr, E.D./Argote, L./Epple, D. (1995): The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises, in: *Management Science* **41**: S. 1750-1762.
- Deutscher Franchise-Verband (2005): <http://www.dfv-franchise.de>; Kategorie: Presse/Statistiken (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Deutscher Franchise-Verband (2007): <http://www.dfv-franchise.de>; Kategorie: Was ist Franchising (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Dnes, A. (1996): The Economic Analysis of Franchise Contracts, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* **152**: S. 297-324.
- Durand, R./Vargas, V. (2003): Ownership, Organization, and Private Firms' Efficient Use of Ressources, in: *Strategic Management Journal* **24**: S. 667-675.
- Dyer, J.H./Nobeoka, K. (2000): Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, in: *Strategic Management Journal* **21**: S. 345-368.
- Ehrmann, T. (2002): Reale Franchisesysteme, begrenzter Opportunismus und kooperative Elemente, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* **72**: S. 1133-1153.
- Elango, B./Fried, V. (1997): Franchising Research: A Literature Review and Synthesis, in: *Journal of Small Business Management* **35**: S. 68-83.
- Elfenbein, D./Lerner, J. (2003): Ownership and Control Rights in Internet Portal Alliances, 1995-1999, in: *RAND Journal of Economics* **34**: S. 356-369.
- Feinberg, S./Gupta, A. (2004): Knowledge Spillovers and the Assignment of R&D Responsibilities to Subsidiaries, in: *Strategic Management Journal* **25**: S. 823-845.
- Frazer, L./Winzar, H. (2005): Exits and Expectations: Why Disappointed Franchisees Leave, in: *Journal of Business Research* **58**: S. 1534-1542.
- Gassenheimer, J./Houston, F./Davis, C. (1998): The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions, in: *Academy of Marketing Science* **26**: S. 322-337.
- Gerhart, B. (1990): Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities, in: *Journal of Applied Psychology* **75**: S. 467-476.
- Giller, C./Matear, S. (2001): The Termination of Inter-Firm Relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* **16**: S. 94-112.

- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks, in: *Strategic Management Journal* **19**: S. 293-317.
- Hadfield, G. (1990): Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, in: *Stanford Law Review* **42**: S. 927-992.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal* **12**: S. 83-103.
- Holmberg, S.R./Morgan, K.B. (2003): Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives, in: *Journal of Business Venturing* **18**: S. 403-418.
- Ingram, P. (1996): The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896-1980, New York.
- Ingram, P./Baum, J.A.C. (2001): Interorganizational Learning and the Dynamics of Chain Relationships, in: Baum, J.A.C. (Hrsg.), *Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, Amsterdam: S. 109-139.
- Inkpen, A.C. (1996): Creating Knowledge through Collaboration, in: *California Management Review* **39**: S. 123-140.
- International Franchise Association (2005): <http://www.franchise.org> (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Jambulingan, T./Nevin, J.R. (1999): Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 363-396.
- Jensen, M./Meckling, W. (1992): Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in: Werin, L./Wijkander, H. (Hrsg.), *Contract Economics*, Oxford: S. 251-274.
- Jung, D./Avolio, B. (1999): Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions, in: *Academy of Management Journal* **42**: S. 208-218.
- Kalnins, A./Mayer, K.J. (2004): Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival, in: *Management Science* **50**: S. 1716-1728.
- Kaufmann, P.J. (1999): Franchising and the Choice of Self-Employment, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 345-362.
- Kaufmann, P.J./Eroglu, S. (1999): Standardization and Adaptation in Business Format Franchising, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 69-85.
- Kaufmann, P.J./Stanworth, J. (1995): The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees, in: *Journal of Small Business Management* **33**: S. 22-33.
- Klein, B. (1995): The Economics of Franchise Contracts, in: *Journal of Corporate Finance* **02**: S. 9-37.

- Kubitschek, C. (2001): Die Erfolgsfaktoren des Franchising, in: *Die Betriebswirtschaft* **06**: S. 671-687.
- Lafontaine, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, in: *RAND Journal of Economics* **23**: S. 263-283.
- Lane, P.J./Lubatkin, M. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, in: *Strategic Management Journal* **19**: S. 461-477.
- Love, J. (1986): McDonald's: Behind the Arches, New York.
- March, J.G./Sutton, R.I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable, in: *Organization Science* **08**: S. 698-708.
- Michael, S.C. (2005): The Efficiency of an Organizational Form: The Case of Franchising, in: Stanworth, J. (Hrsg.), 2005 Conference Proceedings of the International Society of Franchising, Westminster.
- Michael, S.C./Combs, J.G. (2007): Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees, forthcoming in: *Journal of Small Business Management* (Fall 2007).
- Mobley, W.H. (1982): Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Reading.
- Morrison, K.A. (1997): How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain, in: *Journal of Small Business Management* **35**: S. 39-67.
- Peterson, A./Dant, R.P. (1990): Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise, in: *Journal of Small Business Management* **28**: S. 46-61.
- Picot, A./Wolff, B. (1995): Franchising als effiziente Vertriebsform, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* **35**: S. 223-243.
- Reagans, R./Argote, L./Brooks, D. (2005): Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together, in: *Management Science* **51**: S. 869-881.
- Sampson, R.C. (2004): The Cost of Misaligned Governance in R&D Alliances, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **20**: S. 484-526.
- Schewe, G. (1998): Strategie und Struktur: Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen.
- Sen, K. (1993): The Use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising, in: *Managerial and Decision Economics* **14**: S. 175-190.

- Shane, S. (1998): Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems, in: *Journal of Management* **24**: S. 717-739.
- Shane, S. (2001): Organizational Incentives and Organizational Mortality, in: *Organization Science* **12**: S. 136-160.
- Shane, S. (2005): From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Upper Saddle River.
- Sorenson, O./Sørensen, J. (2001): Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance, in: *Strategic Management Journal* **22**: S. 713-724.
- Steiff, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1993): Franchisingnetzwerke, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* **64**: S. 95-113.
- Täthinen, J. (2002): The Process of Business Relationship Ending – Its Stages and Actors, in: *Journal of Market-Focused Management* **05**: S. 331-353.
- Teece, D. (1992): Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* **18**: S. 1-25.
- Watson, A./Stanworth, J./Healeas, S./Purdy, D./Stanworth, C. (2005): Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* **12**: S. 25-34.
- Williams, D.L. (1999): Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 103-124.
- Windsperger, J. (2003): Complementarities and Substitutabilities in Franchise Contracting: Some Results from the German Franchise Sector, in: *Journal of Management and Governance* **07**: S. 291-313.
- Windsperger, J. (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector, in: *Journal of Business Research* **57**: S. 1361-1369.
- Winter, S. (1988): On Coase, Competence, and the Corporation, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **04**: S. 163-180.
- Wright, T.P. (1936): Factors Affecting the Costs of Airplanes, in: *Journal of the Aeronautical Sciences* **03**: S. 122-128.
- Yelle, L.E. (1979): The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey, in: *Decision Sciences* **10**: S. 302-328.
- Yin, X./Zajac, E. (2004): The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising, in: *Strategic Management Journal* **25**: S. 365-383.

– KAPITEL 1 –

BESTIMMUNGSGRÜNDE DER ENTSTEHUNG VON AUSTRITTSINTENTIONEN BEI FRANCHISENEHMERN

ZUSAMMENFASSUNG

Die Entstehung von Austrittsabsichten in ökonomischen Austauschbeziehungen wurde bislang schwerpunktmäßig für Arbeitnehmerverhältnisse analysiert. Franchisenetze finden sich erst seit jüngerer Zeit im Blickfeld der im Aufbau begriffenen Forschung zur Beendigung von Kooperationen. Der vorliegende Beitrag untersucht die Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot der Zentrale und das Ausmaß verfügbarer Handlungsspielräume als Kernbestandteile des Austrittskalküls von Franchisenehmern. Die Analyse greift dabei die Frage auf, inwiefern situative Kontextbedingungen die Wirkungsintensitäten der betrachteten Einflussfaktoren auf die Austrittsneigung bestimmen. Im Einzelnen werden die Attraktivität verfügbarer Opportunitäten, die Beziehungsdauer und mögliche Selbstständigkeitserfahrungen vor dem Systembeitritt als Moderatoren diskutiert. Auf Grundlage einer Stichprobe von 285 Probanden erfolgt die empirische Überprüfung der entwickelten Hypothesen. Aus den Auswertungsergebnissen werden Implikationen für ein erfolgreiches Partnerbindungsmanagement wie auch Anregungen für weitere Forschungsanstrengungen abgeleitet.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung und Problemstellung	23
1.1. Einleitung.....	23
1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise	24
2. Austrittsintentionen von Franchisenehmern und mögliche Konsequenzen	26
2.1. Negative Konsequenzen aus Austrittsintentionen	26
2.2. Begründung der Analyse von Austrittsintentionen und Einordnung.....	28
3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen.....	32
3.1. Handlungsfreiheit und Austrittsintention.....	32
3.1.1. <i>Grundlegendes zur Handlungsfreiheit von Franchisenehmern</i>	32
3.1.2. <i>Auswirkungen auf die Intensität der Austrittsintention</i>	32
3.2. Unterstützungsleistungen und Austrittsintention.....	34
3.2.1. <i>Grundlegendes zu den Unterstützungsleistungen der Zentrale</i>	34
3.2.2. <i>Auswirkungen auf die Intensität der Austrittsintention</i>	34
3.3. Untersuchungshypothesen im Hinblick auf moderierende Effekte	36
3.3.1. <i>Moderierender Effekt der Attraktivität von Opportunitäten</i>	36
3.3.2. <i>Moderierender Effekt der Beziehungsdauer</i>	37
3.3.3. <i>Moderierender Effekt von Selbstständigkeitserfahrungen</i>	39
4. Empirische Überprüfung.....	40
4.1. Stichprobe	40
4.2. Variablenkonkretisierung und Messansätze	41
4.2.1. <i>Abhängige Variable</i>	41
4.2.2. <i>Unabhängige Variablen</i>	42
4.2.3. <i>Kontrollvariablen</i>	45
4.3. Deskriptive Statistiken.....	46
4.4. Auswertungsmethoden und Regressionsergebnisse	49
4.4.1. <i>Methoden der statistischen Auswertung</i>	49
4.4.2. <i>Regressionsergebnisse</i>	50
5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion	53
5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung	53
5.2. Zusammenfassung und Diskussion.....	55
Verzeichnis der zitierten Literatur	59

1. Einleitung und Problemstellung

1.1. Einleitung

Franchising ist ein vertikal-kooperatives Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf Basis einer engen und dauerhaften vertraglichen Bindung. Als Eigentümer eines Markennamens und/oder einer Produktionstechnologie stellt der Franchisegeber gegen Entgelt ein Absatz-, Beschaffungs- und Organisationskonzept bereit und vergibt entsprechende Nutzungsrechte an lokal agierende Unternehmer, die Franchisenehmer.¹ Dieses Absatzsystem ist in den letzten Jahrzehnten insbesondere in den USA, aber auch in den übrigen Industrienationen zu einer der bedeutendsten Formen der Vertriebsgestaltung avanciert. So sind in den Vereinigten Staaten bereits 40% der Einzelhandelsumsätze über Franchisebetriebe abgewickelt worden (International Franchise Association (2005)). In Deutschland waren im Jahr 2004 etwa 850 Systeme mit 45.000 Franchisenehmern aktiv; bei zweistelligem Jahreswachstum wurde ein Gesamtumsatz von rund 28 Milliarden € erzielt (Deutscher Franchise-Verband (2005)). Der zunehmende Stellenwert der Vertriebsorganisation über Unternehmensnetzwerke wird nicht zuletzt als Konsequenz rascher Expansionsmöglichkeiten bei geringer Kapitalbindung und hoher systemimmanenter Leistungsanreize für die Kooperationspartner interpretiert (vgl. hierzu differenzierter und teilweise einschränkend Sydow (1993: S. 96ff.); Kaufmann/Stanworth (1995: S. 23f.); Picot/Wolff (1995: S. 226ff.); Michael (1996)).

Das Bestreben, die Vorteile der Zusammenarbeit dauerhaft auszuschöpfen und negative Folgen aus möglichen Disharmonien und Beziehungsbeendigungen zu begrenzen, rückt die Aufgabe der Franchisenehmerbindung in den Vordergrund. Wird die Kooperation in Folge zunehmend konkreter Austrittsabsichten aufgelöst, impliziert dies zumeist nicht unerhebliche Gerichts- und Verfahrenskosten, Verluste aus unbesetzten Verkaufsregionen und die Gefahr der Entwertung spezifischer Investitionen. Letztere beziehen sich bspw. auf den Aufbau der Netzwerkreputation oder auch auf Maßnahmen zur Rekrutierung und Fortbildung der Systemmitglieder. Durch die Entwicklung von Austrittsneigungen kann die Effektivität der Zusammenarbeit auch unabhängig von der tatsächlichen Entscheidung über den Beziehungserhalt beeinträchtigt werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass betroffene Franchisenehmer sukzessive die Partnerschaft vernachlässigen und systembezogene Ausgaben, etwa für regionale Werbemaßnahmen, reduzieren (Grünhagen/Dorsch (2003: S. 368f.)). Da Zielkonflikte in dieser Situation ver-

¹ Zu konstitutiven Merkmalen des Franchisings vgl. ausführlich Sydow (1993: S. 96ff.) sowie Kubitschek (2001: S. 671f.).

stärkt in den Vordergrund treten dürften, steigt die Wahrscheinlichkeit der opportunistischen Ausnutzung von Verhaltensspielräumen in Form eines Free-Ridings.² Ebenso rufen erhöhte Konfliktpotenziale möglicherweise Gefühle des Verrats oder des Betrugs hervor, die auf andere Franchisenehmer übertragen werden könnten.

Folglich liegt es im wohlverstandenen Interesse der Netzwerkführung, ein Bewusstsein für Einflussfaktoren auf das Austrittskalkül ihrer Systemmitglieder zu entwickeln. Wie Morrison (1997) feststellte, ist das Forschungsinteresse jedoch bislang kaum darauf ausgerichtet, mögliche Ursachen für die Entstehung von Austrittsneigungen bei Franchisenehmern zu untersuchen (aktuellere Ausnahmen stellen die Arbeiten von Morrison (1997), Chiou et al. (2004) und Frazer/Winzar (2005) dar). Allgemeiner haben Giller/Matear (2001) sowie Holmberg/Morgan (2003) auf die Notwendigkeit hingewiesen, Mitgliederfluktuationen und Aufkündigungen von Unternehmenskooperationen tiefergehend zu durchleuchten. So thematisierten bisherige Arbeiten zum vertikalen Beziehungsmarketing zwar die Etablierung langfristiger Partnerschaften und die Ausgestaltung von Partnerverträgen – die Phase der Kooperationsbeendigung wurde aber oftmals vernachlässigt (vgl. so auch Ping (1999: S. 218); Giller/Matear (2001: S. 94f.); Täthinen (2002: S. 331f.)).³ Der vorliegende Beitrag setzt an diesen offenen Problemfeldern an und analysiert zentrale Bestimmungsgründe der Entwicklung von Austrittsintentionen bei Franchisenehmern.

1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise

Unternehmensgründungen in Franchisesystemen werden als Möglichkeit verstanden, die Vorteile der Selbstständigkeit mit den Ressourcen eines leistungsstarken Kooperationspartners zu verbinden. Gegenüber der hierarchischen Referenzsituation des angestellten Filialmanagers ergibt sich in der Regel ein höherer unternehmerischer Entscheidungsspielraum; gegenüber der marktlichen Alternative der unabhängigen Gründung besteht Zugriff auf Unterstützungsleistungen der Netzwerkführung. Kaufmann (1999: S. 345) illustrierte dies wie folgt:

² Zu möglichen Interessensdivergenzen zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber sowie daraus (potenziell) folgenden opportunistischen Reaktionen vgl. z.B. Klein (1995: S. 12ff.); Steiff (2004).

³ Eine Ursache für entsprechende Forschungsdefizite mag darin liegen, dass vorherrschende Untersuchungsansätze wie die Vertragstheorie auf das *Zustandekommen* von Austauschbeziehungen fokussiert sind. Ex-post-Adaptionen von Verträgen, Präferenzverschiebungen und unvorhergesehene Veränderungen von Outside-Options bleiben dabei zumeist ausgeklammert.

„Franchising is often touted as a way to be in business for yourself but not by yourself. [...] franchising’s phenomenal growth [...] can be traced, in part, to the belief that it permits much of the independence sought by would-be small business owners while providing training, support, and (arguably) some reduction in risk.“

Entsprechend werden die Unterstützungsleistungen der Systemzentrale und die unternehmerische Handlungsfreiheit der Partner als besonders bedeutsame Nutzenaspekte der Netzwerkmitgliedschaft angeführt. Gleichzeitig zählt die Literatur die Wahl des Systemzentralisierungsgrads, d.h. die Allokation von Entscheidungsrechten, und die zielgerichtete Ausgestaltung des Supportpakets zu den wichtigsten Herausforderungen des Managements von Franchisenetzwerken (Bradach (1998); Kaufmann/Eroglu (1999); Shane (2005)). Die vorliegende Arbeit untersucht die Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot und das Ausmaß verfügbarer Handlungsspielräume als Kernbestandteile des Austrittskalküls von Franchisenehmern. Die Analyse greift dabei die Frage auf, inwiefern situative Kontextbedingungen die Wirkungsintensitäten der betrachteten Einflussfaktoren auf die Austrittsneigung bestimmen. Im Einzelnen werden (1) die Attraktivität verfügbarer Opportunitäten, (2) die Beziehungsdauer und (3) mögliche Selbstständigkeitserfahrungen vor dem Systembeitritt als Moderatoren diskutiert. Damit wird berücksichtigt, dass die Qualität alternativer Faktorverwendungen maßgeblichen Einfluss auf den Bindungsgrad an das Netzwerk und somit auch auf das Austrittskalkül nehmen sollte. Die Einbeziehung der Dauer der Zusammenarbeit und der vorherigen Beschäftigungssituation der Partner trägt dem Umstand Rechnung, dass Austrittsüberlegungen durch den individuellen Erfahrungsschatz geprägt werden. Bauen Franchisenehmer im Zeitablauf etwa eigene Kenntnisse und Fähigkeiten schneller aus als sich das Netzwerk an neue Gegebenheiten anpasst, dürfte dies – bei konstanten Gebühren – mit der Wahrnehmung eines verringerten Kooperationswerts einhergehen. Dabei könnten erfahrene Systemmitglieder mit erweitertem Wissensstand sowie verbesserten Ressourcenverfügbarkeiten ein intensivierte Autonomiebedürfnis entwickeln und in verringertem Maße auf Hilfestellungen der Zentrale angewiesen sein.

Der Untersuchungsverlauf gestaltet sich wie folgt: Zunächst werden mögliche negative Konsequenzen aus Austrittserwägungen und Beziehungsbeendigungen skizziert. Innerhalb einer kurzen Einordnung wird anschließend der nutzentheoretische Bezugsrahmen des Beitrags erläutert, und es wird geklärt, aus welchen Gründen die Analyse auf *Austrittsintentionen* und nicht auf tatsächliches Franchisenehmerverhalten abstellt (Ab-

schnitt 2.). Den Kernteil bildet die Hypothesenentwicklung zu den betrachteten Einflussfaktoren von Austrittsabsichten und ihren jeweiligen Wirkungsintensitäten (Abschnitt 3.). Die vermuteten Zusammenhänge werden anhand einer Stichprobe von 285 befragten Probanden empirisch überprüft (Abschnitt 4.). Eine kritische Würdigung sowie die Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse schließen die Arbeit ab (Abschnitt 5.).

2. Austrittsintentionen von Franchisenehmern und mögliche Konsequenzen

2.1. Negative Konsequenzen aus Austrittsintentionen

Grundlegend ist zwischen der Austrittsintention des Franchisenehmers, d.h. den Neigungen und Überlegungen, die Zusammenarbeit mit dem Franchisegeber zu beenden (vgl. ähnlich Ping (1999: S. 238)), und dem eigentlichen Austritt in Form einer Kündigung oder Nicht-Verlängerung des Kooperationsvertrags zu unterscheiden. Die Reaktionsmöglichkeiten auf Austrittsüberlegungen sind dabei vielfältig. Sie umfassen auch Verhaltensweisen wie die Kommunikation von Problemen zwecks konstruktiver Lösung oder die Billigung empfundener Nachteile auf Grund loyalen Verhaltens (Hirschman (1970); Ping (1993: S. 320ff.)). Der tatsächliche Austritt hängt insbesondere von der Realisierbarkeit adäquater Opportunitäten sowie von den folgenden, die Höhe der Austrittskosten bestimmenden Faktoren ab (vgl. ähnlich Steiff (2004: S. 66)):

- Materielle austrittsbedingte Verluste: Entwertungen von spezifischen Investitionen (z.B. die systembezogene Betriebs- und Geschäftsausstattung oder kostspielig aufgebaute Wissensressourcen), Gerichtskosten, Stilllegungs- und Rückbaukosten für Grundstücke und Gebäude, Personalfreisetzungskosten.
- Immaterielle austrittsbedingte Verluste: Reputationsschäden (etwa bei Banken und Versicherungen), Verluste gesellschaftlichen Ansehens wegen Aufgabe der Selbstständigkeitsposition.
- Beiträge in Form von Transformations- und Begrenzungsbemühungen: Aufwendungen für Maßnahmen zur Verbesserung des Status Quo, bspw. durch Mitwirkung in Gremien, Nachverhandlungen und Konfliktlösungsmaßnahmen.

Unabhängig vom tatsächlichen Verhalten des Franchisenehmers ist festzustellen, dass Austrittsabsichten die Effektivität der Zusammenarbeit negativ beeinflussen können (Baucus et al. (1996: S. 363)). So ist davon auszugehen, dass dauerhaft betroffene Systemmitglieder sukzessive die Partnerschaft vernachlässigen und systemspezifische Inves-

titionen, z.B. in regionale Werbemaßnahmen, reduzieren. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit der opportunistischen Ausnutzung von Verhaltensspielräumen in Form eines Free-Riding-Verhaltens, zumal Zielkonflikte zwischen den Parteien verstärkt in den Vordergrund treten dürften (Ping (1993: S. 322)). Gleichzeitig rufen erhöhte Konfliktpotenziale und zunehmende Spannungen zwischen den Beteiligten möglicherweise negative Gefühle des Verrats oder des Betrugs hervor. Diese könnten sich auf andere Systemmitglieder übertragen, wenn Franchisenehmer sich über Beziehungsprobleme und Unzulänglichkeiten im Netzwerk austauschen (bspw. bei Tagungen und Schulungen). Vor diesem Hintergrund kam Laurie (2000) zur Schlussfolgerung, dass Disharmonien in der Franchisebeziehung zumeist demotivierend wirken und mit erheblichen Ressourcenverschwendungen einhergehen.

Münden Austrittsüberlegungen in der Beziehungsbeendigung, ist mit weiteren Belastungen zu rechnen.⁴ Neben allgemeinen Gerichts- und Verfahrenskosten (Mazero (2000); Michael (2000: S. 499)) implizieren steigende Kündigungsquoten auch Imageschäden und Reputationsverluste, die dem Absatzpotenzial der Systemmarke schaden und die Akquise neuer Partner erschweren. Zudem verliert das Netzwerk durch die Auflösung der Zusammenarbeit werthaltige Wissensressourcen – vor allem Franchisenehmerkenntnisse über lokale Marktgegebenheiten –, die nur kostspielig wieder anzueignen sind. So entstehen Aufwendungen aus der Akquise und Schulung neuer Franchisenehmer, falls die Systemführung nicht bereit oder in der Lage ist, die Franchise selbst zu übernehmen. Ist eine Wiederbesetzung des betroffenen Standorts nicht möglich, bspw. wegen mangelnder Kapitalverfügbarkeit, sind zusätzlich Ertragseinbußen aus nicht-realisierten Umsatzpotenzialen hinzunehmen; gegebenenfalls übernimmt die Konkurrenz die Verkaufsregion (Futrell/Parasuraman (1984: S. 33); Michael (2000: S. 499)). Schließlich bleibt hervorzuheben, dass zahlreiche, spezifisch auf die Zusammenarbeit ausgerichtete Investitionen im Falle eines Franchisenehmeraustritts in der Entwertungsgefahr stehen. Konkret betrifft dies u.a. Maßnahmen zur Rekrutierung und Fortbildung der Systemmitglieder sowie Aufwendungen zum Aufbau der Infrastruktur des Netzwerks.

⁴ Franchisenehmeraustritte können allerdings auch mit Vorteilen für das System verbunden sein. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es sich hierbei um leistungsmäßig marginale Franchisenehmer handelt, die nicht (mehr) in der Lage sind, Qualitätsstandards zu erfüllen oder die gemeinsame Marke adäquat zu repräsentieren. Eine „Verschlankung“ und Konzentration der Netzwerkstrukturen über eine Verringerung der Anzahl an Kooperationsmitgliedern (gegebenenfalls bei konstanter Zahl der Franchisen) könnte darüber hinaus mit Effizienzvorteilen einhergehen und die Flexibilität des Systems erhöhen.

2.2. Begründung der Analyse von Austrittsintentionen und Einordnung

Die hier durchgeführte Untersuchung stellt auf Austrittsintentionen und nicht auf das tatsächliche Verhalten der Systemmitglieder ab. Dieses Vorgehen rechtfertigt sich durch drei Argumente: (1) Es wird ein unmittelbarer Zusammenhang zu Beziehungsbeendigungen hergestellt, die Resultat eines Willensbildungsprozesses sind. Nicht-willensbedingte Systemaustritte, wie die Insolvenz eines Partners, sind nur bedingt zu beeinflussen und entziehen sich weitgehend einer aktiven Steuerung. (2) Ajzen/Fishbein (1980) legten dar, dass Verhaltensreaktionen in der Regel auch Veränderungen in Einstellungen und Wertansichten voraussetzen. So konnte ein starker Zusammenhang zwischen Austrittsabsicht und tatsächlicher Kooperationsauflösung nachgewiesen werden (Futrell/Parasuraman (1984: S. 35); Ping (1999: S. 238); Täthinen/Halinen (2002: S. 184)). (3) Die Bezugnahme auf bestehende Partnerschaften erlaubt darüber hinaus eine weniger eingeschränkte Analyseperspektive. Auch Austrittserwägungen, die nicht die Beziehungsbeendigung zur Konsequenz haben, können mit negativen Folgen für die Effektivität der Zusammenarbeit einhergehen (vgl. Abschnitt 2.1.).⁵

Das Problemfeld der Entstehung von Austrittsintentionen ist bislang schwerpunktmäßig für Arbeitnehmerverhältnisse untersucht worden. Unternehmenskooperationen stehen hierbei erst seit jüngerer Zeit im wissenschaftlichen Blickfeld. Die von bisherigen Arbeiten eingenommene Untersuchungsperspektive lag zumeist in der verhaltenswissenschaftlichen Wertbeurteilung von Austauschbeziehungen. Als prominentester Vertreter dieses Analyseansatzes interpretiert die „Social Exchange Theory“ die Unzufriedenheit mit zentralen Einzelaspekten einer Beziehung als Auslöser von Austrittsüberlegungen (Mobley (1977: S. 237f.); Gassenheimer et al. (1998: S. 324); Giller/Matear (2001: S. 98ff.)); dabei vergleicht der Entscheidungsträger eigene Erwartungshaltungen, die vor allem durch den Erfahrungsschatz geprägt werden, mit der empfundenen Realität.⁶ Allgemeiner betont der entsprechende Forschungsstrang – bei unterschiedlichen Analyse-schwerpunkten – die individuelle Abwägung monetärer, emotionaler und sozialer Kosten- und Nutzensgesichtspunkte eines Austauschverhältnisses unter Einbezug verfügbarer Opportunitäten (Mobley (1982: S. 26ff.); Hocutt (1998: S. 190ff.); Mitchell et al. (2001: S. 1102f.)). Die Unterschreitung eines bestimmten Zufriedenheits-Schwellenwerts führt dazu, dass Akteure ihre Abhängigkeit vom Austauschpartner re-evaluieren und bei Ver-

⁵ Aus methodischer Sicht sei außerdem angemerkt, dass es sich für empirische Analysezwecke als problematisch erweisen dürfte, eine hinreichend große Anzahl bereits ausgetretener Franchisenehmer zu identifizieren.

⁶ Zur Entstehung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit siehe ausführlich Schlüter (2000: S. 64ff.).

fügbarekeit angemessener Opportunitäten Maßnahmen wie schließlich die Beendigung des Austauschs wählen (vgl. z.B. Thibaut/Kelley (1959)).

Die langfristige Aufrechterhaltung der Franchisebeziehung setzt somit voraus, dass die Partner bei einer Vertragsgestaltung bzw. Aufteilung der Beziehungsvorteile übereinkommen, die eine im Vergleich zu Alternativen zumindest gleichrangige Wertzuordnung sicherstellt. Im Zeitablauf können sich positive Partizipationsentscheidungen jedoch umkehren oder relativieren. Neben veränderten Präferenzen sind z.B. revidierte Anstrengungsniveaus der Akteure wie auch Nachverhandlungen über die Aufteilung des gemeinsam erzielten Kooperationsnutzens möglich. Die im Beziehungsverlauf auftretenden Interaktionen von Franchisegeber und Franchisenehmer, die etwa vertragliche Neuregelungen, Vergleiche des Austauschs mit veränderten Outside Options sowie individuelle Leistungsentscheidungen umfassen, sind im Rahmen spieltheoretischer Ansätze adäquat abzubilden (vgl. hierzu aktuell Arend/Seale (2005)). In Antizipation des Franchisenehmer-Verhaltens würde die Zentrale insbesondere Angebote über die Aufteilung der Kooperationsvorteile unterbreiten sowie Entscheidungen über das eigene Leistungsniveau treffen. Auf Franchisenehmerseite würden die Vor- und Nachteile der Partizipation gegenüber bestehenden Outside Options abgewogen und in letzter Konsequenz zwischen individuellen Handlungsalternativen wie Beziehungsbeendigung oder -fortführung entschieden.⁷ Die spieltheoretische Modellierung eines entsprechenden mehrperiodigen Entscheidungsablaufs stellt einen fruchtbaren Analyseansatz dar.⁸ Allerdings setzt dies die explizite Formalisierung wechselseitigen intertemporalen Verhaltens und für eine angemessene empirische Überprüfung Längsschnittanalysen voraus. Der vorliegende Beitrag bescheidet sich insofern mit einer Teilbetrachtung der Interaktion, als dass er das franchisenehmerbezogene Austrittskalkül für einen einzelnen Zeitpunkt des Beziehungsverlaufs untersucht. Wie Greif (2005: S. 732) feststellte, leistet eine solche empirische Analyse die Überprüfung, inwiefern die Entscheidungskalküle und Grundannahmen für stabile Verhaltensweisen in Interaktionsbeziehungen real erfüllt sind.

Die innerhalb der skizzierten Interaktion gültigen Entscheidungskalküle und Präferenzen der Franchisenehmer sind durch nutzentheoretische Ansätze einfach und flexibel zu konkretisieren. So modellierten bereits Douglas/Shepherd (2000) die Gründungs- und

⁷ Als weitere Handlungsparameter sind die Kommunikation von Problemen, Leistungsreduktionen (z.B. Free-Riding), das Abwarten weiterer Partneraktionen u.ä. denkbar.

⁸ Für periodenübergreifende Analysen des Austrittsverhaltens in Unternehmenskooperationen ist die Spieltheorie vor allem deswegen ein aussichtsreicher Ansatz, weil sie die Bedingungen offen legt, unter denen Leistungsversprechen und Drohungen glaubhaft sind. Zu ersten spieltheoretischen Modellierungen von strategischen Interaktionen mit Austrittsoption siehe Arend/Seale (2005); Seale et al. (2006).

Karrierewechselentscheidung als Nutzenmaximierungsproblem. Dieser Ansatz hat den Vorteil, multidimensionale Zielsetzungen der Akteure und gegebenenfalls auch ihre Interdependenzen – in Form von Grenzzraten der Substitution – abbilden zu können. Dabei ließen sich neben rein finanziellen Zielsetzungen auch emotionale und soziale Präferenzen, wie z.B. Ungleichheitsaversion, Fairnessaffinität etc., in die Betrachtung einbeziehen (Fehr/Schmidt (1999: S. 822f.)). Im Rahmen der Austrittsüberlegung würde nun ein Entscheidungsträger die Nutzenwerte U_j verfügbarer Beschäftigungsalternativen j ($j = \{1, \dots, m\}$) über einen gegebenen Planungshorizont vergleichen. Exemplarisch sei für einen beliebigen Zeitpunkt einer Austauschbeziehung folgende allgemein gültige Nutzenfunktion angenommen:

$$U_j = u(y_j - c_j, a_j, e_j, X_j), \quad (1.1)$$

mit y_j = Einkommensstrom in der Alternative j abzüglich c_j = Kosten eines Wechsels zur Alternative j (z.B. Wertverluste spezifischer Investitionen und/oder Personalfreisetzungskosten); a_j = selbst zu erbringende Anstrengungen und Leistungen in der Alternative j ; e_j = Leistungen des Austauschpartners in der Alternative j ; X_j = Vektor weiterer relevanter Austausch- bzw. Arbeitsbedingungen in der Alternative j . Über den gesamten Planungshorizont $[0; T]$ des Entscheidungsträgers würde in Erweiterung von U_j gelten:

$$U_j = \int_0^T \varphi_j(t) u[y_j(t) - c_j, a_j(t), e_j(t), X_j(t)] \exp^{-rt} dt, \quad (1.2)$$

mit φ_j für die Wahrscheinlichkeit, dass die jeweilige Austauschbeziehung nicht durch den Transaktionspartner gekündigt wird, und dem Term \exp^{-rt} als Diskontierungsfaktor mit dem Diskontsatz r . Der Verbleib in einer Beschäftigung $j = 1$ ist vorzuziehen, wenn der Gegenwartswert für zu erbringende Leistungen im Vergleich zum (aggregierten) Nutzen der besten Alternative U^* als zumindest gleichhoch einzuschätzen ist. Als Teilnahmebedingung folgt für jeden Zeitpunkt n des Planungshorizonts:

$$U_1 = \int_n^T \varphi_1(t) u[y_1(t), a_1(t), e_1(t), X_1(t)] \exp^{-rt} dt \geq U^* = \max_{j, j \neq 1} U_j. \quad (1.3)$$

Die Intensität der Austrittsintention I kann schließlich als Differenz zwischen dem Nutzen der bestmöglichen Alternative und dem Nutzen der betrachteten Beschäftigungssituation verstanden werden:⁹

⁹ Unterschiede zwischen Austrittsintention und tatsächlichem Austritt könnten dabei durch Austrittshemmnisse wie langfristige Vertragsbindungen begründet sein.

$$I(U_1, U^*) = \max\{U^* - U_1, 0\}. \quad (1.4)$$

Für die empirische Untersuchung des franchisenehmerseitigen Austrittskalküls stellt sich nunmehr die Frage nach den relevanten Nutzenaspekten der Kooperationsbeziehung. Rein finanzielle Zielsetzungen sind im Folgenden durch die monetäre Attraktivität verfügbarer Opportunitäten repräsentiert. Zusätzlich fokussiert der vorliegende Beitrag potenzielle Teilaspekte des Austrittskalküls, die ausweislich bisheriger Erkenntnisse zu den wichtigsten Motiven für die Wahl des Franchisings als Gründungsform zählen. Neben dem Vorteil, auf einen etablierten Markennamen zurückgreifen zu können und somit Umsatzpotenzial und Absatzschwankungen positiv zu beeinflussen, weisen die dem Autor bekannten Franchisenehmer-Befragungen stets den Zugriff auf die Unterstützungsleistungen des Systems und die unternehmerische Unabhängigkeit als zentrale Nutzelemente des Franchisings aus (Knight (1986); Peterson/Dant (1990); Kaufmann/Stanworth (1995); Williams (1999)). Ähnlich fasste Hunt (1977: S. 72) die aus seiner Sicht bedeutendsten Vorteile des Netzwerkunternehmertums zusammen:

„To franchisees, franchising offers one of the most potent advantages of belonging to a large chain while, at the same time, being an independent businessperson. To compete effectively with corporate chains and others, franchising offers [...] pre-opening and post-opening assistance.“

Dabei stehen die Aspekte Handlungsfreiheit und Unterstützungsleistungen als Elemente der Produktionsfunktion der lokalen Standorte in einem gewissen Spannungsverhältnis, da die Inanspruchnahme des Supportangebots notwendigerweise einen Teilverzicht auf die Selbstausbildung und -gestaltung unternehmerischer Aufgaben beinhaltet. Indes konnte Knight (1984: S. 58; 1986: S. 13) auch bei Feststellung einer hohen Gewichtung des Autonomievorteils beobachten, dass franchisenehmerseitig empfundene Beziehungsprobleme am häufigsten darin begründet sind, dass versprochene Unterstützungen nicht oder in nicht ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

In den nachstehenden Hypothesenentwicklungen steht die Frage im Vordergrund, inwiefern der Umfang von Handlungsspielräumen und die Beurteilung der Unterstützungsleistungen Einfluss auf die Austrittsneigung von Franchisenehmern nehmen. Die hierbei gültigen Anspruchsniveaus und Erwartungen der Entscheidungsträger bestimmen sich wie erwähnt durch den Erfahrungsschatz. Letzterer wird, Peterson/Dant (1990) und Kaufmann/Stanworth (1995) folgend, durch die Dauer der Zusammenarbeit sowie mögliche Selbstständigkeitserfahrungen vor dem Systembeitritt abgebildet.

3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen

3.1. Handlungsfreiheit und Austrittsintention

3.1.1. Grundlegendes zur Handlungsfreiheit von Franchisenehmern

Unter der Handlungsfreiheit oder Autonomie eines Wirtschaftssubjekts ist die Fähigkeit zu verstehen, über die inhaltliche Erfüllung von Aufgaben unabhängig entscheiden und eigene Zielsetzungen durch selbstbestimmtes Handeln umsetzen zu können (vgl. ähnlich Schul et al. (1985: S. 16); Dant/Gundlach (1999: S. 38)). Als zentrale Quellen der Franchisenehmerautonomie sind die Folgenden zu identifizieren: (1) Aus dem Kooperationsvertrag resultierende Handlungsmöglichkeiten und -grenzen, (2) faktisch vorhandene Gestaltungsspielräume auf Grund prohibitiv hoher Kosten einer vollständigen Kontrolle und/oder Verhaltensregelung sowie (3) vom Franchisegeber gestattete bzw. akzeptierte Abweichungen von vordefinierten Standards. So kann der Autonomiegrad der Systemmitglieder auch innerhalb eines Netzwerks variieren, da formal fixierte und vor allem im operativen Bereich vorhandene Entscheidungsmöglichkeiten in der Regel auseinander fallen (vgl. so auch Stanworth (1995: S. 161); Phan et al. (1996: S. 379ff.)). Im Folgenden wird Bezug auf den Grad an Handlungsfreiheit genommen, den Franchisenehmer als tatsächlich verfügbar empfinden. Wie bereits erläutert, ist die persönliche Wahrnehmung Ausgangspunkt der Entwicklung von Austrittsabsichten.

3.1.2. Auswirkungen auf die Intensität der Austrittsintention

Austrittsintentionen entstehen aus der Abwägung monetärer, sozialer und psychologisch-emotionaler Kosten- und Nutzenaspekte der Weiterführung eines Austauschverhältnisses. Kaufmann/Stanworth (1995) sowie Kaufmann (1999) haben aufgezeigt, dass die Präferenz für unternehmerische Unabhängigkeit zu den bedeutendsten Motiven für die Wahl des Franchisings als Gründungsform zählt.¹⁰ Dies ist zum einen Folge des Umstands, dass Handlungsspielräume die Möglichkeiten zur Beeinflussung des eigenen Erfolgs verbessern. Zum anderen sind Franchisenehmer nicht ausschließlich durch extrinsisch-monetäre Zielsetzungen geleitet. Ebenso zu beachten sind das Streben nach persönlicher Selbstentfaltung und das Bedürfnis, eigene Fähigkeiten in Entscheidungen einzubringen, die den Betrieb vor Ort unmittelbar betreffen (Dant/Nasr (1998: S. 9); Stanworth/Curran (1999: S. 335)). Ohne direkt Bezug auf Austrittsüberlegungen zu nehmen, thematisierte eine Vielzahl weiterer Literaturquellen die Bedeutung der Handlungsfreiheit als Nutzen-

¹⁰ Ähnliche Ergebnisse finden sich in den Arbeiten von Knight (1986) und Peterson/Dant (1990).

aspekt. So argumentierten Dant/Gundlach (1999), dass hohe Autonomiegrade Ausdruck eines vertrauensvollen Umgangs in der Kooperation sind und darüber hinaus die Partnermotivation steigern. In weiteren Arbeiten wurde nachgewiesen, dass die Empfindung von Handlungsfreiheit mit positiven Einschätzungen über die Beziehungsqualität einhergeht und die Gesamtzufriedenheit der Systemmitglieder erhöht (vgl. Schul et al. (1985); Stratton et al. (1995)). Sklar (1977: S. 45) illustrierte die Relevanz der Handlungsautonomie als Nutzenargument mit folgendem Zitat eines Franchisenehmers:

„I work seven days a week, 10 hours per day. The satisfaction and freedom from not having a boss in my back has been everything I expected it to be.”

Franchisenehmer agieren jedoch stets in einer Umgebung der Quasi-Unabhängigkeit innerhalb vordefinierter Handlungsregeln. Systemimmanente Limitierungen der Franchisenehmerautonomie resultieren aus Bestrebungen, den konsistenten Auftritt des Netzwerks am Markt sicherzustellen, den Wert der gemeinsam genutzten Marke zu erhalten und Standardisierungsvorteile aus vereinheitlichten Geschäftsprozessen zu nutzen (vgl. ausführlich Kaufmann/Eroglu (1999)). Gewisse Kompetenzbegrenzungen müssen daher bereits zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung akzeptiert werden. Auf Grund der Unterschiedlichkeit der zuvor aufgeführten Autonomiequellen sind die im Rahmen der eigentlichen Tätigkeit verfügbaren Entscheidungsmöglichkeiten aber nicht vollständig im Vorhinein abzuschätzen. Die gerade im operativen Bereich faktisch auferlegten bzw. durchgesetzten Verhaltensrestriktionen widersprechen unter Umständen der Erwartungshaltung, den Franchisebetrieb vor Ort als eigenständiger Unternehmer führen zu können (Lashley (2000: S. 94; S. 104ff.)). Ebenso könnte die Zentrale geneigt sein, im Beziehungsverlauf Veränderungen bei den Handlungsspielräumen der Systemmitglieder vorzunehmen, bspw. durch strengere Verhaltenskontrollen oder durch neue Regelungen in Verträgen und Systemhandbüchern.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Wahrnehmung gering ausgeprägter Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten negativen Einfluss auf die Beurteilung des Kooperationswerts nimmt und die Entstehung von Austrittsintentionen forciert. Substantielle Begrenzungen der Handlungsautonomie und als übermäßig empfundene Einschränkungen des Aktionsradius könnten als Schmälerung der Vorteile des Franchisings verstanden werden. Umgekehrt sollten relativ hohe Autonomiegrade den Verbleib im Netzwerk grundsätzlich fördern.

Hypothese 1: Je höher das Ausmaß wahrgenommener Handlungsspielräume, desto schwächer ausgeprägt ist die Austrittsneigung des Franchisenehmers.

3.2. Unterstützungsleistungen und Austrittsintention

3.2.1. *Grundlegendes zu den Unterstützungsleistungen der Zentrale*

Ausgangspunkt der Analyse ist, dass Franchising als Gelegenheit verstanden wird, die Handlungsfreiheit unabhängiger Gründer mit den Unterstützungen einer ressourcenstarken Systemzentrale zu vereinen. Als Kern der Franchisenehmerunterstützung werden vor allem folgende Leistungen genannt: Beratungen bei der kaufmännischen Führung der Franchise, Hilfen bei der regionalen Werbung, die Bereitstellung des Systemhandbuchs, die Organisation der Produktpalette und die Einrichtung von Möglichkeiten des Wissensaustausches, d.h. insbesondere das Angebot von Schulungen und Trainings. Auf Grund von Branchen- und Systembesonderheiten lassen sich nur grobe Vereinheitlichungen über verschiedene Netzwerke vornehmen. Die genannten Teilleistungen korrespondieren jedoch weitgehend mit den von Hing (1995) identifizierten Elementen des Supportpakets, für die ein Bezug zur Gesamtzufriedenheit der Systemmitglieder nachgewiesen werden konnte.

3.2.2. *Auswirkungen auf die Intensität der Austrittsintention*

In empirischen Arbeiten wurde bereits dargelegt, dass die Betreuung durch die Systemführung zentraler Beweggrund der Unternehmensgründung in Franchisenetzen ist (Knight (1986); Kaufmann/Stanworth (1995); Williams (1999)). Die Bedeutung der Partnerbetreuung wird zusätzlich durch die Beobachtung unterstrichen, dass unzureichende Unterstützungen als häufigste Ursache für Probleme im Umgang mit der Zentrale angeführt werden (Knight (1984: S. 58)). Für diese Befunde sprechen insbesondere drei Argumente: (1) Die Hilfestellungen der Zentrale fördern die Marktpositionierung und Erfolgsentwicklung des Franchisenehmers; sie sind unmittelbarer Teil der Gegenleistungen für die Zahlung von Systemgebühren. (2) Das Unterstützungsprogramm erlaubt die zumindest partielle Überwindung des Problems der Ressourcenknappheit. Daraus ergibt sich gegenüber unabhängigen Gründungen die Möglichkeit zur Reduktion des Geschäfts-

risikos. (3) Die Betreuungsleistungen des Franchisegebers sind darüber hinaus wesentlicher Bestandteil der persönlichen Interaktion zwischen den Partnern und tragen somit zur Etablierung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit bei. Insbesondere die in der Beziehungsstartphase getroffenen Beurteilungen über die Unterstützungsbeschaffenheit werden vor diesem Hintergrund als Basis für die Entwicklung einer hohen Kooperationsqualität interpretiert (Spinelli/Birley (1996: S. 329f.); Chiou et al. (2004: S. 20)).

Die Wahrnehmung eines zufrieden stellenden und den Erwartungen zumindest entsprechenden Unterstützungsangebots sollte die Beurteilung des Weiterführungswerts der Zusammenarbeit somit positiv beeinflussen und den Verbleib im Netzwerk fördern, zumal in dieser Situation von einer relativ geringen Anzahl alternativer und dabei gleichwertiger Franchisegeber auszugehen ist. Michael (2000) merkte ergänzend an, dass vor allem Schulungen und Trainings erhöhend auf die Austrittskosten der Systemmitglieder wirken. Demnach sind der Aufbau spezifischen Humankapitals sowie psychologische Bindungen durch Sozialisierungen als Austrittsbarrieren zu verstehen. Chiou et al. (2004) setzten sich bereits mit der Fragestellung auseinander, inwiefern die Beurteilung der Serviceleistungen des Franchisegebers Einfluss auf die Intention zum Verbleib im Netzwerk nimmt. Chiou et al. argumentierten, dass sich die Zufriedenheit mit dem Unterstützungspaket sowohl auf die Gesamtzufriedenheit des Systemmitglieds als auch auf das Vertrauen gegenüber der Zentrale auswirke; erst die letztgenannten Konstrukte förderten als Mediatoren den Kooperationserhalt. Diese Vermutung fand nur bedingt empirische Bestätigung.¹¹ Im Folgenden wird von einer direkten Beziehung zwischen der Zufriedenheit mit den Unterstützungsleistungen und der Intensität der Austrittsneigung ausgegangen.

Hypothese 2: Je höher die Zufriedenheit mit den Unterstützungsleistungen der Systemzentrale, desto schwächer ausgeprägt ist die Austrittsneigung des Franchisenehmers.

¹¹ Nur eine von vier Wirkungsbeziehungen, die Chiou et al. zum (indirekten) Zusammenhang zwischen Unterstützungszufriedenheit und Intention zum Verbleib im Netzwerk postulierten, zeigte sich als statistisch signifikant (Chiou et al. (2004: S. 31f.)). Es wurde bestätigt, dass die Zufriedenheit mit operativen Hilfestellungen das Vertrauen gegenüber dem Franchisegeber erhöht, welches sich wiederum positiv auf den Beziehungserhalt auswirkt.

3.3. Untersuchungshypothesen im Hinblick auf moderierende Effekte

3.3.1. Moderierender Effekt der Attraktivität von Opportunitäten

In Forschungsbeiträgen zum Kündigungsverhalten von Arbeitnehmern wie auch zur Beendigung von Unternehmenskooperationen wurde nachgewiesen, dass die Konkretisierung von Austrittsabsichten die Bewertung verfügbarer Faktorverwendungsalternativen voraussetzt (Mobley (1977); Gerhart (1990); Giller/Matear (2001)). Gerade die monetäre Attraktivität anderweitiger Faktorverwendungen determiniert einen wesentlichen Teil der aus der Beziehungsbeendigung resultierenden Kosten bzw. Vorteile und sollte bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung von Austrittsneigungen nehmen (vgl. so auch Ping (1993: S. 326f.); Griffeth et al. (2000)).

Für die Wirkungsweisen der Nutzenaspekte Handlungsfreiheit und Unterstützungsleistungen ist dabei das Argument hervorzuheben, dass empfundene Beziehungsnachteile vor allem dann Systemaustritte nach sich ziehen, wenn vorteilhafte Alternativbeziehungen existieren. So stellte Ping (1993: S. 327) fest:

„As the attractiveness of the alternative relationship increases, subject firms should be less likely to be passive in the face of problems. Subject firms should respond by confronting the incumbent [...] or exiting.“

Falls *keine* akzeptablen Opportunitäten vorliegen oder ausfindig zu machen sind, führen hohe Austrittskosten demgegenüber zu strukturellen Bindungen an die Partnerschaft. Selbst wenn wahrgenommene Beziehungsnachteile eine deutliche Verringerung des Kooperationsnutzens zur Folge haben, könnte der Austritt in dieser Konstellation aus Rationalitätsgründen unterbleiben. Schlussfolgernd führte Mobley (1977) aus, dass unzureichende Beziehungsalternativen eine Re-Evaluation des Austauschverhältnisses implizieren, und dass Austrittsüberlegungen somit – trotz empfundener Nachteile – relativiert werden sollten. Die Vorteilhaftigkeit der zur Verfügung stehenden Opportunitäten würde die Wirkungsstärken der Einflussfaktoren auf das Austrittskalkül bestimmen.

Diese Vermutung kann auch dadurch zu begründen sein, dass Entscheidungsträger monetäre Kompensationen für anderweitige Nutzenerwartungen akzeptieren. Handlungsfreiheit und Unterstützungsleistungen könnten als Beziehungsvorteile an Bedeutung verlieren, wenn sich die individuelle Erfolgssituation positiv darstellt und alternative Einkunftsmöglichkeiten als gering empfunden werden. Schätzen die Systemmitglieder die Verdienstpoteziale sonstiger Faktorverwendungen dagegen als hoch ein und stellt sich der eigene Erfolg vergleichsweise schlecht dar, wäre die verstärkte Beachtung und Ein-

forderung nicht-monetärer Nutzenaspekte konsequent. Zu den direkten und moderierenden Einflusswirkungen der Attraktivität verfügbarer Opportunitäten sind folgende Hypothesen abzuleiten:

Hypothese 3a: Je höher die monetäre Attraktivität verfügbarer Opportunitäten eingeschätzt wird, desto stärker ausgeprägt ist die Austrittsneigung des Franchisenehmers.

Hypothese 3b: Je höher die monetäre Attraktivität verfügbarer Opportunitäten eingeschätzt wird, desto stärker nehmen Handlungsfreiheit und Zufriedenheit mit den Unterstützungsleistungen Einfluss auf die Austrittsneigung des Franchisenehmers.

3.3.2. *Moderierender Effekt der Beziehungsdauer*

Franchisenehmer sollten das Netzwerk verlassen, wenn der aus der Kooperation gewonnene Nutzen für zu erbringende Anstrengungen und Leistungen nicht mehr als adäquat empfunden wird. Wie bereits dargelegt, wird die Beurteilung des Weiterführungswerts der Zusammenarbeit durch den individuellen Erfahrungsschatz geprägt. Entwickeln die Systemmitglieder im Beziehungsverlauf z.B. eigene Kenntnisse und Fähigkeiten schneller weiter als sich das Netzwerk an veränderte Gegebenheiten anpasst, könnte dies mit der Wahrnehmung eines verringerten Kooperationsnutzens einhergehen und Austrittsneigungen forcieren (vgl. ähnlich Grünhagen/Dorsch (2003)). Vertiefte Branchenkenntnisse würden gleichzeitig einen fundierteren Überblick über alternative Systeme mit vorteilhafteren Konditionen ermöglichen. Hierzu konkurrierend kann argumentiert werden, dass sich die Dauer der bisherigen Zusammenarbeit als Indikator für ihren künftigen Erfolg und damit auch für ihre weitere Aufrechterhaltung eignet. Kommt es im Verlauf der Beziehung außerdem zur Entwicklung partner- bzw. transaktionsspezifischen Wissens, würde dies einen lock-in-Effekt für die gegebene Kooperation begründen. Die mögliche direkte Einflusswirkung der Beziehungsdauer auf die Austrittsneigung ist mithin nicht eindeutig ex-ante zu spezifizieren. Im Folgenden wird weiterführend begründet, dass sich die Einschätzung über die Verfügbarkeit angemessener Handlungsspielräume und die Bedeutung der Unterstützungsdienste im Zeitablauf verändern können.

Mit zunehmender Beziehungsdauer sammeln Franchisenehmer Erfahrungen über die Gegebenheiten ihrer lokalen Absatz- und Beschaffungsmärkte, wie z.B. über die Kundenbedürfnisse vor Ort und die Gestaltung lokaler Werbemaßnahmen. Die Umset-

zung dieser durch hohe Spezifität gekennzeichneten Wissensbestandteile erfordert grundsätzlich die Zuordnung von Entscheidungsmacht (vgl. bspw. Dant/Nasr (1998: S. 22); Windsperger/Yurdakul (2004: S. 14)). Mit erweitertem Erfahrungsschatz sollte folglich die Bereitschaft steigen, unternehmerische Aufgaben eigenständig zu erfüllen, um den angereicherten Wissensstand kapitalisieren zu können. Hierauf aufbauend vermuteten bereits Dant/Gundlach (1999), dass sich die Autonomiepräferenz des Franchisenehmers mit der Dauer der Netzwerkzugehörigkeit intensiviert.¹² Die Ergebnisse weiterer Arbeiten unterstützen diese Überlegungen. So ist zu beobachten, dass die Systemmitglieder im Beziehungsverlauf immer häufiger unternehmerische Initiative ausüben, eigene Vorstellungen über Qualitäts- und Verhaltensstandards entwickeln und die Autorität der Zentrale vermehrt anzweifeln (Stanworth (1995); Michael (2000: S. 501)).¹³ Offenbar schärft sich hierbei die Erkenntnis, dass die Expertenratschläge und Interessen der Zentrale nicht zwangsläufig mit eigenen Zielsetzungen kompatibel sind (Phan et al. (1996: S. 384ff.)).

Entsprechend schlussfolgerten Peterson/Dant (1990), dass erfahrene Franchisenehmer Vertrauen in eigene Fähigkeiten aufbauen und nicht nur ein ausgeprägteres Autonomiebedürfnis entwickeln, sondern – bei verbesserter Ressourcenverfügbarkeit – auch in verringertem Maße auf Hilfestellungen angewiesen sind. Die Beurteilung des Beziehungswerts sollte vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit durch die Zufriedenheit mit dem Betreuungsangebot geprägt sein, da das Ziel der Risikoreduktion über den Rückgriff auf Franchisegeberressourcen in dieser Phase besondere Relevanz aufweisen dürfte. Dagegen lassen die vorgestellten Argumente darauf schließen, dass der Nutzenaspekt der Handlungsfreiheit mit erweitertem Erfahrungsschatz an Bedeutung gewinnt. In dieser Konstellation könnten die Unterstützungsleistungen der Zentrale teilweise als Eingriff in die Handlungsautonomie des Franchisenehmers verstanden werden.

Hypothese 4a: Mit zunehmender Dauer der Systemzugehörigkeit wird der Einfluss der Handlungsfreiheit auf die Austrittsneigung des Franchisenehmers stärker.

Hypothese 4b: Mit zunehmender Dauer der Systemzugehörigkeit wird der Einfluss der Zufriedenheit mit den Unterstüt-

¹² Vgl. ähnlich Kaufmann/Eroglu (1999: S. 80). Der von Dant/Gundlach angenommene Zusammenhang fand keine Unterstützung in deren empirischer Analyse. Dies wurde nicht auf die mangelnde Relevanz der theoretischen Argumente, sondern auf Messprobleme bei der Erhebung der Beziehungsdauer zurückgeführt (Dant/Gundlach (1999: S. 55)).

¹³ Knight (1986: S. 13) stellte ähnlich fest, dass der Erfolg des Franchisebetriebs im Laufe der Zusammenarbeit vermehrt auf eigene unternehmerische Anstrengungen zurückgeführt wird.

zungsleistungen auf die Austrittsneigung des Franchisenehmers schwächer.

3.3.3. *Moderierender Effekt von Selbstständigkeitserfahrungen*

Subjektive Erfahrungen und Erwartungen nehmen Einfluss auf das Austrittskalkül. Hartmann (1996: S. 153) wies auf die Notwendigkeit hin, die Beschäftigungssituation vor dem Systembeitritt als Entscheidungsdeterminante wie auch als persönlichkeitsprägendes Charakteristikum von Franchisenehmern zu beachten. So sind je nach beruflichem Hintergrund unterschiedliche Präferenzschwerpunkte bei den Nutzenaspekten der Netzwerkzugehörigkeit festzustellen. Zuvor abhängig beschäftigte Systemmitglieder äußern hohe Erwartungen bzgl. des Unabhängigkeitsvorteils. Dagegen legen Franchisenehmer, die bereits vor dem Netzwerkeintritt unternehmerisch aktiv waren, besonderen Wert auf Unterstützungsleistungen (Kaufmann/Stanworth (1995); Stanworth/Curran (1999)).

Gerade selbstständigkeitserfahrene Franchisenehmer sollten aber in der Lage sein, Führungskompetenzen und Wissen über die Funktionsweise von Märkten in die Kooperation einzubringen. Damit ließen sich für vormals selbstständige Entscheidungsträger konkurrierend eine vergleichsweise geringe Relevanz des Betreuungsangebots und ein ausgeprägtes Autonomiebedürfnis begründen (Dant/Gundlach (1999: S. 36); Williams (1999: S. 106f.)). Diese Einwände relativieren sich dadurch, dass Franchisenehmer häufig in Branchen agieren, über die sie vor ihrer Tätigkeit keine Kenntnisse sammeln konnten (Knight (1984: S. 56); Williams (1999: S. 115f.)). Außerhalb der aktuellen Beschäftigungssituation erworbenes Wissen könnte somit nur bedingt auf den Franchising-Kontext übertragbar sein. Darüber hinaus stellt Ressourcenknappheit eine der zentralen Ursachen für das Scheitern kleiner und junger Unternehmen dar. Die Konfrontation mit geschäftlichen Risiken würde erklären, dass der Unterstützungsvorteil eine höhere Bedeutung aufweist, wenn bereits anderweitigen unternehmerischen Aktivitäten nachgegangen wurde. Wie Stanworth/Curran (1999) hierzu entsprechend vermuteten, stehen extrinsische Zielsetzungen wie Sicherheit und Profitabilität im Falle vorheriger Selbstständigkeitserfahrungen verstärkt im Vordergrund. Die für die betreffende Gruppe von Entscheidungsträgern bereits beobachtete, relativ niedrige Erwartungshaltung bzgl. des Autonomievorteils könnte dann Folge des Umstands sein, dass Einschränkungen von Entscheidungsrechten im Vergleich zu vormals angestellten Personen bewusster in Kauf genom-

men werden. Zuvor selbstständige Systemmitglieder gaben die vollständige Unabhängigkeit zu Gunsten der Quasi-Unabhängigkeit als Netzwerkunternehmer auf.¹⁴

Je nach Beschäftigungssituation vor der Netzwerkmitgliedschaft sind somit unterschiedliche Schwerpunkte bei der Beurteilung des Weiterführungswerts der Beziehung zu erwarten. Mit Blick auf die Entstehung von Austrittsintentionen und die hier untersuchten Kernaspekte Handlungsfreiheit und Unterstützungsleistungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 5a: Wurden bereits vor dem Systembeitritt Selbstständigkeitserfahrungen gesammelt, ist der Einfluss der Handlungsfreiheit auf die Austrittsneigung des Franchisenehmers schwächer.

Hypothese 5b: Wurden bereits vor dem Systembeitritt Selbstständigkeitserfahrungen gesammelt, ist der Einfluss der Zufriedenheit mit den Unterstützungsleistungen auf die Austrittsneigung des Franchisenehmers stärker.

4. Empirische Überprüfung

4.1. Stichprobe

Die Hypothesenüberprüfung stützte sich auf schriftliche Befragungen von Systemmitgliedern aus dem Bereich des Vertriebsfranchisings. Die Grundgesamtheit der Untersuchung wurde durch sämtliche Franchisenehmer in Deutschland definiert, die ein vorgegebenes Geschäftskonzept umsetzen und zusätzlich folgende Kriterien erfüllen: (1) Sie fungieren als Teilhaber oder Alleineigentümer und übernehmen unternehmerische Aufgaben, (2) die Franchisebetriebe werden in den Branchen Gastronomie, Reisedienstleistungen/Touristik oder Einzelhandel („Non-Food“) geführt.

Im Vorfeld der Erhebung haben die Systemverantwortlichen der insgesamt vier analysierten Netzwerke einer Zusammenarbeit zur Erhebung der Franchisenehmerzufriedenheit zugestimmt und ihre Mitglieder über die Untersuchungsdurchführung informiert. Hierauf aufbauend wurden zwischen den Jahren 1999 und 2003 über 1.000 weitgehend standardisierte Fragebögen verschickt. Die Briefsendung umfasste auch ein Begleit-

¹⁴ Hierzu sei auf das von Knight (1984) entwickelte Abhängigkeits-Unabhängigkeits-Kontinuum verwiesen.

schreiben zur Funktionsweise der Erhebung sowie einen an eine Universitätsadresse gerichteten frankierten Rückumschlag. Die Gegenleistung für die freiwillige Beantwortung des Bogens bestand in der Bereitstellung der Analyseergebnisse.¹⁵

Die für die Untersuchung verwertbare Stichprobe umfasste nach Durchführung von Nachfassaktionen insgesamt 285 Antworten. Damit konnte eine durchschnittliche Rücklaufquote von insgesamt 27% erreicht werden (die systemspezifischen Rückläufe lagen zwischen 20 und 49%). Zugeordnet nach dem Klassifikationsschema des Deutschen Franchise-Verbands sind 77 Franchisenehmer (circa 27%) im Bereich Dienstleistungen/Touristik, 176 (circa 62%) im Einzelhandel („Non-Food“) und 32 (circa 11%) in der Gastronomie tätig. Um rein systembedingte Einflüsse auf die Austrittsneigung zu berücksichtigen, wurden in der statistischen Analyse Dummy-Variablen als Kontrollelemente verwendet.

4.2. Variablenkonkretisierung und Messansätze

4.2.1. *Abhängige Variable*

Zur Messung des Vorliegens und der Intensität von Austrittsintentionen wurden drei Fragebogenelemente herangezogen, die wiederum zwei Operationalisierungsvarianten dienten. Die in Tabelle 1.1 aufgeführten Items 0ab und 0ac sind mittels Ja-Nein-Abfragen erhoben worden. Das ursprünglich auf einer 7-Stufen-Skala dargestellte Item 0aa wurde zunächst zu einer binären Variablen transformiert, um die Zusammenführung mit den Items 0ab und 0ac zu ermöglichen.¹⁶ Die Faktorenanalyse bestätigte die Eindimensionalität der drei Fragebogenelemente (bei Faktorladungen zwischen 0,78 und 0,88; hier nicht berichtet), so dass diese gleichgewichtet und über den Mittelwert der Ausprägungen die Variable 0a „Austrittsintention“ ergaben. Das Cronbachs-Alpha zur Erfassung der inneren Skalenkonsistenz lag bei 0,73 und befand sich damit oberhalb der von Hair et al. (1998) empfohlenen Akzeptanzuntergrenze von 0,60. In der zweiten Operationalisierung wurde die Austrittsabsicht ausschließlich durch das Item 0aa in seiner ursprünglichen Skalierung abgebildet (Variable 0b).

¹⁵ Jeder Franchisegeber hatte allerdings die Möglichkeit, den an seine Systemmitglieder gerichteten Fragenkatalog um systemspezifische Items zu ergänzen.

¹⁶ Werte von 1 bis 4 wurden zur Ausprägung 0 („ja“), Werte von 5 bis 7 wurden zur Ausprägung 1 („nein“). Die alternative Umskalierung der Werte von 1 bis 3 zu 0 („ja“) und der Werte von 4 bis 7 zu 1 („nein“) führte zu faktisch unveränderten Analyseergebnissen.

4.2.2. *Unabhängige Variablen*

Handlungsfreiheit. Der vom Systemmitglied als verfügbar wahrgenommene Handlungsspielraum wurde durch drei Fragebogenelemente erfasst (Items 5a bis 5c). Diese greifen zwei zentrale Aspekte der Franchisenehmerautonomie ab: den Spielraum, Entscheidungen unabhängig treffen und umsetzen zu können, sowie – daraus resultierend – das Ausmaß, mit dem das Unternehmen als „eigener Herr“ selbstständig geleitet wird (Schul et al. (1985: S. 16f.)). Der bei gleichen Gewichtungen bestimmte Mittelwert der Items führte zum Konstrukt „Handlungsfreiheit“. Die Cronbachs-Alpha-Werte und die Ergebnisse der durchgeführten Faktorenanalyse sind für sämtliche Konstrukte den Tabellen 1.1 und 1.2 zu entnehmen.

Unterstützungsleistungen. Die Fragen 6a bis 6e dienten zur Messung der Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot der Zentrale. Die berücksichtigten Betreuungaspekte entsprechen weitgehend den von Hing (1995) identifizierten Leistungselementen, für die eine Beziehung zur Franchisenehmer-Gesamtzufriedenheit gegeben ist. Ziel der Operationalisierung war eine systemübergreifende, damit aber notwendigerweise verallgemeinernde Erfassung der Zufriedenheit mit den bedeutendsten Aspekten des Supportpakets. Allgemein sind die Items in die drei Teilbereiche (1) Know-How-Transfer, (2) Marketing und (3) Betriebsführung einzuordnen (Schlüter (2000: S. 22)). Sie beziehen sich im Einzelnen auf das Systemhandbuch, das Angebot an Schulungen und Trainings (Bereich 1), die Produktprogrammgestaltung, Unterstützungen bei der lokalen/regionalen Werbung (Bereich 2) sowie auf Hilfestellungen bei betriebswirtschaftlichen Fragen (Bereich 3). Wie Tabelle 1.2 zu entnehmen ist, bildeten die Items einen gemeinsamen Faktor. Die Ergebniswerte der Befragungen wurden wiederum gemittelt zur Variablen „Unterstützungsleistungen“ zusammengefasst.

Opportunitätseinkünfte. Die Fragebogenelemente 7a bis 7c bezogen sich auf die individuelle Beurteilung der monetären Vorteilhaftigkeit alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten. Die personenspezifische Abfrage ermöglichte, Unterschiede in den bearbeiteten Branchen, in der geographischen Positionierung und in den individuellen Fähigkeiten der Franchisenehmer zu berücksichtigen. So forderten die Items 7a und 7b eine vergleichende Beurteilung der derzeitigen Einkommenshöhe und der wirtschaftlichen Sicherheit als Netzwerk-Unternehmer. Die Abfrage der relativen wirtschaftlichen Sicherheit berücksichtigte, dass die Attraktivität anderweitiger Austauschbeziehungen auch von der

Dauerhaftigkeit und der Stabilität gegebenenfalls hoher externer Erträge abhängig ist. Item 7c stellte dagegen auf eine Einschätzung künftiger Erfolgspotenziale der Franchisenehmerleistung ab. Hierbei wurde um eine Gegenüberstellung der eigenen Umsatzentwicklung zur Gesamtbranche gebeten. Im Falle eines Systemausstiegs steht zu vermuten, dass zunächst der derzeit bearbeitete oder zumindest ein benachbarter Wirtschaftszweig für eine Neuausrichtung der Aktivitäten in Frage kommt. Die Faktorenanalyse zeigte auf, dass die Items einen gemeinsamen Faktor bildeten. Die Variable „Opportunitätseinkünfte“ folgte aus dem Mittelwert der Messergebnisse.

Dauer der Systemzugehörigkeit. Die Dauer der Systemzugehörigkeit wurde als Indikator für den Erfahrungs- und Wissensumfang der Franchisenehmer herangezogen. Durch die Abfrage des Beitrittsjahrs (Item 8) konnte mit Bezug auf den Zeitpunkt der Datenerhebung die Beziehungsdauer in Jahren ermittelt werden. Da davon auszugehen ist, dass sich Wissensanreicherungen mit abnehmenden Grenzzraten vollziehen (Tikoo (2002: S. 187)), ergab die Logarithmierung der Variablen eine verbesserte Approximation für das Ausmaß kumulierten Wissens.

Selbstständigkeitserfahrung. Das Fragebogenelement 9 erfasste mögliche Selbstständigkeitserfahrungen vor dem Systembeitritt. Die Abbildung wurde über eine binärskalierte Variable vorgenommen.

Konstrukt/Variable	Fragebogenelemente	Cronbachs Alpha
0a. Austrittsintention	<ul style="list-style-type: none"> a. Ich werde meinen Franchisevertrag bei Ablauf wahrscheinlich verlängern. (1: „trifft voll zu“ bis 7: „trifft gar nicht zu“; umskaliert zu 0: ja; 1: nein)* b. Haben Sie schon einmal ernsthaft in Erwägung gezogen, das System vorzeitig zu verlassen? (0: nein; 1: ja) c. Würden Sie sich noch einmal dafür entscheiden, Partner Ihres Systems zu werden? (0: ja; 1: nein) 	0,73
0b. Austrittsintention	Ich werde meinen Franchisevertrag bei Ablauf wahrscheinlich verlängern. (1: „trifft voll zu“ bis 7: „trifft gar nicht zu“)	
1. Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> a. Ich habe Freude an meiner Arbeit. b. Meine Tätigkeit ist abwechslungsreich. c. Ich muss meine gesamten Fähigkeiten einsetzen. d. Ich habe ausreichend Zeit für meine Kunden. (1: „trifft gar nicht zu“ bis 7: „trifft voll zu“)	0,68
2. Alter	Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an.	
3. Familienstand	Sind Sie verheiratet/zusammenlebend oder alleinstehend? (0: alleinstehend; 1: verheiratet/zusammenlebend)	
4. Geschlecht	Bitte kennzeichnen Sie Ihr Geschlecht. (0: weiblich; 1: männlich)	
5. Handlungsfreiheit	<ul style="list-style-type: none"> a. Die Vorgaben meines Franchisegebers, wie ich meine Arbeit zu machen habe, schränken mich stark ein. [U]** b. Ich bin mein eigener Herr. c. Als Franchisenehmer meines Systems fühle ich mich mehr wie ein Unternehmer als wie ein Angestellter. (1: „trifft gar nicht zu“ bis 7: „trifft voll zu“)	0,70
6. Unterstützungsleistungen	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie zufrieden sind Sie mit dem Systemhandbuch? b. Wie zufrieden sind Sie mit den von Ihrem Franchisegeber angebotenen Schulungen/Trainings? c. Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen Ihres Franchisegebers im Bereich des Produktprogramms? d. Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung Ihres Franchisegebers bei der regionalen/lokalen Werbung? e. Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung Ihres Franchisegebers bei betriebswirtschaftlichen Fragen? (1: „sehr unzufrieden“ bis 7: „sehr zufrieden“)	0,78
7. Opportunitätseinkünfte	<ul style="list-style-type: none"> a. Mit dem gleichen Arbeitseinsatz würde ich bei einer anderen Tätigkeit ein Einkommen erzielen, das ... ist. b. Mein Betrieb bietet mir ein Maß an wirtschaftlicher Sicherheit, das ich im Vergleich zu einer anderen beruflichen Tätigkeit als ... einstufe. [U] c. Im Vergleich zur Umsatzentwicklung meiner Branche stufe ich die Entwicklung meines Umsatzes im vergangenen Geschäftsjahr als ... ein. [U] (1: „deutlich schlechter“ bis 7: „deutlich besser“)	0,64
8. Dauer der Beziehung	Seit welchem Jahr sind Sie Partner des Systems?	
9. Selbstständigkeitserfahrung	Waren Sie zu einem früheren Zeitpunkt bereits einmal als Selbstständiger tätig? (0: nein; 1: ja)	

* Werte von 1 bis 4 wurden zur Ausprägung 0 („ja“), Werte von 5 bis 7 wurden zur Ausprägung 1 („nein“).

**[U]: Umkehrung vorgenommen.

Tabelle 1.1: Messansätze und Operationalisierungen

4.2.3. Kontrollvariablen

In den empirischen Auswertungen wurden weitere mögliche Determinanten des Austrittskalküls als Kontrollelemente berücksichtigt, um die Aussagekraft der statistischen Ergebnisse zu erhöhen. Hierbei handelte es sich um die Aspekte Arbeitszufriedenheit, Alter, Familienstand und Geschlecht der Franchisenehmer.

Arbeitszufriedenheit. Besonders verbreitet ist die Analyse des Einflussfaktors Arbeitszufriedenheit in Beiträgen zum Austrittsverhalten abhängig beschäftigter Personen (vgl. im Überblick Hellmann (1997)). Im Kontext des Franchisings stellte Morrison (1997) einen starken positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Intention zum Verbleib im Netzwerk fest. Unter der Arbeitszufriedenheit ist ein positiver emotionaler Zustand zu verstehen, der aus der Beurteilung verschiedener Teilaspekte der beruflichen Tätigkeit resultiert. Dies umfasst Einschätzungen zu den Arbeitsinhalten des Entscheidungsträgers, dargestellt durch die Items 1a, 1b und 1c, und zu seinem sozialen Interaktionsspielraum, abgebildet durch Item 1d (Schlüter (2000: S. 145ff.)). Die Ergebnisse der Faktorenanalyse bestätigten, bei einer Seitenladung, die Eindimensionalität; der Durchschnitt der Itemausprägungen ergab die Variable „Arbeitszufriedenheit“. Da die Auswahl der untersuchten Systeme unter der Maßgabe erfolgte, dass die Franchisenehmer aktiv unternehmerische Aufgaben in den Betrieben vor Ort übernehmen (siehe Abschnitt 4.1.), wurde die Erhebung der Arbeitszufriedenheit als statthaft beurteilt.

Alter, Familienstand und Geschlecht. In der Literatur zum Austrittsverhalten abhängig beschäftigter Entscheidungsträger fanden zahlreiche soziodemographische Charakteristika Beachtung; so insbesondere Alter, Familienstand und Geschlecht des Entscheidungsträgers (vgl. z.B. Griffeth et al. (2000); Ladik et al. (2002)). Mit zunehmendem Alter – erhoben als direkte Angabe der Probanden in Jahren (Item 2) – sinken in der Regel die Chancen, am Arbeitsmarkt anderweitige Beschäftigungen zu finden. Damit steigt der Bindungsgrad an die aktuelle Beschäftigungssituation. Auch in einer Partnerschaft lebende Personen sind möglicherweise besonders an ihre Tätigkeit gebunden, da sie auf Grund von familiären Verpflichtungen in hohem Maße auf ein regelmäßiges Einkommen angewiesen und/oder nur eingeschränkt geografisch mobil sein könnten. Unterschiede in den Einstellungen, Persönlichkeitseigenschaften und Wertvorstellungen von männlichen und weiblichen Entscheidungsträgern können ferner dazu führen, dass das Geschlecht die Entwicklung von Austrittsneigungen beeinflusst (Bashaw/Grant (1994: S. 44); Ladik et al. (2002: S. 600ff.)). Familienstand und Geschlecht wurden durch binärskalierte Variablen erfasst (Items 3 und 4).

4 Faktoren extrahiert (Eigenwerte > 1); Kayser-Meyer-Olkin-Maß: 0,850; Chi²: 1071,48; Signifikanz nach Bartlett: p < 0,001.

Faktor	Eigenwert	% der Varianz	Kum. %				
1	4,55	30,33	30,34				
2	1,58	10,50	40,84				
3	1,37	9,11	49,95				
4	1,06	7,06	57,00				
Fragebogenelement				Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
6a.				0,60			
6b.				0,81			
6c.				0,61			
6d.				0,72			
6e.				0,70			
5a.					0,77		
5b.					0,68		
5c.					0,77		
1a.						0,76	
1b.					0,38	0,59	
1c.						0,63	
1d.						0,68	
7a.							0,72
7b.							0,77
7c.							0,70

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kayser-Normalisierung. Werte ≤ 0,3 wurden unterdrückt.

Tabelle 1.2: Ergebnisse der Faktorenanalyse

4.3. Deskriptive Statistiken

Die befragten Systemmitglieder waren zum Zeitpunkt der Datenerhebung durchschnittlich rund 40 Jahre alt und seit 5 Jahren in ihrem jeweiligen Netzwerk aktiv (vgl. hierzu und im Folgenden Tabelle 1.3). Etwa 48% der Probanden sind weiblich, 35% konnten bereits vor dem Systembeitritt Selbstständigkeitserfahrungen sammeln, und 83% waren verheiratet oder lebten in einer Partnerschaft.¹⁷ Im Vergleich zu den Ergebnissen anderer Studien war ein nur geringer Anteil männlicher Versuchspersonen in Höhe von 52% zu

¹⁷ Bzgl. des Alters, der Dauer der Systemzugehörigkeit, des Familienstands sowie vorheriger Selbstständigkeitserfahrungen sind diese Ergebnisse weitgehend konsistent mit den von Hing (1995), Morrison (1996, 1997) und Williams (1999) erhobenen Charakteristika von US-Franchisesystemen.

beobachten. Schätzungen des Deutschen Franchise-Verbands ergaben, dass etwa 75% der in Deutschland aktiven Franchisenehmer männlich sind (Stammen (1999: S. 108)). Damit wurde die Notwendigkeit, die Dummy-Variable „Geschlecht“ in den statistischen Auswertungen zu berücksichtigen, bekräftigt.

Bei einem möglichen Maximalwert von 1 betrug die Durchschnittsausprägung der abhängigen Variablen 0a „Austrittsintention“ 0,15 ($\sigma = 0,28$). 20% der Franchisenehmer hatten bereits ernsthaft einen Systemaustritt in Erwägung gezogen, 11% hätten sich nicht noch einmal für einen Systembeitritt entschieden, und gleichfalls 11% hätten den Kooperationsvertrag bei Ablauf wahrscheinlich nicht mehr verlängert. Bei Betrachtung der zweiten Operationalisierungsvariante der Austrittsneigung, Variable 0b, ergab sich eine mittlere Ausprägung von 1,77 ($\sigma = 1,38$) bzgl. des Zustimmungsgrads zur Aussage „Ich werde meinen Franchisevertrag bei Ablauf wahrscheinlich verlängern“. Der überwiegende Teil der Befragten beabsichtigte somit im Netzwerk zu verbleiben. Anzumerken ist, dass sich auch unter Ausschluss des Systems 2, das kurz nach der Studie aufgelöst wurde, keine signifikant veränderten Mittelwerte der abhängigen Variablen ergaben.

Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot war eine positive Grundhaltung festzustellen. Die Mittelwerte betragen hier 6,13 ($\sigma = 0,78$) und 5,09 ($\sigma = 1,36$) bei Maximalwerten von jeweils sieben. Dagegen bewegte sich die Einschätzung über den Umfang eigener Handlungsspielräume mit einem Durchschnitt von 4,61 ($\sigma = 1,20$) eher im neutralen Bereich. Der Mittelwert der Variablen „Opportunitätseinkünfte“ belief sich auf 3,53 ($\sigma = 1,24$), was darauf hindeutet, dass die Einkommenssituation durchaus kritisch mit alternativen Faktorverwendungen verglichen wurde.

	Mittelwert	S.A.	0a.	0b.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
0a. Austrittsintention	0,15	0,28										
0b. Austrittsintention	1,77	1,38	0,74***									
1. Arbeitszufriedenheit	6,13	0,78	-0,31***	-0,41***								
2. Alter	40,23	9,24	-0,04	-0,06	0,07							
3. Familienstand	0,83	0,37	-0,02	-0,14*	0,14*	0,21***						
4. Geschlecht	0,52	0,50	-0,11†	-0,12*	-0,05	0,17**	0,09					
5. Handlungsfreiheit	4,61	1,20	-0,49***	-0,41***	0,42***	0,09	0,10†	0,16**				
6. Unterstützungsleistungen	5,09	1,36	-0,47***	-0,47***	0,33***	0,09	0,01	0,14*	0,48***			
7. Opportunitätseinkünfte	3,53	1,24	0,44***	0,40***	-0,27***	0,03	0,04	-0,05	-0,35***	-0,34***		
8. Dauer der Beziehung (ln)	1,54	0,47	0,05	-0,06	0,01	0,17**	0,04	-0,04	0,04	-0,01	-0,06	
9. Selbstständigkeitserfahrung	0,35	0,47	0,04	-0,04	0,00	0,15*	0,10†	0,04	0,01	-0,07	-0,04	-0,06

n variiert zwischen 279 und 285; Signifikanzniveaus: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$.

Tabelle 1.3: Pearson-Korrelationen und deskriptive Statistik

4.4. Auswertungsmethoden und Regressionsergebnisse

4.4.1. Methoden der statistischen Auswertung

Zur Hypothesenüberprüfung ist auf Basis der abhängigen Variablen 0a zunächst ein Logit-Modell für geordnete Kategorien verwendet worden. Auf Grund der bei Logit-Modellen problematischen Schätzung von Interaktionseffekten (Ai/Norton (2003)) wurden darüber hinaus OLS-Regressionen eingesetzt. Das Verfahren der moderierten Regression (vgl. ausführlich Aiken/West (1991)) kam zur Anwendung, um festzustellen, inwieweit situative Faktoren die Wirkungsintensitäten der betrachteten Elemente des Austrittskalküls beeinflussen. Die moderierte Regression testet, ob eine Variable (z) Einfluss auf den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen Variablen (x) und der abhängigen Variablen (y) nimmt. Zur Identifikation und Interpretation von „Moderatorvariablen“¹⁸ entwickelten Sharma et al. (1981) einen Leitfaden, auf den die verwendeten Regressionsmodelle aufbauen. Hierbei gilt die folgende allgemeine Bestimmungsgleichung:

$$y = b_1x + b_2z + b_3x \times z. \quad (1.5)$$

Ist der Koeffizient des Interaktionsterms $x \times z$ signifikant, so ist die Annahme eines Einflusses von z auf den Wirkungszusammenhang zwischen x und y grundsätzlich nicht zu verwerfen (Sharma et al. (1981: S. 295)).

Um Verstöße gegen Modellprämissen zu vermeiden, wurde die abhängige Variable innerhalb der OLS-Regressionen durch das auf einer 7-Stufen-Skala erhobene Konstrukt 0b konkretisiert (vgl. Tabelle 1.1). Dennoch musste bei Überprüfung der Einsatzvoraussetzungen der Analyseverfahren beachtet werden, dass für die Störgrößen der Schätzungen zunächst keine Normalverteilung angenommen werden konnte. Zur Korrektur wurde, wie von Hair et al. (1998) vorgeschlagen, mit der Logarithmierung der abhängigen Variablen eine Wertetransformation durchgeführt.¹⁹ Die Prämissen der Normalverteilung der Störgrößen und der Homoskedastie, überprüft mittels Kolmogorov-Smirnov- und White-Tests, waren nunmehr statthaft. Im Hinblick auf mögliche Multikollinearitätspro-

¹⁸ Genauer wird ein Moderator als Variable definiert, die systematisch die Form und/oder die Intensität der Beziehung zwischen einer abhängigen und der unabhängigen Variablen beeinflusst (Sharma et al. (1981: S. 291)). Ein von Sharma et al. hervorgehobenes Grundproblem besteht darin, dass der potenzielle Moderator möglicherweise direkte Zusammenhänge zur unabhängigen und/oder zur abhängigen Variablen aufweist. Die Autoren kamen zu dem Schluss, dass das Vorliegen eines (Quasi-)Moderators in diesem Fall dann zu bestätigen ist, wenn *theoretische Argumente* die Existenz eines Interaktionseffekts begründen (Sharma et al. (1981: S. 294)).

¹⁹ Vgl. entsprechend Hair et al. (1998: S. 76f.). Es sei hervorgehoben, dass die Regressionsergebnisse mit den transformierten und den nicht-transformierten Werten der Variablen 0b in hohem Maße vergleichbar waren. Das heißt insbesondere, dass sowohl die Vorzeichen als auch die Signifikanzniveaus der festgestellten Einflusswirkungen zu qualitativ identischen Schlussfolgerungen hinsichtlich der Hypothesen führten.

bleme erfolgten Untersuchungen der Variance Inflation Factors (VIFs), der Konditionsindizes und der Varianz-Dekompositionsanteile sämtlicher Regressionskoeffizienten. Der maximale VIF nahm einen Wert von 2,04 an und lag deutlich unterhalb der von Hair et al. (1998) empfohlenen Toleranzobergrenze von 10.

4.4.2. Regressionsergebnisse

Tabelle 1.4 führt die Ergebnisse der logistischen und der linearen Regression im Ausgangsmodell auf (Modelle 1a, 1b). Die Koeffizienten der Variablen „Handlungsfreiheit“ und „Unterstützungsleistungen“ zeigten sich auch nach Berücksichtigung der Kontrollelemente negativ und hochsignifikant ($p < 0,01$). Damit wurden die *Hypothesen 1* und *2* unterstützt, die postulierten, dass die Wahrnehmung ausgeprägter Entscheidungsspielräume und eine hohe Unterstützungszufriedenheit mit schwächeren Austrittsneigungen einhergehen. Neben den System-Dummies wiesen auch die Variablen „Arbeitszufriedenheit“, „Opportunitätseinkünfte“ und „Geschlecht“ (das Geschlecht jedoch nur im Modell 1b) signifikante Koeffizienten auf. Diese sind konsistent mit den in Tabelle 1.3 berichteten Korrelationen.

Die weiteren Hypothesen richteten sich auf die Wirkungsweisen situativer Kontextfaktoren im Austrittskalkül. Für die Identifikation der entwickelten Moderationszusammenhänge stellten Sharma et al. (1981) einen Leitfaden bereit. Die Ergebnisse der hieran angelegten Regressionen sind in Tabelle 1.5 aufgeführt. In *Hypothese 3a* wurde davon ausgegangen, dass die Austrittsneigung umso stärker ausfällt, je höher die monetäre Attraktivität verfügbarer Opportunitäten wahrgenommen wird. Der entsprechende Koeffizient war stets positiv und hochsignifikant auf dem 0,1%-Niveau, so dass Hypothese 3a Bestätigung fand. *Hypothese 3b* besagte, dass die Bedeutung der Nutzenaspekte Handlungsfreiheit und Unterstützungsleistungen für die Entstehung von Austrittsneigungen steigt, wenn Franchisenehmer vorteilhafte Opportunitäten wahrnehmen und sich die individuelle Einkommenssituation vergleichsweise schlecht darstellt. Die Interaktionsterme in den Modellen 2 und 3 zeigten negative Vorzeichen und erwiesen sich als signifikant auf dem 1%-Niveau. Damit wurde Hypothese 3b unterstützt.

	Modell 1a (Logistische Regression)		Modell 1b (OLS-Regression)	
	η	Exp(η)		β (standardisiert)
Konstante 1	2,410 (1,679)			
Konstante 2	0,643 (1,672)			
Konstante 3	-0,533 (1,674)			
System 1	-0,132 (0,489)	0,876	System 1	0,299*** (0,076)
System 2	1,734* (0,719)	5,666	System 2	0,316*** (0,098)
System 3	2,211** (0,659)	9,121	System 3	0,231*** (0,096)
Arbeitszufriedenheit	-0,439* (0,204)	0,644	Arbeitszufriedenheit	-0,265*** (0,038)
Alter	-0,016 (0,019)	0,984	Alter	-0,003 (0,003)
Familienstand	0,467 (0,467)	1,595	Familienstand	-0,038 (0,071)
Geschlecht	-0,153 (0,336)	0,858	Geschlecht	-0,124** (0,054)
Handlungsfreiheit	-0,754*** (0,171)	0,471	Handlungsfreiheit	-0,180** (0,028)
Unterstützungsleistungen	-0,515** (0,154)	0,598	Unterstützungsleistungen	-0,365*** (0,025)
Opportunitätseinkünfte	1,138*** (0,190)	3,121	Opportunitätseinkünfte	0,208*** (0,025)
Dauer der Beziehung (ln)	0,452 (0,365)	1,571	Dauer der Beziehung (ln)	-0,071 (0,056)
Selbstständigkeitserfahrung	-0,106 (0,236)	0,899	Selbstständigkeitserfahrung	-0,039 (0,038)
n	279		n	279
Likelihood Ratio	147,330***		F	18,321***
McFaddens R ²	0,317		Adjustiertes R ²	0,428

Abhängige Variable: Austrittsintention (Modell 1a: Variable 0a; Modell 1b: ln(Variable 0b)). Standardfehler in Bezug auf nicht-standardisierte Koeffizienten in Klammern.
Signifikanzniveaus: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05.

Tabelle 1.4: Ergebnisse der logistischen und der linearen Ausgangsregressionen

	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7
Arbeitszufriedenheit	-0,274*** (0,038)	-0,272*** (0,037)	-0,266*** (0,038)	-0,263*** (0,038)	-0,249*** (0,038)	-0,251*** (0,038)
Alter	-0,009 (0,003)	-0,010 (0,003)	-0,003 (0,003)	-0,004 (0,003)	-0,005 (0,003)	0,003 (0,003)
Familienstand	-0,032 (0,071)	-0,036 (0,070)	-0,036 (0,072)	-0,038 (0,072)	-0,037 (0,071)	-0,040 (0,071)
Geschlecht	-0,137** (0,054)	-0,136** (0,053)	-0,125** (0,054)	-0,123* (0,054)	-0,124** (0,054)	-0,125** (0,054)
Handlungsfreiheit	-0,139* (0,028)	-0,144* (0,028)	-0,179** (0,028)	-0,177** (0,028)	-0,192** (0,028)	-0,196** (0,028)
Unterstützungsleistungen	-0,359*** (0,024)	-0,337*** (0,025)	-0,363*** (0,025)	-0,372*** (0,025)	-0,375*** (0,025)	-0,359*** (0,025)
Opportunitätseinkünfte	0,238*** (0,025)	0,217*** (0,025)	0,213*** (0,026)	0,208*** (0,025)	0,206*** (0,025)	0,212*** (0,025)
Dauer der Beziehung (ln)	-0,087† (0,056)	-0,078† (0,055)	-0,072 (0,056)	-0,067 (0,058)	-0,073 (0,056)	-0,067 (0,056)
Selbstständigkeitserfahrung	-0,040 (0,037)	-0,042 (0,037)	-0,040 (0,038)	-0,040 (0,038)	-0,042 (0,039)	-0,037 (0,039)
Handlungsfreiheit* Opportunitätseinkünfte	-0,133** (0,017)					
Unterstützungsleistungen* Opportunitätseinkünfte		-0,177** (0,016)				
Handlungsfreiheit* Dauer der Beziehung (ln)			0,022 (0,054)			
Unterstützungsleistungen* Dauer der Beziehung (ln)				-0,022 (0,060)		
Handlungsfreiheit* Selbstständigkeitserfahrung					0,087† (0,042)	
Unterstützungsleistungen* Selbstständigkeitserfahrung						0,081† (0,040)
n	279	279	279	279	279	279
F	17,875***	18,379***	16,848***	16,941***	17,341***	17,264***
Adjustiertes R ²	0,441	0,448	0,426	0,427	0,433	0,432
Δ R ²	0,013	0,020	-0,002	-0,001	0,005	0,004

Abhängige Variable: Austrittsintention (ln(Variable 0b)). Die unabhängigen Variablen wurden mittelwertzentriert, um Multikollinearitätsprobleme im Zusammenhang mit Interaktionstermen zu reduzieren. Kontrollvariablen zur Berücksichtigung der Systemzugehörigkeit sind in den Regressionsgleichungen enthalten (in der Tabelle nicht berichtet). Standardfehler in Bezug auf nicht-standardisierte Koeffizienten in Klammern.

Signifikanzniveaus: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,1.

Tabelle 1.5: Ergebnisse der moderierten linearen Regressionen

Die *Hypothesen 4a* und *4b* postulierten zum einen, dass sich der Zusammenhang zwischen den Konstrukten „Handlungsfreiheit“ und „Austrittsintention“ im Laufe der Beziehung intensiviert. Zum anderen wurde dargelegt, dass die Zufriedenheit mit dem Unterstützungsangebot bei erweitertem Erfahrungsschatz schwächeren Einfluss auf die Austrittsneigung nehmen sollte. Der Interaktionsterm in Modell 4, bezogen auf die Wirkungsintensität der Handlungsfreiheit, war wider Erwarten positiv; er nahm einen Wert nahe Null an und stellte sich als insignifikant heraus. Der Interaktionsterm in Modell 5, bezogen auf die Wirkungsintensität der Unterstützungszufriedenheit, war wider Erwarten negativ und nicht signifikant. Die Hypothesen 4a und 4b konnten nicht bestätigt werden.

Die *Hypothesen 5a* und *5b* gingen davon aus, dass die Verfügbarkeit von Entscheidungsspielräumen mit geringerem Gewicht und die Zufriedenheit mit dem Supportangebot verstärkt im Austrittskalkül berücksichtigt werden, wenn Franchisenehmer bereits vor ihrer derzeitigen Tätigkeit unternehmerisch aktiv waren. Beide Interaktionskoeffizienten wiesen positive Vorzeichen auf und waren schwach signifikant ($p < 0,10$; Modelle 6, 7). Damit wurde Hypothese 5a – wenn auch marginal – unterstützt, Hypothese 5b musste hingegen abgelehnt werden. Hinsichtlich Hypothese 5b bestätigte sich vielmehr die umgekehrte Einflusswirkung: Der Zusammenhang zwischen Unterstützungszufriedenheit und Austrittsintention wurde im Falle vorheriger Selbstständigkeitserfahrungen schwächer.

5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion

5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung

Die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags sind teilweise mit Einschränkungen zu versehen. Die Datenbasis wurde aus schriftlichen Franchisenehmerbefragungen generiert, die zumeist darauf abzielten, individuelle Perzeptionen zu erfassen. An dieser Vorgehensweise sind diverse Kritikpunkte anzubringen. Zu nennen sind insbesondere eventuelle Mehrdeutigkeiten der Untersuchungsfragen, Ungenauigkeiten des Antwortverhaltens auf Grund der Angabe sozial erwünschter und nicht tatsächlich empfundener Arbeitsumstände, sowie mögliche ausfallbedingte Messverzerrungen. Diesen Einwänden sind zumindest drei Anmerkungen entgegenzusetzen: (1) Austrittsintentionen sind Ergebnisse subjektiver Willensbildungsprozesse. Die Modellierung der Austrittsneigung erfordert in der Regel Informationen, die nicht bzw. nicht vollständig aus öffentlich verfügbaren oder allgemein objektivierbaren Quellen bezogen werden können. (2) Die Konkretisierung der

erhobenen Konstrukte erfolgte mit größtmöglicher Sorgfalt. So wurde der Fragebogen auf Grundlage einer explorativen Vorstudie entwickelt und vorhergehenden Pre-Tests anhand potenzieller Probanden unterzogen;²⁰ sämtliche Messinstrumente sind im Hinblick auf ihre Zuverlässigkeit untersucht worden. (3) Um zu überprüfen, ob die Stichprobe mit den nicht-antwortenden Befragten vergleichbar ist, wurden die Durchschnittsausprägungen der soziodemographischen Merkmale Alter, Geschlecht und Beziehungsdauer für die Franchisenehmer ermittelt und den Systemverantwortlichen vorgelegt. Für System 2 (11% der Stichprobe) war dies nicht mehr möglich, da das Netzwerk bereits aufgelöst worden war. Für alle übrigen Befragten konnte die Repräsentativität der Werte in Bezug auf die Gesamtheit der Franchisenehmer bestätigt werden.

Die Auflösung des Systems 2 kurz nach der Erhebung führt zu Bedenken hinsichtlich möglicher Ergebnisverzerrungen. Eine im Vorfeld der Auflösung verbreitete Unzufriedenheit der Franchisenehmer könnte sich in den Daten widerspiegeln. Bei der statistischen Analyse unter Ausschluss des Netzwerks ergaben sich jedoch qualitativ unveränderte Aussagen zur Hypothesenüberprüfung. Die Ergebnisse erschienen somit robust.

Hinsichtlich des Operationalisierungsansatzes zur Erfassung der Austrittsneigung ist anzumerken, dass die entsprechende Variable bei der Überprüfung von Interaktionseffekten durch eine einzelne Fragestellung abgebildet wurde. Daraus ergeben sich eine höhere Anfälligkeit für Messverzerrungen sowie das Problem, dass mehrdimensionale Aspekte des Konzepts nicht erfasst werden können. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass die verwendete Variable 0b eine Pearson-Korrelation von 0,74 ($p < 0,001$) zur alternativen Messung der Austrittsintention über drei Einzelfragestellungen aufzeigte.

Schließlich ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse unter Umständen nur eingeschränkt gegeben; die externe Ergebnisvalidität setzt eine zufällige Probandenauswahl aus der Grundgesamtheit voraus. Die Befragungen stützten sich auf Franchisenehmer, deren Systemzentralen einer Projektkooperation zur Erhebung der Partnerzufriedenheit zugestimmt hatten. Dies könnte implizieren, dass Systeme betrachtet wurden, die der Entwicklung qualitativ hochwertiger Beziehungen überdurchschnittliche Bedeutung beimessen. Nach Ansicht des Verfassers trug die Zusammenarbeit mit den Franchisegebern demgegenüber dazu bei, eine möglichst breite Teilnahme an der Studie zu fördern und die Beantwortung der Fragestellungen durch die Zielperson, d.h. durch die Franchisenehmer selbst, abzusichern.

²⁰ Im Rahmen der Vorstudie wurden Expertengespräche mit Franchisegebern und -beratern sowie Gruppendiskussionen mit Franchisenehmern aus acht Netzwerken durchgeführt.

5.2. Zusammenfassung und Diskussion

Entwickeln Franchisegeber ein Verständnis für Einflussfaktoren auf die Austrittsentscheidung ihrer Partner, können sie steuernd auf diese einwirken und ungewollte Beziehungsbeendigungen begrenzen. Damit sind sowohl die langfristige Ausschöpfung der Vorteile des Franchisings zu fördern als auch zahlreiche negative Konsequenzen aus möglichen Disharmonien und Kooperationsauflösungen zu vermeiden. Der vorliegende Beitrag untersuchte Bestimmungsfaktoren der Entwicklung von Austrittsneigungen bei Franchisenehmern. Entsprechend ihrer hohen Bedeutung für die Wahl des Franchisings als Gründungsform, wurden die Unterstützungsleistungen der Zentrale und das Ausmaß verfügbarer Handlungsspielräume als Kernbestandteile des Austrittskalküls fokussiert.

Die Basishypothesen, dass die Wahrnehmung relativ weit gefasster Entscheidungsspielräume und eine hohe Zufriedenheit mit dem Supportangebot mit schwächer ausgeprägten Austrittsneigungen einhergehen, fanden empirische Unterstützung. Das Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit, Franchisenehmern zu verdeutlichen und zu begründen, welches Ausmaß an Handlungsfreiheit bei der Führung der Franchise tatsächlich zur Verfügung steht. Dabei gilt es, das Erfordernis einer gewissen Zentralisierung von Entscheidungsmacht bspw. durch Standardisierungsbestrebungen zwecks Schutzes der Systemmarke sowie Förderung effizienter Betriebsabläufe nachvollziehbar aufzuzeigen. Bei der Zentrale verbleibt die Aufgabe, der Franchisenehmerschaft in solchen Bereichen Entscheidungsspielräume zuzugestehen, in denen durch lokale Ausübungen von Handlungsmacht keine Schäden für das Gesamtkonzept entstehen. Ebenso sollte die Kommunikation von Umfang und Beschaffenheit der Betreuungsleistungen darauf ausgerichtet sein, realistische Erwartungshaltungen aufzubauen. Damit ist zu vermeiden, dass (zu) hohe Ansprüche ex-post nicht erfüllt werden können. Die Ergebnisse stützen bisherige Beobachtungen, dass die Systemmitglieder sensibel auf die Nicht-Einhaltung von Leistungsversprechen im Rahmen des Unterstützungsprogramms reagieren.

Die weiteren Analysen bezogen sich auf die Wirkungsweisen situativer Kontextfaktoren im Austrittskalkül der Franchisenehmer. Dabei standen die wahrgenommene Attraktivität verfügbarer Opportunitäten, die Beziehungsdauer und Selbstständigkeitserfahrungen vor dem Systembeitritt im Vordergrund. Zunächst wurde die monetäre Vorzugswürdigkeit anderweitiger Faktorverwendungen aufgegriffen. Hier war festzustellen, dass exogene Beziehungsalternativen wie vermutet die Stabilität der Franchise-Kooperation beeinflussen; Systeme, die ihren Franchisenehmern nur vergleichsweise geringe Erträge ermöglichen, fördern Austrittsneigungen zum einen über einen direkten Effekt.

Zum anderen zeigten die empirischen Befunde, dass die Konstrukte „Handlungsfreiheit“ und „Unterstützungsleistungen“ bei hohen Opportunitätseinkünften verstärkt im Austrittskalkül berücksichtigt werden. Diese Nutzenaspekte verlieren demgegenüber an Gewicht, d.h. ihr Einfluss auf die Austrittsneigung wird schwächer, wenn sich die Einkommenssituation gegenüber Alternativen positiv darstellt. Können Franchisegeber hohe Einkommen bzw. ökonomische Renten in Aussicht stellen, sollten sie damit eher in der Lage sein, relativ hohe Zentralisierungsgrade durchzusetzen. Aus hohen Zentralisierungsgraden wären wiederum Beiträge zur Sicherung des Markennamens sowie zur Begrenzung franchisenehmerseitiger Opportunismusgefahren zu erwarten. Sind darüber hinaus bspw. junge Netzwerke am Markt aktiv, die bislang nicht oder nur eingeschränkt in der Lage sind, ausreichende Unterstützungsleistungen zu bieten, kann dieses Manko offenbar durch finanzielle Zugeständnisse – wie niedrige Systemgebühren – ausgeglichen werden.

Mit der Berücksichtigung der Beziehungsdauer wurde die Überlegung aufgegriffen, dass sich die Wertbeurteilungen und Präferenzen von Franchisenehmern im Zeitablauf verändern. Ein direkter Einfluss der Beziehungsdauer auf die Intensität der Austrittsneigung war indes nicht nachzuweisen. Dies könnte zum einen darin begründet sein, dass Rückschlüsse von der Vergangenheit auf zukünftige Verhaltensweisen nur bedingt zulässig sind. Zum anderen ist denkbar, dass sich verschiedenartige Wirkungen der Beziehungsdauer auf die Austrittsneigung gegenseitig abschwächen. Dem im Zeitablauf verbesserten Überblick über verfügbare Opportunitäten könnte z.B. ein lock-in-Effekt durch die Entwicklung beziehungsspezifischen Wissens entgegenstehen. Weitergehend wurde argumentiert, dass die im Zuge der Netzwerkmitgliedschaft ausgebaute Erfahrungsbasis zu einer intensivierten Autonomiepräferenz führt, die den Zusammenhang zwischen Handlungsfreiheit und Austrittsneigung verstärken dürfte. Mit größerem Wissensstand und verbesserter Ressourcenverfügbarkeit sollten die Systemmitglieder zugleich in verringertem Maße auf Hilfestellungen der Zentrale angewiesen sein. Die empirischen Auswertungen führten jedoch nicht zur Bestätigung der Vermutungen. Eine methodisch begründete Erklärung für diesen Nicht-Befund könnte in der Verteilung der Variablen „Beziehungsdauer“ liegen. Bei einem Mittelwert von fünf Jahren waren knapp 20% der Systemmitglieder länger als fünf und nur 8% länger als acht Jahre Mitglied des jeweiligen Systems, so dass der Anteil erfahrener Franchisenehmer in der Stichprobe relativ klein war. Gegebenenfalls sind hier aus weiterführenden Analysen und bei umfangreichem Datenmaterial – z.B. im Rahmen von Längsschnittbetrachtungen – Implikationen für Theorie und Praxis zu erarbeiten. Trotz des Umstands, dass eine Intensivierung des Zu-

sammenhangs zwischen Handlungsfreiheit und Austrittsabsicht nicht nachgewiesen werden konnte, sollte die Systemführung die Reduktion der Einflussnahme auf erfahrene Franchisenehmer in Betracht ziehen. Wie Phan et al. (1996) hervorhoben, wäre dadurch im Zeitablauf erworbenes, spezifisches Wissen für das Netzwerk nutzbar zu machen.

Im Falle von Selbstständigkeitserfahrungen vor der Systemmitgliedschaft war eine relativ schwache Gewichtung verfügbarer Handlungsspielräume im Austrittskalkül zu beobachten. Damit wurde die Vermutung unterstützt, dass der Unabhängigkeitsvorteil vor allem für vormals angestellte Kooperationspartner eine hohe Bedeutung aufweist. Für Netzwerke mit hohem Zentralisierungsgrad könnte dieses Ergebnis als Argument für eine verstärkte Selektion selbstständigkeitserfahrener Partner interpretiert werden. Entgegen der ursprünglichen Vermutung zeigte sich auch der Zusammenhang zwischen Austrittsintention und Zufriedenheit mit dem Betreuungsangebot für selbstständigkeitserfahrene Franchisenehmer als vergleichsweise schwach. Ein möglicher Erklärungsgrund liegt in der Feststellung von Peterson/Dant (1990), dass bereits anderweitig unternehmerisch aktiv gewesene Systemmitglieder dazu neigen, zurückhaltende Beurteilungen der zu erwartenden Vorzüge des Franchisings vorzunehmen. Dies könnte generell, auch bei Gültigkeit der bereits empirisch festgestellten Präferenzschwerpunkte (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.3.), mit einem relativ niedrigen bzw. realitätsnäheren Anspruchsniveau einhergehen.

Abschließend sei nochmals hervorgehoben, dass Kenntnisse über das Austrittskalkül von Franchisenehmern die Möglichkeiten zur gezielten Partnerbindung verbessern. Auf Grund des geringen Forschungsstands zur Beendigung von (Franchise-)Kooperationen sind weiterführende Arbeiten zu begrüßen. Wünschenswert sind insbesondere eine umfassendere Modellierung der Beziehungsbeendigungsphase und die Durchleuchtung des Zusammenhangs zwischen Austrittsabsicht und tatsächlich vorgenommenen Systemaustritten. So könnten Unterschiede zwischen Austrittsintention und realem Verhalten darin erklärt sein, dass ein Ausstieg erst dann sinnvoll ist, wenn Outside Options mit hinreichender Sicherheit über den gesamten Planungshorizont tragen; eine Austrittsneigung könnte schon von einem niedrigeren Schwellenwert an entstehen. Ebenso ist die Thematik der Austrittsbarrieren und ihrer Wirkungsweisen vertiefungswürdig. Anbieten würden sich Analysen zur relativen Bedeutung der Austrittskosten in Folge von Wertverlusten spezifischer Investitionen, Personalfreisetzungen, Reputationsverlusten und Verstößen gegen Vertragsfristen. Die umfangreiche Literatur zum Austrittsverhalten von Arbeitnehmern sowie erste spieltheoretische Modellierungen von Partnerinteraktionen mit Aus-

stiegsoption (Arend/Seale (2005)) dürften darüber hinaus nützliche Anhaltspunkte für erweiterte Modelldesigns und zusätzliche Determinanten der Austrittsentscheidung bieten. In nachfolgenden Analysen könnten etwa die Werthaltigkeit der Systemmarke, die Problematik spezifischer Investitionen sowie sozioökonomische Aspekte wie Reziprozität und Fairnesswahrnehmungen (vgl. z.B. Kirst/Ehrmann (2005)) einbezogen werden. Auch die Berücksichtigung hier nicht betrachteter Franchisenehmer-Charakteristika, wie die Anzahl geführter Betriebe, und eine vertiefte Untersuchung möglicher Einflüsse der Beziehungsdauer erscheinen aussichtsreich.

Verzeichnis der zitierten Literatur[†]

- Ai, C./Norton, E.C. (2003): Interaction Terms in Logit and Probit Models, in: *Economic Letters* **80**: S. 123-129.
- Aiken, L.S./West, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Englewood Cliffs.
- Arend, R.J./Seale, D.A. (2005): Modelling Alliance Activity: An Iterated Prisoners' Dilemma with Exit Option, in: *Strategic Management Journal* **26**: S. 1057-1074.
- Bashaw, E.R./Grant, S.E. (1994): Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management* **14**: S. 41-56.
- Baucus, D.A./Baucus, M.S./Human, S.E. (1996): Consensus in Franchise Organizations: A Cooperative Arrangement Among Entrepreneurs, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 359-378.
- Bradach, J. (1998): *Franchise Organizations*, Boston.
- Chiou, J.-S./Hsieh, C.-H./Yang, C.-H. (2004): The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System, in: *Journal of Small Business Management* **42**: S. 19-36.
- Dant, R.P./Gundlach, G.T. (1999): The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 35-67.
- Dant, R.P./Nasr, N.I. (1998): Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence, in: *Journal of Business Venturing* **13**: S. 3-28.
- Deutscher Franchise-Verband (2005): <http://www.dfv-franchise.de>; Kategorie: Presse/Statistiken (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Douglas, E.J./Shepherd, D.A. (2000): Entrepreneurship as a Utility Maximizing Response, in: *Journal of Business Venturing* **15**: S. 231-251.
- Fehr, E./Schmidt, K.M. (1999): A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, in: *Quarterly Journal of Economics* **114**: S. 817-868.
- Frazer, L./Winzar, H. (2005): Exits and Expectations: Why Disappointed Franchisees Leave, in: *Journal of Business Research* **58**: S. 1534-1542.

[†] Eine frühere Version des Kapitels wurde in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft 06/2007 veröffentlicht.

- Futrell, C.M./Parasuraman, A. (1984): The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover, in: *Journal of Marketing* **48**: S. 33-40.
- Gassenheimer, J./Houston, F./Davis, C. (1998): The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions, in: *Academy of Marketing Science* **26**: S. 322-337.
- Gerhart, B. (1990): Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities, in: *Journal of Applied Psychology* **75**: S. 467-476.
- Giller, C./Matear, S. (2001): The Termination of Inter-Firm Relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* **16**: S. 94-112.
- Greif, A. (2005): Commitment, Coercion, and Markets: The Nature and Dynamics of Institutions Supporting Change, in: Ménard, C./Shirley, M. (Hrsg.), *Handbook of New Institutional Economics*, Boston: S. 727-786.
- Griffeth, R.W./Hom, P.W./Gaertner, S. (2000): A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, in: *Journal of Management* **26**: S. 463-488.
- Grünhagen, M./Dorsch, M.J. (2003): Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types, in: *Journal of Small Business Management* **41**: S. 366-384.
- Hair, J.F./Anderson, R.E./Tatham, R.L./Black, W.C. (1998): *Multivariate Data Analysis*, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Hartmann, N. (1996): *Franchisenehmerbeiräte: Ökonomische und wettbewerbrechtliche Beurteilung von Franchisenehmerbeiräten in Franchisesystemen des Handels*, Göttingen.
- Hellmann, C.M. (1997): Job Satisfaction and Intent to Leave, in: *Journal of Social Psychology* **137**: S. 677-689.
- Hing, N. (1995): Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences, in: *Journal of Small Business Management* **33**: S. 12-25.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge.
- Hocutt, M.A. (1998): Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship, in: *International Journal of Service Industry Management* **09**: S. 189-200.
- Holmberg, S.R./Morgan, K.B. (2003): Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives, in: *Journal of Business Venturing* **18**: S. 403-418.

- Hunt, S.D. (1977): Franchising: Promises, Problems, Prospects, in: *Journal of Retailing* **53**: S. 71-84.
- International Franchise Association (2005): <http://www.franchise.org> (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Kaufmann, P.J. (1999): Franchising and the Choice of Self-Employment, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 345-362.
- Kaufmann, P.J./Eroglu, S. (1999): Standardization and Adaptation in Business Format Franchising, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 69-85.
- Kaufmann, P.J./Stanworth, J. (1995): The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees, in: *Journal of Small Business Management* **33**: S. 22-33.
- Kirst, A./Ehrmann, T. (2005): Die Grenzen des Eigennutzes – die Erklärungsmacht sozialer Präferenzen am Beispiel Franchising, in: *Die Betriebswirtschaft* **02**: S. 137-153.
- Klein, B. (1995): The Economics of Franchise Contracts, in: *Journal of Corporate Finance* **02**: S. 9-37.
- Knight, R.M. (1984): The Independence of the Franchisee Entrepreneur, in: *Journal of Small Business Management* **22**: S. 53-61.
- Knight, R.M. (1986): Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View, in: *Journal of Small Business Management* **24**: S. 8-15.
- Kubitschek, C. (2001): Die Erfolgsfaktoren des Franchising, in: *Die Betriebswirtschaft* **06**: S. 671-687.
- Ladik, D.M./Marshall, G.W./Lassk, F.G./Moncrief, W.C. (2002): Reexamining Gender Issues in Salesperson Propensity to Leave, in: *Industrial Marketing Management* **31**: S. 599-607.
- Lashley, C. (2000): Empowered Franchisees?, in: Lashley, C./Morrison, A. (Hrsg.), *Franchising Hospitality Services*, Oxford: S. 92-113.
- Laurie, C. (2000): Partners for the Millennium, in: *Franchising World* **32**: S. 12-18.
- Mazero, J. (2000): Ending a Franchise Relationship: Issues and Alternatives to Termination, in: *Franchising World* **34**: S. 38-39.
- Michael, S.C. (1996): To Franchise or Not to Franchise: An Analysis of Decision Rights and Organizational Form Shares, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 57-71.
- Michael, S.C. (2000): Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising, in: *Strategic Management Journal* **21**: S. 497-514.

- Mitchell, T.R./Holtom, B.C./Lee, T.W./Sablinski, C.J./Erez, M. (2001): Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, in: *Academy of Management Journal* **44**: S. 1102-1121.
- Mobley, W.H. (1977): Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, in: *Journal of Applied Psychology* **62**: S. 237-240.
- Mobley, W.H. (1982): Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Reading.
- Morrison, K.A. (1996): An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction, in: *Journal of Small Business Management* **34**: S. 27-41.
- Morrison, K.A. (1997): How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain, in: *Journal of Small Business Management* **35**: S. 39-67.
- Peterson, A./Dant, R.P. (1990): Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise, in: *Journal of Small Business Management* **28**: S. 46-61.
- Phan, P.H./Butler, J.E./Lee, S.H. (1996): Crossing Mother: Entrepreneur-Franchisees' Attempts to Reduce Franchisor Influence, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 379-402.
- Picot, A./Wolff, B. (1995): Franchising als effiziente Vertriebsform, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* **35**: S. 223-243.
- Ping, R.A. jr. (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect, in: *Journal of Retailing* **69**: S. 320-352.
- Ping, R.A. jr. (1999): Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel, in: *Journal of Retailing* **75**: S. 218-241.
- Schlüter, H. (2000): Franchisenehmer-Zufriedenheit, Wiesbaden.
- Schul, P.L./Little, T.E. jr./Pride, W.M. (1985): Channel Climate: Its Impact on Channel Member's Satisfaction, in: *Journal of Retailing* **61**: S. 9-38.
- Seale, R./Richard, J.A./Phelan, S. (2006): Modelling Alliance Activity: Opportunity Cost Effects and Manipulations in an Iterated Prisoners' Dilemma with Exit Option, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **100**: S. 60-75.
- Shane, S. (2005): From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Upper Saddle River.

- Sharma, S./Durand, R.M./Gur-Arie, O. (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, in: *Journal of Marketing Research* **17**: S. 291-300.
- Sklar, F. (1977): Franchises and Independence, in: *Urban Life* **06**: S. 33-53.
- Spinelli, S./Birley, S. (1996): Toward a Theory of Conflict in the Franchise System, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 329-342.
- Stammen, C.W. (1999): Stand und Entwicklung des Franchisings in Deutschland, in: Deutscher Franchise-Verband e.V. (Hrsg.), *Jahrbuch Franchising 1999/2000*, Frankfurt am Main: S. 105-112.
- Stanworth, J. (1995): The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence?, in: *Journal of Marketing Channels* **04**: S. 161-176.
- Stanworth, J./Curran, J. (1999): Colas, Burgers, Shakes, and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 323-344.
- Steiff, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen, Wiesbaden.
- Strutton, D./Pelton, L.E./Lumpkin, J.R. (1995): Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity, in: *Journal of Business Research* **34**: S. 81-91.
- Sydow, J. (1993): Franchisingnetzwerke, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* **64**: S. 95-113.
- Täthinen, J. (2002): The Process of Business Relationship Ending – Its Stages and Actors, in: *Journal of Market-Focused Management* **05**: S. 331-353.
- Täthinen, J./Halinen, A. (2002): Research on Ending Exchange Relationships: A Categorization, Assessment and Outlook, in: *Marketing Theory* **02**: S. 165-188.
- Thibaut, J.W./Kelley, H.H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York.
- Tikoo, S. (2002): Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence, in: *Journal of Retailing* **78**: S. 183-192.
- Williams, D.L. (1999): Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 103-124.
- Windsperger, J./Yurdakul, A. (2004): The Governance Structure of Franchising Firms, Konferenzbeitrag 04-33 für das V. Symposium zur ökonomischen Analyse der Unternehmung, September 2004.

– KAPITEL 2 –

ENTSCHEIDUNGSZENTRALISIERUNG UND PRODUKTIVE EFFIZIENZ VON FRANCHISENETZWERKEN

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit untersucht die Beziehung zwischen der Zentralisierung von Entscheidungsmacht und der produktiven Effizienz von Business-Format-Franchise-Netzwerken. Auf Grundlage einer Stichprobe von 83 deutschen Systemen erfolgen mithilfe der Data Envelopment Analysis konkrete Effizienzmessungen. Hierauf aufbauend zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Zentralisierungsgrad und Netzwerkeffizienz. Weitgehend konsistent mit Vorhersagen der positiven Agency-Theorie wird nachgewiesen, dass die Intensität dieses Zusammenhangs durch die Verteilung spezifischer Wissensressourcen und durch den Einsatz von Anreizmechanismen bestimmt wird. Netzwerke, die die vertikale Verteilung spezifischer Wissensressourcen bei der Zuordnung von Entscheidungsmacht berücksichtigen, weisen erhöhte Effizienzniveaus auf. Die positiven Effizienzimplikationen der Entscheidungs-zentralisierung werden darüber hinaus durch die Erhebung laufender Gebühren und durch die Mitgliedschaft im hiesigen Händlerverband verstärkt.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung und Problemstellung	67
1.1. Einleitung.....	67
1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise	69
2. Überblick über relevante Literatur- und Theoriefelder	71
2.1. Effizienzkonzept und bisherige Effizienzstudien	71
2.2. Entscheidungsrechtsverteilung in Franchisenetzwerken	76
3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen.....	79
3.1. Unmittelbare Effizienzimplikationen des Zentralisierungsgrads.....	79
3.2. Wissensverteilung und Zentralisierungsgrad.....	81
3.2.1. <i>Wissensressourcen des Franchisenehmers</i>	81
3.2.2. <i>Wissensressourcen des Franchisegebers</i>	83
3.3. Franchisegeber-Opportunismus und Zentralisierungsgrad	84
3.3.1. <i>Laufende Franchisegebühr</i>	84
3.3.2. <i>Filialisierungsgrad</i>	86
3.3.3. <i>Verbandsmitgliedschaft</i>	87
4. Empirische Überprüfung.....	89
4.1. Untersuchungsmethodik: Data Envelopment Analysis (DEA).....	89
4.1.1. <i>Ansatz der Randproduktionsfunktion</i>	89
4.1.2. <i>Kurzbeschreibung der DEA-Funktionsweise</i>	91
4.2. Stichprobe, Modelldesign und Messansätze.....	94
4.2.1. <i>Stichprobe</i>	94
4.2.2. <i>Abhängige Variable und Modelldesign</i>	96
4.2.3. <i>Unabhängige Variablen und Kontrollvariablen</i>	101
4.3. Anwendung und Hypothesenüberprüfung	104
4.3.1. <i>DEA-Effizienzen im deutschen Franchisewesen und deskriptive Statistiken</i> ...	104
4.3.2. <i>Ergebnisse der Tobit-Regressionen</i>	108
5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion	113
5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung	113
5.2. Zusammenfassung und Diskussion.....	115
Verzeichnis der zitierten Literatur	118

1. Einleitung und Problemstellung

1.1. Einleitung

Der Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturwahl und Unternehmensperformance zählt zu den bedeutendsten und etabliertesten Forschungsinteressen des strategischen Managements (Chandler (1962); Daft (1989); Schewe (1998)). So wurden insbesondere die Erfolgssimplikationen von Entscheidungsrechtszuordnungen intensiv für einzelne organisationale Entitäten untersucht (vgl. z.B. Eisenhardt (1989); Smith et al. (1994); Adler/Borys (1996); Jung/Avolio (1999); Phan (2000); Baum/Wally (2003); Durand/Vargas (2003); Feinberg/Gupta (2004)). Die zwischenbetriebliche Ebene – und damit mittel- bis langfristige Kooperationsbeziehungen wie Franchisenetze oder strategische Allianzen – fand in diesem Kontext nur wenig Beachtung. Dies ist insofern problematisch, als dass Kooperationen zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen in der betrieblichen Praxis stark an Bedeutung gewinnen (Teece (1992); Gulati (1998)). Darüber hinaus zählt die Verteilung von Entscheidungsmacht zu den Kernherausforderungen des kooperativen Beziehungsmanagements (vgl. insbesondere Mayer/Argyris (2004)).

Diesen Umständen Rechnung tragend, widmet sich ein wachsender vertragstheoretisch motivierter Forschungsstrang den Bestimmungsfaktoren der Zuordnung von Rechten zwischen Partnerorganisationen (Lerner/Merges (1998); Arruñada et al. (2001); Elfenbein/Lerner (2003); Windsperger (2003, 2004)). Dieser Literaturbereich versäumte jedoch bislang, die *tatsächlichen Erfolgssimplikationen* theoriekonformer Entscheidungsrechtsverteilungen zu analysieren. Die Auswirkungen möglicher Abweichungen von z.B. Agency- und Property-Rights-theoretischen Aussagen wurden unter Umständen auf Grund der Annahme vernachlässigt, dass Akteure bei suboptimalen Arrangements durch wirksame Marktmechanismen ausselektiert werden (Alchian (1950); Shane (2001)). Allerdings steht zu vermuten, dass Selektionsmechanismen nicht unmittelbar zwischen effizienten und ineffizienten Firmen trennen.¹ Überschüssige Finanzkapazitäten und eingeschränkte Wettbewerbsdynamiken sind nur zwei Aspekte, die darauf schließen lassen, dass eine Bandbreite unterschiedlich erfolgreicher Organisationsdesigns zu beobachten ist (Winter (1988: S. 177)). Thematisch verwandte Beiträge zur Gestaltung zwischenbe-

¹ Vgl. auch Eldredge/Goulds Theorie des „Punctuated Equilibrium“. Die Theorie des Punctuated Equilibrium erklärt diskontinuierliche Änderungsraten bei Fossilien (Eldredge/Gould (1972)). Ein als „Stasis“ (Stillstand) bezeichneter Zeitabschnitt, in dem Arten nur ein geringes Maß an Veränderung zeigen, wechselt sich mit schnellem Wandel ab. Ebenso sind exogene Schocks denkbar, die dazu führen können, dass bisher situationsgerechte Verhaltensweisen veralten. Aus der entstehenden Erfolgsvarianz ergibt sich die Möglichkeit, die Performanceimplikationen theoriekonformer Steuerungsregime einem Validitätstest zu unterziehen.

trieblicher Anreizmechanismen wiesen entsprechend nach, dass Abweichungen von theoretisch optimalen Organisationsstrukturentscheidungen substantielle Kosten für hybride Steuerungsregime implizieren (Shane (1998); Azoulay/Shane (2001); Shane (2001); Sampson (2004)). Vor diesem Hintergrund ist im Kontext der Kooperationsform des Franchisings nachstehender Forschungsauftrag zu finden, den der vorliegende Beitrag aufgreift (Windsperger (2004: S. 1368)):²

„Future research has to investigate the relationship between the allocation of rights and the performance of the franchise system. Our property rights proposition suggests a positive relationship between the complementarity of intangible assets and residual decision rights on the one hand and the performance of the franchise network on the other.”

Die Vertriebsform des Franchisings stellt – als eine der in praxi bedeutendsten Kooperationsbeziehungen – einen ausgesprochen attraktiven Untersuchungskontext dar. Sie fußt auf einer dauerhaften vertraglichen Bindung rechtlich unabhängiger Unternehmen: dem Franchisegeber – als Systemzentrale – auf der einen und den Franchisenehmern – als lokal agierende Einzelhändler – auf der anderen Seite. Gegen Gebührenzahlung erwirbt der Franchisenehmer das Recht, die Produkte der Zentrale zu vertreiben und deren Markennamen zu nutzen. Dieses Absatzsystem ist zu einer stark etablierten Variante der Vertriebsgestaltung avanciert und weist auch in Deutschland zweistellige Wachstumsraten auf (Deutscher Franchise-Verband (2005a)). Die Attraktivität des Franchisings als Analyseobjekt ergibt sich jedoch nicht nur aus seiner hohen praktischen Relevanz. Franchising bietet ebenso ein klar umrissenes Kooperationsbeispiel, anhand dessen das Problem der Allokation von Rechten trennscharf abzugrenzen ist (Elango/Fried (1997); Shane (2001)). Liegen wesentliche Merkmale von franchisierten Vertriebsketten in der Standardisierung des Marktauftritts und in der Zentralisierung von Entscheidungsmacht beim Systemkopf, so stellt sich gleichzeitig die Aufgabe, spezifische Marktkenntnisse der Franchisenehmerschaft über Belassungen von Entscheidungsrechten nutzbar zu machen (Sorenson/Sørensen (2001); Yin/Zajac (2004)). Dabei sind auch die Anreizprobleme erweiterter Handlungskompetenzen bereits für beide Seiten der Franchisekooperation intensiv diskutiert und deutlich als signifikant herausgestellt worden (vgl. bspw. Lafontaine (1992); Sen (1993)). Insbesondere auf Grundlage von Agency- und Property-Rights-The-

² Vgl. ähnlich Elango/Fried (1997: S. 76): „Particularly important to value creation in a franchise system is the proper allocation of decision rights. [...] However, little has been done to examine empirically how decision rights should be allocated to maximize performance.”

orie wurde argumentiert, dass die effiziente Zuordnung von Entscheidungskompetenzen sowohl von der Installation angemessener Anreizmechanismen als auch von der Verteilung schwer transferierbarer Wissensressourcen abhängt (Arruñada et al. (2001); Windsperger (2003)). Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an und untersucht Effizienzunterschiede zwischen Franchisesystemen im Hinblick auf den Systemzentralisierungsgrad und korrespondierende Wissensverteilungs- und Anreizstrukturen.

1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise

Zur Untersuchung der Leistungsfähigkeit von Franchisenetzen wird auf das Konzept der produktiven Effizienz zurückgegriffen. Grundsätzlich kommen für die Performanceanalyse eine Vielzahl von Indikatoren, wie z.B. Marktpräsenz, Überleben und finanzwirtschaftliche Kennzahlen, in Frage. Letztere weisen den Vorteil auf, auch das Ausmaß der Ressourcen-Inanspruchnahme in die Betrachtung aufnehmen zu können. Typische Probleme bei der Verwendung finanzieller Größen liegen jedoch in gesetzlichen Ansatz- und Bewertungswahlrechten sowie mangelnder Datenvergleichbarkeit (Schefczyk (1996: S. 167)). Erfolgsursachen und potenzielle Verbesserungsraten lassen sich daher auf Basis traditioneller, stark vergangenheitsorientierter Finanzkennzahlen nur schwer ableiten (Haas (2004: S. 35ff.)). Produktionsökonomische Erfolgsmaße, wie Effizienzindikatoren, bieten eine interessante Alternative. Hierbei werden die Untersuchungsobjekte daran gemessen, wie wirtschaftlich es ihnen gelingt, Inputfaktoren innerhalb des Produktionsprozesses zu Outputfaktoren zu transformieren.³ Ökonomen unterstreichen die Relevanz einer solchen Betrachtung mit dem Argument, dass die wettbewerbliche Selektion überlebender Firmen wesentlich von der Effizienz des Produktionsprozesses und der Angemessenheit des organisationalen Designs – als übergeordnete Rahmenbedingung der Produktion – abhängt (Silverman et al. (1997); Shane/Foo (1999)).

Die vorliegende Arbeit analysiert den Grad der Entscheidungscentralisation als Kernbestandteil des organisationalen Designs von Franchisenetzen. Zunächst wird argumentiert, dass hohe Zentralisierungsgrade grundsätzlich mit positiven Effizienzimplikationen für das Netzwerk einhergehen. Dies ist vor allem damit zu begründen, dass Eingriffe in lokale Entscheidungsspielräume – zu Gunsten von Standardisierung und Markenamenerhaltung – die Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen

³ Auch Unternehmen oder Unternehmensfunktionen, die nicht der klassischen Fertigung/Produktion zuzuordnen sind, werden hier als „Produktion“ verstanden, sofern ihre Leistung abstrakt in der Transformation von Ressourcen zu Faktorergebnissen besteht.

bspw. bei der Mitgliederkontrolle und der Beschaffungsorganisation verbessern. Aus Perspektive der positiven Agency-Theorie (Jensen/Meckling (1992); Charreaux (2002)) wird aufgezeigt, dass die Effizienzwirkungen der Zentralisierung sowohl durch die Verteilung kostspielig übertragbarer Wissensressourcen als auch durch den Einsatz von Anreizmechanismen bestimmt sein dürften. Hohe Zentralisierungsgrade sollten vor allem dann mit höheren Effizienzniveaus einhergehen, wenn Leistungsanreize auf Franchisegeberseite vergleichsweise stark ausgeprägt sind, etwa bei entsprechend hohen Umsatzgebühren oder Eigentum an Vertriebs-Outlets (Rubin (1978); Sen (1993); Scott (1995)). Zugleich werden die Effizienzwirkungen der Allokation von Entscheidungsmacht vermutlich auch davon abhängen, inwieweit die Verteilung von Rechten die Umsetzung schwer transferierbarer Wissensbestandteile erlaubt (vgl. ausführlich Windsperger (2003, 2004)). Diese Kontingenzthesen werden anhand eines Effizienzvergleichs von Franchisesystemen empirisch überprüft.

Die Wirtschaftlichkeit der Ressourcenverwendung wird mithilfe der Data Envelopment Analysis (DEA) gemessen. Hierbei handelt es sich um ein in der Handelsforschung fest etabliertes, nicht-parametrisches Benchmarking-Verfahren, das empirische Produktionsfunktionen konstruiert. Zur Ermittlung von Effizienzwerten vergleicht die DEA die betrachteten Untersuchungseinheiten mit bestpraktizierenden Beobachtungsobjekten. Die besondere Attraktivität der Methode ergibt sich u.a. aus dem Vorteil, dass simultan monetäre wie nicht-monetäre In- und Outputs in die Betrachtung integriert und isolierte Kennzahlenvergleiche vermieden werden können. Für Leistungsanalysen im Franchisewesen ist die DEA bislang schwerpunktmäßig auf einzelne Vertriebseinheiten angewendet worden (vgl. bspw. Anderson et al. (1998a, b); Yoo et al. (1998)). DEA-gestützte Effizienzvergleiche zwischen Franchisesystemen finden sich nach Kenntnis des Autors derzeit ausschließlich in den Beiträgen von Cliquet/Perrigot (2005) sowie Barros/Perrigot (2006). Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung auf Netzwerkebene ermöglicht jedoch neben der systembezogenen Konkretisierung latenter Leistungssteigerungspotenziale auch die Durchleuchtung übergeordneter Effizienzursachen. Letztere werden insbesondere in Systemstrukturmerkmalen, wie Alter und Größe des Netzwerks, sowie in Koordinationsentscheidungen der Zentrale vermutet.

Somit verfolgt der vorliegende Beitrag zwei elementare Zielsetzungen:

- Die Konkretisierung möglicher Effizienzunterschiede und Leistungssteigerungspotenziale im deutschen Franchisewesen mithilfe der DEA.

- Die Überprüfung der Effizienzimplikationen des Systemzentralisierungsgrads und der damit einhergehenden Aussagen der positiven Agency-Theorie.

Der Untersuchungsverlauf stellt sich wie folgt dar: Zunächst wird ein kompakter Überblick über die Literatur- und Theoriestränge gegeben, die der vorliegende Beitrag aufgreift. Im Einzelnen handelt es sich um das allgemeine Gebiet der Wirtschaftlichkeitsanalyse im Handelssektor sowie um das Forschungsfeld der Entscheidungsrechtsverteilung in Franchisenetzen (Abschnitt 2.). Hieran schließt sich die Entwicklung von Untersuchungshypothesen zum Zusammenhang zwischen Zentralisierungsgrad und Netzwerkeffizienz an (Abschnitt 3.). Zur Überprüfung der Hypothesen werden in einem ersten Schritt die relativen Effizienzmaße von 83 deutschen Franchisenetzen mittels der DEA bestimmt, um diese in einem zweiten Schritt in Tobit-Regressionsansätze zu integrieren (Abschnitt 4.). Eine kritische Würdigung sowie die zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse beenden den Beitrag (Abschnitt 5.).

2. Überblick über relevante Literatur- und Theoriefelder

2.1. Effizienzkonzept und bisherige Effizienzstudien

Der auf Pareto (1897) zurückzuführende ökonomische Effizienzbegriff wurde von Koopmans (1951) auf die Produktionstheorie übertragen. Ausgangspunkt ist das Rationalprinzip wirtschaftlichen Handelns, welches durch die allgemeine Knappheit von Ressourcen wie Kapital, Arbeitskraft und Zeit bestimmt ist. Demnach ist ein Herstellungsprozess effizient, wenn es nicht möglich ist, das Produktionsergebnis (d.h. den Output) ohne den vermehrten Einsatz von Inputfaktoren zu erhöhen, und wenn eine Reduktion der Inputfaktoren nicht ohne Verringerung des Outputs erreicht werden kann.⁴ Das Ausmaß der Effizienz eines Produktionsprozesses ist entsprechend als relative Größe zu erfassen, die gegebene Leistungsdaten in Bezug zu theoretisch oder empirisch optimalen Inputverwendungen bzw. Outputerstellungen setzt. Im Rahmen der DEA, die hier zur Untersuchung von Franchisenetzen herangezogen wird, erfolgt die Gegenüberstellung der Untersuchungsobjekte zum sog. „effizienten Rand“ einer Produktionstechnik (zur Funktionsweise der DEA vgl. ausführlich Abschnitt 4.1.). Da die Bewertung, wie

⁴ Vielfach werden die Begriffe Effizienz und Produktivität im gleichen Sinne verwendet. Hier beschreibt Produktivität, als Kombination von Effektivität und Effizienz, allgemein die Ergiebigkeit von Produktionsfaktoren bei der Erwirtschaftung von Erträgen. Dellmann/Pedell (1994: S. 25) stellen in diesem Zusammenhang fest: „Die realen Erfolgsquellen, die mit der Leistungs- bzw. Produktseite verbunden sind, werden als *Effektivität* bezeichnet, während der aus der Verbesserung der Faktorkombination fließende Produktivitätsfortschritt als *Effizienz* bezeichnet wird.“

von Farrell (1957) empfohlen, anhand des Abstands zu einer empirisch bestimmten Produktionsfunktion vorgenommen wird, ist von „relativer“ Effizienz zu sprechen. Die tatsächliche oder theoretisch erreichbare Effizienz bleibt zumeist unbekannt (Farrell (1957: S. 255f.); Dyckhoff/Allen (1999: S. 415)). Die zahlreichen anwendungsorientierten Vorzüge der DEA-Methode haben dazu geführt, dass das Verfahren auch in der Handelsforschung Verbreitung gefunden hat.⁵ Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über DEA-Applikationen sowie bisher bearbeitete Themen im Bereich der Wirtschaftlichkeitsanalyse von Vertriebseinheiten und Franchisenetzwerken.

Frühe Effizienzstudien mit Fokus auf den Handelssektor behandelten Teilaspekte der wirtschaftlichen Ressourcenverwendung, wie etwa die Arbeitsproduktivität von Verkaufsstellen (Ingene (1982); Ratchford/Brown (1985)) und einzelne, durch das Management veränderbare Einflussgrößen der Vertriebseffizienz. Letztere bezogen sich bspw. auf die Sortimentsgestaltung, die Standortwahl und das Serviceniveau (Mahajan et al. (1985); Mahajan et al. (1988); Weitzel et al. (1989)). Ebenso fanden Performancewirkungen externer Umweltbedingungen, wie die Arbeitsmarktlage oder Lebenszyklen von Branchen, Beachtung (Doutt (1984); Lusch/Moon (1984); Goldman (1992)). Die Anwendung der DEA ermöglichte, die vorgenannten Faktoren in eine Gesamtbetrachtung zu integrieren und sowohl konkrete Leistungssteigerungspotenziale als auch Effizienzbestimmungsgründe aus einer Best-Practice-Analyse abzuleiten. Das Verfahren kam vor allem für Vergleiche der Filialen und Vertriebsmitarbeiter von Handelsketten zum Einsatz (vgl. u.a. Donthu/Yoo (1998); Thomas et al. (1998); Keh/Chu (2003)). Tabelle 2.1 fasst aktuelle DEA-gestützte Beiträge dieses Forschungsgebiets zusammen und gibt die dort gewählten Produktionsstrukturvorgaben wieder.

Auch in der Franchise-Forschung finden sich DEA-basierte Leistungsanalysen, wobei der Fokus hier ebenfalls auf der Betrachtung einzelner Vertriebseinheiten liegt. So stellten bisherige Publikationen fast ausschließlich auf Gegenüberstellungen von franchisierten und filialisierten Outlets ab (Anderson et al. (1998a, b); Yoo et al. (1998)). Demgegenüber ist die Methode bislang kaum genutzt worden, um Performancevergleiche auf Netzwerkebene vorzunehmen. Die dem Verfasser bekannten Ausnahmen stellen die Studien von Cliquet/Perrigot (2005) und Barros/Perrigot (2006) dar. Cliquet/Perrigot (2005) verwendeten den DEA-Ansatz, um mittels einer Stichprobe von 15 Franchisenetzwerken der Hotelbranche die Überlegenheit von plural organisierten gegenüber schwerpunktmäßig franchisierten bzw. filialisierten Systemen aufzuzeigen. Barros/Perrigot (2006) un-

⁵ Wie Padberg/Werner (2005: S. 333) allgemeiner feststellten, gilt dies indes nicht für den deutschsprachigen Raum.

tersuchten branchenübergreifend 150 Franchisesysteme und konnten u.a. belegen, dass Netzwerkgröße und längere Vertragslaufzeiten mit positiven Effizienzwirkungen einhergehen. Als eine der Hauptursachen für beobachtete Unwirtschaftlichkeiten wurden nicht ausgeschöpfte Betriebsgrößenvorteile (d.h. Skaleneffizienzen) angeführt. Analog zur Vorgehensweise der DEA nahm auch Michael (2005) eine empirische Bestimmung des effizienten Produktionsrands für den Wirtschaftlichkeitsvergleich von Franchisesystemen vor. Die Untersuchung basierte dabei auf dem ökonometrischen Verfahren der Stochastic Frontier Analysis (SFA).⁶ Mittels der SFA sowie Daten der 200 größten US-amerikanischen Hotelketten konnte festgestellt werden, dass die Systemgröße positiven Einfluss auf die Netzwerkeffizienz nimmt und dass sich die Wirtschaftlichkeit der Ressourcenverwendung bei zunehmender Franchisierung verschlechtert. Michael (2005) führte letzteren Befund auf systemimmanente Anreizdefizite des Franchisings zurück, die aus der sog. „Free-Rider-Problematik“ resultieren (vgl. Abschnitt 2.2.). Die Grundmerkmale der vorgenannten Beiträge und ihre jeweiligen Spezifikationen der Produktionsparameter sind ebenfalls in Tabelle 2.1 aufgeführt.

Wie Parkin/Hollingsworth (1997: S. 1427) feststellten, lassen sich die in der Literatur vorzufindenden DEA-Anwendungen in zwei Bereiche unterteilen: „One is a management approach [...] in which tools derived from management science are used along with the DEA in an in-depth study of the efficiency of named individual units in order to suggest ways to improving them. The other is an economics approach [...] in which the interest is in production relationships per se and overall efficiency is measured so that it can be related to other variables of interest.“ Der vorliegende Beitrag nutzt die DEA-Methode, um Effizienzimplikationen des Zentralisierungsgrads von Franchisesystemen zu überprüfen, und ist somit dem „Economics Approach“ zuzuordnen. Der folgende Abschnitt stellt bisherige Arbeiten zur Entscheidungsrechtsverteilung in Franchisetzwecken vor und zeigt Kernargumente der in diesem Kontext herangezogenen theoretischen Ansätze auf.

⁶ Dieser regressionsanalytische Ansatz unterstellt den Daten ex-ante eine funktionale Form und hat damit insbesondere den Vorteil der statistischen Validierbarkeit (zur SFA vgl. ausführlich Kumbhakar/Lovell (2000)). Ein wesentlicher Nachteil des SFA-Verfahrens ist allerdings, dass ausschließlich eine einzige (gegebenenfalls aggregierte) Outputgröße als abhängige Variable verwendet werden kann. Bootstrap-Verfahren werden als Möglichkeit diskutiert, auch im Rahmen der DEA zumindest Konfidenzintervalle für die Effizienzfront zu erzeugen (vgl. z.B. Simar/Wilson (2000); Staat (2002)).

Autor/en (Jahr)	DMUs	Inhaltlicher Fokus	Inputs	Outputs
<i>Mahajan (1991)</i>	33 Filialen des Versicherungssektors	Methodenentwicklung; Benchmarking	Größe der Vertriebsseinheiten, Anzahl angebotener Produkte, eingesetzte Anreizmechanismen, Werbeanstrengungen, Wettbewerbsniveau	Durchschnittliches Prämienniveau, Prämienwachstum
<i>Athanassopoulos (1995)</i>	31 Restaurants einer Gastronomiekette	Methodenentwicklung; internes Benchmarking	Fläche des Barareals, Sitzplätze, Marktpotenzial, Wettbewerbsbedingungen (Zahl der Wettbewerber im näheren Umkreis)	Umsatz im Bereich Speisen, Umsatz im Bereich Getränke
<i>Boles et al. (1995)</i>	58 Verkaufsangestellte	Personaleffizienz	Verkaufstrainings, Gehalt, Anzahl der Manager pro Office zu Anzahl der Vertreter pro Office, Gebietspotenzial	Erfolgsquote, Supervisor-Einschätzung des Vertreters, Verkaufsvolumen
<i>Kamakura et al. (1996)</i>	188 Zweigstellen eines Kreditinstituts	Methodenentwicklung; internes Benchmarking	Arbeitsstunden von Filialangestellten, Fläche des Kundenbereichs	Volumen der Bareinlagen und anderweitiger Einlagen, Umfang berechneter Servicegebühren, Überweisungsvolumen
<i>Donthu/Yoo (1998)</i>	24 Filialen einer Gastronomiekette	Internes Benchmarking über drei Jahre	Ladenfläche, Geschäftserfahrung, geografische Lage, Verkaufsförderungsausgaben	Umsatz, Kundenzufriedenheit
<i>Thomas et al. (1998)</i>	520 Kaufhäuser einer Einzelhandelskette	Internes Benchmarking; Aufbau des Analyseprozesses	14 Variablen in 4 Kategorien. U.a. Mitarbeiteranzahl je m ² Ladenfläche, Anteil der Vollzeitkräfte, Lohnzahlungen je Arbeitsstunde, operative Betriebsausgaben, Kaufkraftbedingungen	Umsatz, Profit
<i>Barros/Alves (2003)</i>	47 Filialen einer Supermarktkette	Internes Benchmarking	Anzahl der Voll- und Teilzeitangestellten, Arbeitskosten, Abwesenheitsrate, Fläche und Alter der Outlets, Lagerwert, sonstige Kosten	Umsatz, operative Ergebnisdaten
<i>Keh/Chu (2003)</i>	13 Filialen einer Lebensmittelkette	Methodenentwicklung; internes Benchmarking über neun Jahre	Löhne (Standard-Belegschaft und Management), Arbeitsstunden pro Woche, Kapitaleinsatz, Betriebsareal	<i>Intermediäre Outputs:</i> Erreichbarkeit, Umfang der Produktpalette, Ambiente, Produktverfügbarkeit, Informationsverfügbarkeit; <i>Finaler Output:</i> Umsatz

Tabelle 2.1: Ausgewählte DEA-Anwendungen in der Handelsforschung

Autor/en (Jahr)	DMUs	Inhaltlicher Fokus	Inputs	Outputs
<i>Anderson et al. (1998a)</i>	276 franchisierte und filialisierte Immobilienmaklerbetriebe	Benchmarking; Dekomposition der DEA-Effizienz	Anzahl der Verkaufsangestellten, Anzahl der nicht im Verkauf Beschäftigten, Anzahl der Büros, Werbeausgaben, sonstige Ausgaben	Anzahl der gelisteten und verkauften Eigenheime
<i>Anderson et al. (1998b)</i>	276 franchisierte und filialisierte Immobilienmaklerbetriebe	Benchmarking; Bestimmungsgründe der Effizienz	Anzahl der Verkaufsangestellten, Anzahl der nicht im Verkauf Beschäftigten, Anzahl der Büros, Werbeausgaben, sonstige Ausgaben	Anzahl der gelisteten und verkauften Eigenheime
<i>Yoo et al. (1998)</i>	Franchisierte und filialisierte Vertriebsstellen der Gastronomie	Benchmarking (staatenübergreifend)	Zahl der franchisierten/filialisierten Betriebe in einem Bundesstaat, Erfahrung, Wettbewerbsindex, Bevölkerungsdichte, Marktsituation im Handel	Umsatz
<i>Cliquet/Perrigot (2005)</i>	15 Franchisenetze der Hotelbranche	System-Benchmarking; Effizienzauswirkungen der pluralen Form	Geschäftserfahrung, Größe des Netzwerks (Anzahl verfügbarer Zimmer), Wachstum (in Hotelbetrieben), Qualitätsindex, laufende Franchisegebühr	Okkupationsrate, Umsatz
<i>Barros/Perrigot (2006)</i>	150 Franchisenetze unterschiedlicher Branchen	System-Benchmarking; Bestimmungsgründe der Effizienz	Zahl der Mitarbeiter in der Zentrale, Durchschnittsinvestition je Franchisenehmer, Vertragsdauer, Liquiditätsanforderung je Franchisenehmer	Laufende Franchisegebühr, Eintrittsgebühr, Wachstum in Franchisen

Tabelle 2.1 (Fortsetzung): Ausgewählte DEA-Anwendungen in der Handelsforschung

2.2. Entscheidungsrechtsverteilung in Franchisenetzen

Nach Definition von Jensen/Meckling (1992: S. 256) gilt: „Decision rights are the basis for saying that individuals have the ‘power’ to make decisions and to take actions with resources.“ Die Zuordnung inhaltlicher Gestaltungskompetenzen bei der Erfüllung unternehmerischer Aufgaben stellt somit den Gegenstand der Entscheidungsrechtsverteilung dar. Zur Klärung der Bestimmungsgründe effizienter Organisations- und Entscheidungsstrukturen entwickelten Jensen/Meckling die „positive Agency-Theorie“ (Jensen/Meckling (1976); Jensen (2001)). Unter Zuhilfenahme des Konzepts beschränkter Rationalität nimmt diese ihre Ausgangspunkte in den Ansätzen von Principal-Agent- und Property-Rights-Theorie (Charreaux (2002)). Für die vorliegende Untersuchung ergibt sich die besondere Attraktivität der positiven Agency-Theorie aus dem Vorteil, dass diese einen kohärenten Analyserahmen bietet, der nicht nur Anreizaspekte der Entscheidungsrechtsverteilung, sondern auch produktive Kapazitäten der Organisationsteilnehmer – determiniert durch die Wissensbasis – berücksichtigt. Demnach sollte die Wahl der Organisationsstruktur durch zwei verbundene Problemstellungen bestimmt sein: (1) das Problem der Zuordnung von Entscheidungsrechten und (2) das Problem der Kontrolle von Entscheidungsausübungen (Nagar (2002)).

Das Problem der Zuordnung von Entscheidungsrechten. Grundlegend argumentierten Jensen/Meckling (1992), dass die Vereinigung von Entscheidungsverantwortung und kontextbezogenem, werthaltigem Wissen Voraussetzung zur Erzielung organisationaler Effizienz ist. Relevante Wissensbestandteile sind entweder auf die Instanzen zu übertragen, die über entsprechende Entscheidungsrechte verfügen, oder die Allokation von Entscheidungsrechten ist an der Wissensverteilung in der Organisation auszurichten. Dies ist Ausgangspunkt der Überlegung, dass der Grad an Entscheidungscentralisation durch Wissenstransferkosten bestimmt wird. Sind Wissensressourcen unspezifisch, also ihrem Wesen nach kostengünstig zu transferieren und vertraglich zu konkretisieren, so können Entscheidungsrechte gegebenenfalls einhergehend mit Informationsübertragungen bei der Zentrale verbleiben. Spezifische Wissensbestandteile sind dagegen – etwa auf Grund von Intangibilität – nicht bzw. nur sehr kostspielig zu übertragen.⁷ Folglich sollten der jeweiligen organisatorischen Instanz, die über werthaltige spezifische Wissenskapitalien

⁷ Es handelt sich hierbei insbesondere um Kenntnisse und Erfahrungen, die eine Person erwirbt, die aber nicht bzw. nur unter hohem Zeitaufwand zu artikulieren und von der Person abzukoppeln sind. Polanyi (1948: S. 17) führte als klassisches Beispiel für idiosynkratisches spezifisches Wissen die Fähigkeit zum Bau einer „Stradivari“ an. Hayek (1945: S. 521) definierte spezifisches Wissen allgemeiner als „knowledge of the particular circumstances of time and space“. Zu weiteren Wissenscharakteristika und Beispielen sei auf Altmann (1996: S. 34ff.) verwiesen.

verfügt, korrespondierende Entscheidungsbefugnisse zugeordnet werden, um Wissensübertragungskosten, zeitliche Friktionen und/oder Verluste aus unzureichenden Entscheidungen zu begrenzen. Geringe Wissenstransferkosten und die Verfügbarkeit von bedeutenden Teilen entscheidungsrelevanten Wissens bei übergeordneten Planungsinstanzen lassen somit hohe Zentralisierungsgrade erwarten. Besitzt eine untergeordnete organisatorische Instanz jedoch in relativ hohem Maße werthaltige spezifische Wissensressourcen, so erfordert die Ausschöpfung damit einhergehender Erfolgspotenziale, dass hier verstärkt Entscheidungsrechte angesiedelt werden. Der Grad an Entscheidungscentralisation fiel mithin geringer aus. Windsperger (2003, 2004) testete diese Zusammenhänge bereits im Franchising-Kontext und konnte empirisch bestätigen, dass der Zentralisierungsgrad von Franchisenetzwerken durch die vertikale Wissensverteilung bestimmt wird. Die Ergebnisse deuteten darauf hin, dass das systemspezifische Know-How der Zentrale stärkeren Einfluss auf die Allokation von Entscheidungsrechten nimmt als die intangiblen Wissensressourcen der Systemmitglieder vor Ort.

Das Problem der Kontrolle der Entscheidungsausübung. Wie die positive Agency-Theorie betont, bleibt die Kombination von Entscheidungsrechten und relevanten Wissensbestandteilen nur unter Abstraktion von etwaigen Motivationsproblemen vorbehaltlos als effizient zu bewerten (Jensen/Meckling (1992)). In der Realität treten auf Grund von divergenten Zielen und Informationsasymmetrien verschiedene Vertragsprobleme in Folge erweiterter Gestaltungsspielräume auf. Diese resultieren aus dem Eigennutzstreben der Akteure und umfassen Opportunismusrisiken wie Moral-Hazard-, Free-Riding- und Hold-Up-Gefahren. Neben der Berücksichtigung der Wissensverteilung zwischen organisationalen Subdimensionen liegt die Zielsetzung bei der Festlegung der Organisationsstruktur damit auch in der Sicherstellung von Anreiz- und Interessenskompatibilität (Fama/Jensen (1983)).⁸ Dabei ist hervorzuheben, dass die aus Entscheidungsspielräumen resultierenden Verhaltensprobleme mit Blick auf die Franchisebeziehung keineswegs einseitig sind. Die Rollen des Prinzipals und des Agenten sind vielmehr beiden Kooperationspartnern zuordenbar. Franchisenehmer können dem Gesamtsystem durch sog. Shirking- und Free-Rider-Verhalten schaden. Shirking-Probleme, d.h. Nicht-Ausschöpfungen der Arbeitskraft, werden – wenn auch nicht vollständig – durch den Residualeinkom-

⁸ Zu möglichen Interessensdivergenzen zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber sowie daraus (potenziell) folgenden opportunistischen Reaktionen vgl. ausführlich Klein (1995: S. 12ff.) sowie Steiff (2004).

mensanspruch gelöst (Rubin (1978)).⁹ Die Free-Rider-Problematik ist Folge des Umstands, dass die Kundenwahrnehmung einzelner Vertriebsstätten die Qualitätsbeurteilung anderer Outlets beeinflusst. Daraus entstehen Anreize, hinsichtlich des Qualitätsniveaus unterhalb des Gesamt-Optimums zu bleiben und unter Kosteneinsparung von Leistungen der übrigen Systemmitglieder zu profitieren (vgl. ausführlich Brickley/Dark (1987)).¹⁰ Demgegenüber sind ebenso Situationen denkbar, in denen die Zentrale aus Franchisenehmersicht unzureichende Anstrengungen bei Aktivitäten zur Mitgliederkontrolle, Markenentwicklung oder Partnerunterstützung entfaltet (Bhattacharyya/Lafontaine (1995); Lutz (1995); Scott (1995)); diese Beispiele manifestieren franchisegeberseitiges Shirking-Verhalten. Darüber hinaus könnte die Systemführung u.a. die Netzwerkdichte zu Lasten bestehender Outlets erhöhen, Vertragskonditionen wie Bezugspreise nachträglich verändern oder besonders lukrative Franchisen zum Zweck der Filialisierung aufkündigen (Hadfield (1990: S. 967-969); Combs et al. (2004: S. 911)). Das Risiko dieser beispielhaft angeführten Ausprägungen eines Hold-Up-Verhaltens steigt mit der Investitionsspezifität und folglich mit der Höhe franchisenehmerbezogener Quasi-Renten (vgl. ausführlich insbesondere Klein et al. (1978); Brickley/Dark (1987)).

Die Allokation von Entscheidungsrechten in Franchisenetzwerken wurde im Kontext möglicher Anreizprobleme von Arruñada et al. (2001) durchleuchtet. Übereinstimmend mit den vorherigen Ausführungen hoben die Autoren hervor, dass die Ausweitung der Gestaltungsmacht bei einer der Kooperationsparteien stets mit einer Erhöhung der Ausbeutungsgefahren für das jeweils andere Systemmitglied einhergeht. Aufbauend auf einer Analyse von 23 Kooperationsverträgen stellte sich heraus, dass Entscheidungsrechte vor allem dann zentralisiert werden, wenn Opportunismuspotenziale auf Seiten der Systemführung gering und Kosten des Franchisenehmer-Fehlverhaltens vergleichsweise hoch ausgeprägt sind. Das hieran anknüpfende Problemfeld der Absicherung von Entscheidungsrechten durch Steuerungsmechanismen in Form von Eigentumsanreizen wurde von Windsperger (2003) sowie Windsperger/Yurdakul (2004) aufgegriffen. So konnten Windsperger/Yurdakul (2004: S. 22ff.) anhand einer Stichprobe von 83 Franchise-

⁹ Franchisenehmer vereinnahmte erwirtschaftete Gewinne nach Zahlung von Systemgebühren, so dass Einkommen und Anstrengungsniveau direkt gekoppelt sind. Dennoch verbleibt das Problem, dass der im Gewinnmaximierungskalkül des Franchisenehmers berücksichtigte Erfolgsbeitrag zusätzlicher Umsätze nur einen Teil des Systemerfolgs darstellt. Daher existieren – wenn auch in abgeschwächtem Maße – weiterhin Anreize, geringere Absatz-, Werbe- und Serviceniveaus anzustreben als für das Netzwerk insgesamt optimal wäre (Scott (1995: S. 74)).

¹⁰ Caves/Murphy (1976: S. 577) erläuterten hierzu: „A franchisee who reduced the quality of the good or service he offers for a given price might increase his own profits, yet by disappointing buyers' expectations he could reduce by a greater amount the net returns to the common intangible goodwill asset.“

netzwerken u.a. aufzeigen, dass steigende Zentralisierungsgrade mit erhöhten Systemgebühren einhergehen.

Zu betonen bleibt, dass vorangegangene Studien zur Entscheidungsrechtverteilung in Franchisenetzwerken ausschließlich untersuchten, inwieweit sich als effizient vermutete Verhaltensweisen in der Realität wiederfinden.¹¹ Die tatsächlichen Performanceauswirkungen des Systemzentralisierungsgrads sowie damit einhergehender Empfehlungen der positiven Agency-Theorie wurden bislang nicht analysiert und sind Gegenstand der nachfolgenden Hypothesenentwicklungen.

3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen

3.1. Unmittelbare Effizienzimplikationen des Zentralisierungsgrads

Der Erfolg des Business-Format-Franchisings hängt wesentlich von der Standardisierung des Geschäftskonzepts und dem einheitlichen Marktauftritt der Vertriebseinheiten ab (Norton (1988); Michael (1996); Shane (2005)). Dies erfordert unter Umständen, dass die Systemführung die Entscheidungsspielräume der Franchisenehmerschaft substantiell begrenzt. Im Folgenden wird dargelegt, dass aus Einschränkungen von Franchisenehmerrechten zu Gunsten von Standardisierung und Markenerhaltung – und damit aus der Erhöhung des Zentralisierungsgrads – bedeutende Beiträge zur Ausschöpfung von Effizienzvorteilen zu erwarten sind. Dies ergibt sich auf Grund (1) des verringerten Ressourcenverbrauchs durch verbesserte Bedingungen zur Realisierung von Skaleneffekten, (2) der Reduktion von Kontrollkosten und Eindämmung von Gefahren des Franchisenehmer-Opportunismus sowie (3) der Sicherung von Imagekonsistenz und Markenpotenzial. Hinsichtlich des ersten Arguments ist festzustellen, dass in Franchisenetzwerken zahlreiche unternehmerische Aktivitäten steigenden Skalenerträgen unterliegen, d.h. mit zunehmender Systemgröße sinken die Kosten je Produktionseinheit. Die Verwendung weitgehend identischer Vorleistungsgüter, das Angebot eines homogenen Leistungsprogramms und die einheitliche Vertriebsstättengestaltung tragen dazu bei, diesbezügliche Kostensenkungspotenziale zu realisieren. So forcieren Standardisierungen die Ausschöpfung von Größenvorteilen beim zentral organisierten Wareneinkauf, bei der überregionalen Wer-

¹¹ Eine Ausnahme ist die Arbeit von Shane (2001), die Hinweise auf die Relevanz der Entscheidungscentralisation für die Überlebenschancen von Franchisesystemen fand. Shane (2001) untersuchte die Bedeutung einer zentralen Allokation von Rechten als Sicherungsinstrument bei zunehmender Netzwerkgröße. Gegenstand der Analyse war indes nicht, wie Austauschgefahren unterschiedlicher Entscheidungsstrukturen durch steuerbare Motivationsinstrumente, wie z.B. die Gebührenhöhe, minimiert werden können. Dies ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

bung sowie bei der Entwicklung netzwerkübergreifender Innovationen. Gleichzeitig wird vermieden, dass inkonsistente Geschäftspraktiken – wie nicht-kompatible EDV-Systeme – koexistieren, die etwa die Implementierung neuer Produktideen oder veränderter Elemente des Franchisekonzepts erschweren würden (vgl. Buzzell (1968); Kaufmann/Eroglu (1999: S. 73f.)). Als Folge höherer Uniformität sammeln die Kooperationspartner vielmehr besser vergleichbare bzw. leichter übertragbare Kenntnisse über latente Verbesserungspotenziale.

Zweitens ist hervorzuheben, dass Systemstandardisierungen die bereits beschriebenen Gefahren des Franchisenehmer-Opportunismus reduzieren und Kosten der Qualitätskontrolle einsparen. Vereinheitlichungen von Vorleistungsgütern, Marktauftrittsregeln und Geschäftsprozessen erleichtern zum einen die Beurteilung der Angemessenheit lokaler unternehmerischer Anstrengungen. Zum anderen grenzen vertraglich fixierte und gerichtlich durchsetzbare Handlungsvorgaben die Spielräume des Shirking- und Free-Riding-Verhaltens ein; folglich sinkt der mögliche Zusatzprofit aus Leistungszurückhaltungen (Klein (1995: S. 18f.)).¹² Scott (1995: S. 73) führte hierzu untermauernd aus: „To the extent that production involves inputs that are purchased directly from the franchisor, monitoring the quality of the output is made simpler. Franchisees that purchase most of their inputs from the franchisor have less opportunity to cheat on quality. This reduces the franchisor’s policing costs and makes franchising more viable.“

Das dritte Argument für die Entscheidungscentralisierung in Franchisesystemen stellt darauf ab, dass bindende franchisenehmerbezogene Verhaltensvorgaben nicht nur kostenseitige Vorzüge eröffnen, sondern ebenso Imagekonsistenz und Markenstabilität des Netzwerks sichern (Jain (1989); Kaufmann/Eroglu (1999: S. 75f.)). Das hiermit einhergehende Umsatzpotenzial wird dadurch geschaffen, dass Konsumenten in Folge systemweiter Qualitätsmaßstäbe Produktpräferenzen aufbauen sowie Such- und Informationskosten reduzieren. Unkontrollierte Abweichungen von imagekonstituierenden Merkmalen des Franchisekonzepts können Kundenerwartungen elementar zuwiderlaufen und die Einzigartigkeit der Wettbewerbsposition gefährden.

¹² Klein (1995) analysierte vor dem Hintergrund nicht vollständig vertraglich spezifizierbarer Verhaltensregeln die Bedeutung ökonomischer Renten zur Sicherstellung von Anreizkompatibilität. Empirische Studien zeigten, dass zahlreiche Systeme ökonomische Renten beim Franchisenehmer belassen (Kaufmann/Lafontaine (1994); Michael/Moore (1995)). Durch Zahlung von Renten, gepaart mit Kontrollmaßnahmen und Kündigungsandrohung, ergeben sich erhöhte Leistungsanreize. Bei Verkleinerung von Opportunismusgewinnen durch vertragliche Verhaltensvorschriften sinkt die ökonomische Rente, die notwendig ist, um den Vertrag als „selbstdurchsetzend“ („self-enforcing“) wirken zu lassen (Klein (1995: S. 18f.)).

Trotz dieser grundsätzlich zu erwartenden Effizienzvorteile der Systemstandardisierung ist zu betonen, dass Einschränkungen von Franchisenehmer-Rechten mit erheblichen Nachteilen einhergehen können. Die Franchising-Literatur hob hervor, dass eine der bedeutendsten Herausforderungen des Franchise-Managements darin besteht, die Vorzüge von Zentralisierung und Standardisierung mit dem Nutzen der Adaption differierender Marktgegebenheiten abzuwägen (Michael (1996); Bradach (1997, 1998); Kaufmann/Eroglu (1999); Sorenson/Sørensen (2001)). Nicht-Ausschöpfungen lokaler Wissensvorteile durch überzogene Rigidität und Uniformität können ihrerseits mit Effizienzverlusten einhergehen und notwendige Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen verhindern bzw. verzögern. Michael (1996: S. 57) stellte hierzu fest: „The requirements of standardization under the common trademark constrain franchisees from the full use of their human capital, including their knowledge of local conditions. Some adaptations to the local market are prohibited by the requirement of standardization.“ Darüber hinaus impliziert die Zentralisation von Entscheidungsrechten erweiterte Opportunismuspotenziale auf Franchisegeberseite, denen erst durch angemessene Leistungsanreize zu begegnen ist. Der jeweils „optimale“ Zentralisierungsgrad bestimmt sich daher durch den situativen Kontext des jeweiligen Systems. Im weiteren Verlauf des Abschnitts wird dargelegt, inwieweit der Zusammenhang zwischen Entscheidungscentralisation und Netzwerkeffizienz von der Verteilung spezifischer Wissensressourcen sowie von der Absicherung durch Anreizstrukturen beeinflusst sein sollte. Dazu wird auf den bereits skizzierten Ansatz der positiven Agency-Theorie rekurriert.

3.2. Wissensverteilung und Zentralisierungsgrad

3.2.1. *Wissensressourcen des Franchisenehmers*

Der Residualeinkommensanspruch stattet Franchisenehmer mit der Motivation aus, Wissensressourcen aufzubauen und für umsatz erhöhende Anpassungen an jeweils vorherrschende Wettbewerbserfordernisse zu nutzen.¹³ Prägen Marktunterschiede und -veränderungen die Arbeitsbedingungen der Vertriebseinheiten, steigt die Bedeutung lokaler Anstrengungen, so dass die Zentrale bereits in der Partnerselektionsphase darauf bedacht sein wird, Kooperationspartner mit unternehmerischen Vorkenntnissen zu rekrutieren und den Erfahrungsaufbau vor Ort zu fördern. Unter variierenden Marktgegebenheiten

¹³ Prominente Beispiele, wie die Etablierung des BigMacs bei McDonalds oder des 2-für-1-Konzepts bei Pizza Hut (Bradach (1998: S. 141)), zeigen auf, dass explorative Ausschöpfungen lokalen Wissens auch entscheidende Beiträge zur innovativen Weiterentwicklung des Gesamtnetzwerks leisten können.

werden Franchisenehmer somit in erhöhtem Maße über werthaltige, durch hohe Spezifität geprägte Wissensvorteile gegenüber der Zentrale verfügen. Diese beziehen sich insbesondere auf intime Kenntnisse über differenzierte Kundenbedürfnisse, kulturelle Besonderheiten sowie lokale Wettbewerbsgegebenheiten und damit auch auf die Fähigkeit, den Anforderungen regionaler Marktkonstellationen und Marketingmaßnahmen nachzukommen (vgl. Bradach (1998: S. 127); sowie insbesondere Kaufmann/Eroglu (1999); Sorenson/Sørensen (2001)). Michael (1996: S. 60) äußerte sich hierzu ähnlich: „For a franchisee, the relevant human capital includes [...] knowledge of local trading conditions such as labor markets and customer’s wants. This knowledge is difficult to synthesize and to communicate to a central decision-maker.“

Jensen/Meckling (1992) argumentierten, dass die effiziente Allokation von Entscheidungsrechten die Vereinigung von Gestaltungsbefugnis und kontextbezogenem, werthaltigem Wissen voraussetzt. Spezifische Wissensbestandteile sind nicht bzw. nur sehr kostspielig transferierbar und damit grundsätzlich nicht vertragsfähig. Da die Übertragung spezifischen Franchisenehmerwissens auf Grund von Intangibilität in weiten Teilen persönliche Kommunikation erfordert, ist der Transfer, wenn überhaupt, nur unter hohem Zeitaufwand möglich (Simonin (1999); Windsperger (2003, 2004)). Verfügt die Franchisenehmerschaft über ausgeprägte lokal angesiedelte Wissensressourcen, sollten hier folglich korrespondierende Entscheidungsrechte verbleiben, um die Ausschöpfung verbundener Ertragspotenziale zu ermöglichen. Anderenfalls sind Verzögerungen bei operativen Entscheidungen sowie Opportunitätskosten aus der Nicht-Nutzung relevanten Know-Hows hinzunehmen (Jensen/Meckling (1992); Colombo/Delmastro (2004)). Bradach (1998: S. 126) illustrierte diese Problematik pointiert mit folgender Aussage eines Pizza Hut-Franchisenehmers: „Franchisees have a faster reaction time. With all the layers in the company, it takes a long time to get things done.“¹⁴

Als Inhaber der Vertriebsstätten tragen Franchisenehmer die mit ihrem Vermögenseigentum einhergehenden Entscheidungskompetenzen allerdings nur insoweit, wie keine anders lautenden Vertragsregelungen existieren (Lutz (1995: S. 113); Jensen et al. (1999: S. 82)). Die Konzentration von Gestaltungsmacht bei der Franchiseführung und weit reichende Handlungsvorgaben schränken die Entscheidungsspielräume der Systemmitglie-

¹⁴ Yin/Zajac (2004: S. 370) gaben hierzu einen befragten Franchisenehmerbetreuer wie folgt wieder: „There is a store manager [...] who says that we should buy the parking lot next door because we have a parking problem. Now by the time that decision goes through the area manager, goes through the director of operations, to asset development, to the regional VP, you know, two years have gone by. The parking lot could be gone. While in a franchise environment, he (the franchisee) [...] is a decision-maker. He is much closer to his operation. He sees an opportunity, snap, he picks up the phone, and that might work well for his business.“

der vor Ort ein. Die Zentralisierung von Entscheidungsrechten trotz ausgeprägter spezifischer Wissensvorteile der Franchisenehmerschaft würde somit erhebliche Informationskosten implizieren. Letztere umfassen Kosten des Transfers von lokalem Wissen zur Zentrale sowie Kosten von Fehlentscheidungen, die aus dem Umstand resultieren, dass eine vollständige Akquisition des relevanten Wissens prohibitiv kostspielig (sowie zeit- aufwändig) wäre.

Schlussfolgernd ist von folgendem Zusammenhang auszugehen:

Hypothese 1: Je stärker ausgeprägt die spezifischen Wissensressourcen der Franchisenehmer sind, desto schwächer entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen der Entscheidungs- zentralisierung.

3.2.2. Wissensressourcen des Franchisegebers

Franchisenehmerseitige Wissensressourcen beziehen sich schwerpunktmäßig auf lokale Gegebenheiten des Verkaufsstandorts. Franchisegeber verfügen dagegen über nur kostspielig übertragbare, systemspezifische Know-How-Bestandteile. Diese umfassen neben den Kenntnissen über Standortwahl, Produktentwicklung und Warenbeschaffung auch das Wissen um Maßnahmen zur Erhaltung und Kommunikation der Netzwerkmarke (Klein/Leffler (1981); Kacker (1988); Windsperger (2003, 2004)).¹⁵ So sollte die Zentrale insbesondere über die Fähigkeit verfügen, die System-Kompatibilität von Produkt- und Verfahrensneuerungen zu beurteilen. Die übergeordnete Betrachtungsperspektive des Franchisegebers fördert ein umfassendes Verständnis für komplexe Zusammenhänge des Leistungsprogramms, das wiederum dazu beiträgt, eventuelle Gefährdungen der Markenpositionierung und der Funktionalität des Geschäftskonzepts zu identifizieren (Altmann (1996: S. 37f.)). Sind diese Wissens- und Entscheidungstatbestände ausgeprägt und von hoher Relevanz für das Netzwerk, würde die Belassung weit reichender Gestaltungsspielräume bei der Franchisenehmerschaft eine erhöhte sowie vor allem kostspielige Koordination zwischen Zentrale und lokalen Vertriebseinheiten implizieren.

Nach dem Ansatz der positiven Agency-Theorie erfordert organisationale Effizienz, wie bereits erläutert, dass die Struktur der Entscheidungsrechte entsprechend der Verteilung spezifischer Wissensressourcen ausgerichtet wird. Verfügen Franchisegeber

¹⁵ Standardisierungen übernehmen dabei auch die Funktion, transaktionsgebundenes Wissen zumindest zum Teil, d.h. soweit es explizierbarer Natur ist, zu generalisieren und den lokalen Vertriebseinheiten zugänglich zu machen. Als Beispiel nennt Altmann (1996: S. 36f.) die Bereitstellung des Systemhandbuchs.

in vergleichsweise hohem Maße über schwer transferierbare Wissensbestandteile, sollte der Grad an Entscheidungscentralisation zunehmen und weniger Handlungsmacht bei den Franchisenehmern verbleiben. Damit wären Informationskosten in Folge von Wissenstransfers und dezentralen Fehlentscheidungen zu begrenzen. Operative Gestaltungskompetenzen der Systemmitglieder vor Ort, etwa in Bezug auf Preissetzung, Personalpolitik und lokale Werbemaßnahmen, würden in dieser Situation geringer ausfallen. Mit anderen Worten: Hohe Zentralisierungsgrade sollten insbesondere dann mit Effizienzvorteilen einhergehen, wenn hohe Erträge aus der Kapitalisierung spezifischer Franchisegeber-Ressourcen zu erwarten sind und Verluste aus der Nicht-Nutzung lokalen Wissens weniger schwerwiegend ausfallen. Die oben skizzierten, mit höheren Standardisierungsgraden einhergehenden Vorzüge wie Imagekonsistenz und Realisierung von Skaleneffekten dürften mit Umfang und Bedeutung der angeführten Wissensressourcen der Zentrale steigen.

Demnach ergibt sich spiegelbildlich zur ersten Hypothese:

Hypothese 2: Je stärker ausgeprägt die spezifischen Wissensressourcen des Franchisegebers sind, desto stärker entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen der Entscheidungscentralisierung.

3.3. Franchisegeber-Opportunismus und Zentralisierungsgrad

3.3.1. *Laufende Franchisegebühr*

Die vorangegangenen Ausführungen stellten darauf ab, dass organisationale Effizienz die Vereinigung von Gestaltungsbefugnis und kontextbezogenem, werthaltigem Wissen bedingt. Zuordnungen von Entscheidungsrechten zu relevanten Wissensbestandteilen (bzw. umgekehrt) sind jedoch nur unter Abstraktion von Motivationsproblemen vorbehaltlos als effizient zu bewerten (Jensen/Meckling (1992)). Hohe Zentralisierungsgrade reduzieren zwar die Spielräume für unzureichende Leistungsanstrengungen der Franchisenehmer, sie erhöhen aber die Gefahr, dass die Systemführung ihre Kompetenzen entgegen dem Interesse der übrigen Organisationsteilnehmer ausübt (vgl. mit Beispielen Abschnitt 2.2.; Arruñada et al. (2001: S. 258)). Ebenso steigt mit der Konzentration von Gestaltungsspielräumen unmittelbar die Bedeutung hoher franchisegeberseitiger Anstrengungen. Folglich sollten in dieser Situation verstärkt entsprechende Anreize daraufhin wirken, dass kostspielige Aufgaben wie in den Bereichen der sorgfältigen Partnerauswahl,

der Mitgliederkontrolle und der Franchisenehmerunterstützung im Sinne des Gesamt-Netzwerks erfüllt werden (Sen (1993: S. 178); Scott (1995: S. 69f.)).

Problematisch sind Fehlverhaltensweisen wie Leistungszurückhaltungen der Zentrale vor allem dann, wenn Franchisenehmer sich durch spezifische, irreversible Investitionen in den Betriebs- und Humankapitalaufbau an das Netzwerk binden. Die Investitionsspezifität steigt wiederum durch Standardisierungsvorschriften wie Ausstattungs- und Bauvorgaben für den Standort oder Personalbestands-Erfordernisse. Shane (2001: S. 141) folgerte daraus weiterführend: „Centralization makes it easier for the franchisor to hold up franchisees because centralization requires franchisees to make relationship-specific investments in franchisor inputs.“ Dies verdeutlicht, dass Quasi-Renten aus spezifischen Vermögenswerten nicht nur den Systemaustritt als denkbare Reaktion auf ungenügende Franchisegeberanstrengungen erschweren. Sie verschärfen ebenso das Risiko der ex-post Abschöpfung von Franchisenehmer-Erträgen unter Androhung der Beziehungsbeendigung sowie die Gefahr des Moral-Hazard-Verhaltens (Brickley/Dark (1987)).¹⁶

Wie kann die Leistungsmotivation des Franchisegebers bei erweiterten Verhaltensrisiken aus hohen Zentralisierungsgraden sichergestellt werden? In der Literatur wurde bereits ausführlich die Rolle der laufenden Franchisegebühr – ein meist monatlich an die Systemführung zu zahlender Anteil an den Franchisenehmerumsätzen – als Steuerungsinstrument diskutiert (vgl. u.a. Rubin (1978); Lal (1990); Lafontaine (1992); Sen (1993); Vázquez (2005)). Mit einer laufenden Franchisegebühr stellen sich Franchisegeber mit dem Interesse am fortwährenden Netzwerkerfolg und Reputationserhalt aus. Schwächt z.B. unentdecktes Free-Riding-Verhalten von Franchisenehmern das Umsatzpotenzial des Gesamtsystems, so erleidet auch die Zentrale direkte Ertragseinbußen, die mit der Gebührenhöhe steigen. Dementsprechend wird durch Eigentumsanreize die Motivation erhöht, die Kooperationspartner hinreichend zu unterstützen und den Wert der Netzwerkmarke durch Mitgliederkontrollen sowie innovative Weiterentwicklungen des Geschäftskonzepts zu sichern. Insofern kann die Umsatzgebühr als Instrument der Interessensangleichung verstanden werden, das darauf hinwirkt, Ausübungen von Entscheidungsrechten mit den daraus resultierenden Ertragskonsequenzen zu koppeln.¹⁷ Je höher

¹⁶ Da Hold-Up-Verhaltensweisen das Reputationskapital des Franchisegebers erodieren lassen, sollten sie vor allem in sog. „End-game“-Situationen zum Tragen kommen. Beispiele hierfür sind Konstellationen, in denen nur noch geringe Erfolgsperspektiven des Franchisekonzepts vorliegen und/oder radikale Neuausrichtungen des Systems erforderlich sind (Arruñada et al. (2001: S. 261)).

¹⁷ Bei der ausschließlichen Festlegung von Eintrittsgebühren hätten Umsatzeinbußen in Folge von Markenerosionen keinen unmittelbaren Einfluss auf das Franchisegeber-Einkommen (Lutz (1995)). Allerdings würde vermutlich die Bewerberzahl für künftig zu vergebende Franchisen abnehmen (Sen (1993: S. 178)).

der Grad an Entscheidungscentralisierung, desto bedeutsamer wird die Absicherung der Leistungserbringung des Franchisegebers; Erhöhungen der laufenden Gebühr sollten demzufolge die positiven Effizienzimplikationen der Zentralisierung verstärken.

Aus den skizzierten Argumenten ergibt sich als vermutete Wirkungsbeziehung:

Hypothese 3: Je höher die laufende Franchisegebühr, desto stärker entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen der Entscheidungscentralisierung.

3.3.2. *Filialisierungsgrad*

Der Residualeinkommensanspruch intensiviert die Leistungsanreize des Franchisenehmers und schützt die Zentrale vor vertikalen Externalitäten in Form des Shirking. Hierauf aufbauend liegt eine der bedeutendsten ökonomischen Erklärungen für die Vorteilhaftigkeit des Franchisings in Kontrollkosteneinsparungen (Rubin (1978)). Die „Absicherung“ der Entscheidungscentralisierung durch laufende Franchisegebühren geht vor diesem Hintergrund mit unerwünschten Nebenwirkungen einher. Umsatzgebühren verwässern den Leistungsanreiz des Residualeinkommensanspruchs, da das Systemmitglied vor Ort nur noch in abgeschwächter Form an den Erfolgskonsequenzen seines Verhaltens beteiligt wird (Scott (1995: S. 71)). Für den Franchisenehmer würde das Interesse sinken, netzwerkbezogene Investitionen, z.B. in den Aufbau lokalen Wissens, vorzunehmen. Die daraus erwachsenden Zusatzkosten könnten die positiven franchisegeberbezogenen Anreiz- und Einkommenseffekte erhöhter Umsatzgebühren überkompensieren.

Um dieses Problem zu vermeiden und um Eigentumsanreize bei beiden Kooperationsparteien zu belassen, kommt die Filialisierung einzelner Outlets parallel zu franchisierten Vertriebsstätten in Frage (Brickley/Dark (1987); Lafontaine (1992)).¹⁸ Die Anreize, kostspielige nachfrage- und qualitätserhaltende Maßnahmen wie Mitgliederkontrolle, Partnerunterstützung und Produktentwicklung durchzuführen, steigen mit der Filialisierung von Vertriebseinheiten, da die franchisegeberseitige Profitsituation hierüber an den Netzwerkerfolg gekoppelt wird. Dies gilt indes nur dann uneingeschränkt, wenn Unterwanderungen von elementaren Qualitätsmerkmalen des Geschäftskonzepts netzwerkweit die Nachfrage bzw. das Umsatzpotenzial der Vertriebsstätten negativ beeinflussen. Mit

¹⁸ Das Phänomen des gleichzeitigen Auftretens von Filialen und Franchisen in einer Handelskette wird im Allgemeinen als „plurale Form“ bezeichnet. Die Franchise-Literatur hat sich intensiv und aus unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln mit den Beweggründen und Ausprägungsformen der pluralen Form befasst (vgl. z.B. Bradach/Eccles (1989); Bradach (1997); Pénard et al. (2003); Cliquet/Perrigot (2005); Ehrmann/Spranger (2005)).

der Höhe des Filialisierungsgrads würden infolgedessen die Ertragseinbußen aus dem Betreiben franchisegebereigener Outlets steigen, wenn Leistungsreduktionen oder Qualitätsprobleme bei den Systemmitgliedern auftreten. Die Koexistenz von Filialen und Franchisen könnte daher als „Garantie“ für das Franchisegeberinteresse am Erhalt des eigenen Reputationskapitals, an der Vermeidung von Free-Riding-Verhalten und an der Sicherung künftiger Umsatzpotenziale des Netzwerks interpretiert werden (Scott (1995: S. 71ff.)). Das Eigentum des Systemkopfs an Verkaufsstandorten käme entsprechend als anreizorientierte Alternative zu laufenden Umsatzgebühren zum Tragen (Scott (1995); Pénard et al. (2003)). Gallini/Lutz (1992: S. 472f.) zitierten Experten der Franchising-Branche in diesem Kontext wie folgt: „The franchisor should own at least one or two company stores so that he has a real stake in the continuity of the system [...]. The mix of company-owned vs. franchised units is indicative of the willingness of the franchisor to ‘put his money where his mouth is’ to some extent.“ Je höher der Grad an Entscheidungscentralisierung, desto bedeutsamer wird die Absicherung der Leistungserbringung des Franchisegebers; Erhöhungen des Filialanteils sollten folglich die positiven Effizienzwirkungen der Zentralisierung verstärken.

Folgender Zusammenhang ist aus den vorstehenden Ausführungen abzuleiten:

Hypothese 4: Je höher der Filialisierungsgrad, desto stärker entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen der Entscheidungscentralisierung.

3.3.3. *Verbandsmitgliedschaft*

In den vorherigen Abschnitten wurden Umsatzgebühr und Filialisierung als Instrumente zur Leistungssicherung bei erweiterten Entscheidungskompetenzen der Zentrale diskutiert. Dies entspricht dem üblichen Ansatz der Literatur, die den interessensangleichenden Funktionen von Gebühren- und Filialisierungsstruktur die mit Abstand höchste Beachtung zukommen ließ. Neben der Steuerung von Eigentumsanreizen über die Komponenten Umsatzgebühr und Filialanteil bestehen weitere Möglichkeiten, glaubhafte Verhaltensbindungen und Interessensanpassungen im Falle der Entscheidungscentralisierung zu installieren. Ziel ist dabei stets, die Erfüllung der Franchisegeberaufgaben im Sinne des Gesamtsystemerfolgs zu gewährleisten.

Eine interessante, wie auch in der Praxis bedeutende Variante des Absicherns von Franchisegeberleistungen besteht in der freiwilligen Selbstbindung über die Mitglied-

schaft in Verbänden wie dem Deutschen Franchise-Verband (DFV) oder der International Franchise Association (Shane (2001: S. 144)). Die Verbandszugehörigkeit geht im Allgemeinen mit der Verpflichtung einher, anfallende Aufnahmegebühren und laufende Mitgliedschaftsbeiträge zu entrichten. Franchisegeber nehmen damit ebenso einen gewissen Zeit- und Personalaufwand für die Vorbereitung der Mitgliedschaft, die Pflege der Beziehung zur Vereinigung sowie für Systemprüfungen in Kauf. Als zentrales Element der Verbandszugehörigkeit sind ethische Grundsätze und Richtlinien zur Gestaltung der Franchisenehmer-Franchisegeber-Beziehung zu beachten. Diese sind in der Regel umfassender als marktübliche, vorwiegend gesetzlich geprägte Verhaltensbestimmungen (Sen (1993: S. 182)). So verlangt der DFV regelmäßige Systemchecks durch eine unabhängige universitäre Institution, die Geschäftskonzept, Franchisevertrag und Systemhandbuch auf Übereinstimmung mit den Richtlinien des Verbands überprüft.¹⁹ Zusätzlich werden die Kooperationsverträge durch einen unabhängigen Rechtsanwalt begutachtet, Nachweise über Partnerbetreuungen eingeholt sowie persönliche Gespräche zwischen der DFV-Geschäftsleitung und der jeweiligen Zentrale geführt (zu weiteren Details vgl. ausführlich DFV (2005b)). Laut Informationen aus der Internetpräsenz des DFV ergibt sich daraus eine „von der Politik, Wissenschaft, Praxis und Öffentlichkeit seit langem geforderte Positivliste seriöser Franchise-Systeme“ (DFV (2005c)).

Insgesamt ist davon auszugehen, dass Franchisegeber im Falle einer Verbandsmitgliedschaft glaubwürdige Signale des kooperativen Verhaltens bzw. der Aufgabenerfüllung im Sinne des Gesamtsystems übermitteln. Dies folgt aus der Bereitschaft, die Verbandsstandards als bindend zu akzeptieren, regelmäßige Qualitätsüberprüfungen durch unabhängige Instanzen vornehmen zu lassen und Aufwendungen, wie zur Erfüllung der relativ strengen Mitgliedschaftsregeln, zu tragen. Im Falle eines drastischen Fehlverhaltens drohen der Ausschluss aus der Vereinigung sowie damit einhergehend Kosten der Nicht-Attrahierung potenzieller Mitglieder und Verluste aus geringeren Zugangspreisen auf Grund entfallender Qualitätssignale. Insbesondere bei hohen Zentralisierungsgraden kann die Verbandsmitgliedschaft folglich als Instrument zur Absicherung der Leistungsbereitschaft der Systemführung verstanden werden.

Analog zur Logik der vorherigen Abschnitte ergibt sich als Schlussfolgerung:

¹⁹ Die Systemchecks beinhalten z.B. auch eine stichprobenbasierte Erhebung der Franchisenehmer-Zufriedenheit; die Prüfungen erfolgen durch das Internationale Centrum für Franchising & Cooperation der Universität Münster (DFV (2005b)).

Hypothese 5: Sind Franchisegeber Mitglied des Deutschen Franchise-Verbands, werden die positiven Effizienzwirkungen der Entscheidungscentralisierung verstärkt.

4. Empirische Überprüfung

4.1. Untersuchungsmethodik: Data Envelopment Analysis (DEA)

4.1.1. Ansatz der Randproduktionsfunktion

Im vorliegenden Beitrag erfolgte die Wirtschaftlichkeitsmessung mithilfe der DEA-Methode. Hierbei handelt es sich um ein nicht-parametrisches Verfahren zur Konstruktion empirischer Rand- bzw. Grenzproduktionsfunktionen. Die Randproduktionsfunktion ergibt sich aus bestpraktizierenden Beobachtungsobjekten, die den Maßstab einer relativen Effizienzbewertung darstellen. Die zu beurteilenden Untersuchungseinheiten werden in der DEA-Terminologie üblicherweise als „Decision Making Units“ (DMUs) bezeichnet, deren Aufgabe abstrakt in der Transformation von Faktoreinsätzen (im Folgenden auch: Inputs) zu Produktionsergebnissen (im Folgenden auch: Outputs) besteht.

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse sind verschiedene Teilaspekte der Effizienz zu beachten. Farrell (1957) schloss aus seinen Untersuchungen von Produktionsgrenzen, dass das Konstrukt „Effizienz“ ein Produkt aus technischer und allokativer Effizienz ist. Allokative Effizienz bezieht Preisinformationen in die Betrachtung ein und liegt vor, wenn ein kostenoptimal proportionierter Input-Einsatz gewählt wurde. Technische Effizienz gibt hingegen die Fähigkeit wieder, aus einer gegebenen Inputmenge den maximalen Output zu erzeugen (Output-Orientierung) bzw. bei gegebenem Output mit geringstmöglichem Input zu operieren (Input-Orientierung). Färe et al. (1985) erweiterten diesen Ansatz und unterschieden die Möglichkeit von sowohl langfristig als auch kurzfristig gültigen Randproduktionsfunktionen, die sich auf konstante bzw. variable Skalenerträge beziehen. Die Annahme variabler Skalenerträge führt dazu, dass größenbedingte Wirtschaftlichkeitsunterschiede „neutralisiert“, mithin von der Effizienzbeurteilung ausgeschlossen werden (Schefczyk (1996: S. 173)). Im Vergleich der Skalenertragsannahmen ist die technische Ineffizienz in Skaleneffizienz und „pure“ technische Ineffizienz aufzuspalten, wobei letztere innerhalb des bestehenden Produktionsumfangs zu beseitigen ist. Bei Betrachtung von Skaleneffizienz steht die Frage nach der optimalen Größe

der DMU im Vordergrund. Ein Herstellungsprozess ist skaleneffizient, wenn eine prozentuale Ausdehnung der Faktoreinsätze mit einer entsprechenden proportionalen Ausdehnung der Outputmenge einhergeht.²⁰

Abbildung 2.1 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Effizienzaspekten über Randproduktionsfunktionen, die sich auf die Verwendung zweier Inputs I_1 und I_2 beziehen. Die Budgetlinie PP' gibt das Verhältnis der Faktorpreise von I_1 und I_2 wieder. Der Unterschied zwischen den dargestellten Isoquanten IQ_1 und IQ_2 liegt, bei identischen Outputniveaus, in der Gültigkeit von konstanten respektive variablen Skalenerträgen (in der Abbildung als KSE und VSE gekennzeichnet). Beide Isoquanten verbinden gemäß der Skalenertragsannahmen technisch effiziente Inputkombinationen (ABCDE und A'B'C'D'E'). Die einzige allokativ effiziente Produktion wird durch den Punkt C repräsentiert, in dem die Grenzrate der Input-Substitution dem Faktorpreisverhältnis entspricht. Liegt eine Untersuchungseinheit auf der abgebildeten Produktionsgrenze, wie etwa im Punkt D, genügt sie der Pareto-Koopmans-Effizienz, d.h. bei gegebener Ausbringung besteht keine Möglichkeit, einen Input zu reduzieren ohne einen anderen zu erhöhen (vgl. auch Abschnitt 2.1.). Die Inputkombination im Punkt F ist, bei gleichem Output wie für alle übrigen Faktorverwendungen, deutlich als ineffizient zu klassifizieren. Mittels radialer Effizienzbestimmung ergibt sich die Gesamteffizienz für F durch das Streckenverhältnis OF^{***}/OF , das in drei Bestandteile zu zerlegen ist. OF^*/OF misst mit Blick auf den Produktionsrand unter variablen Skalenerträgen (IQ_2) pure technische Effizienz (PTE). OF^{**}/OF^* gibt unter Einbezug des Produktionsrands unter konstanten Skalenerträgen (IQ_1) die Skaleneffizienz (SE) an. OF^{***}/OF^{**} zeigt schließlich die allokativ Effizienz (AE) der Input-Kombination F auf und stellt die Abweichung der technisch effizienten von der preiseffizienten Produktion dar.

²⁰ Führen Ausdehnungen des Faktoreinsatzes zu überproportionalen Outputzunahmen, wird durch Produktionsausweitungen das Verhältnis von Output zu Input verbessert. Dieses Verhältnis wird demgegenüber durch Reduktion aller Faktoren erhöht, wenn Ausdehnungen des Faktoreinsatzes zu unterproportionalen Outputausweitungen führen (Steinmann (2002: S. 2)).

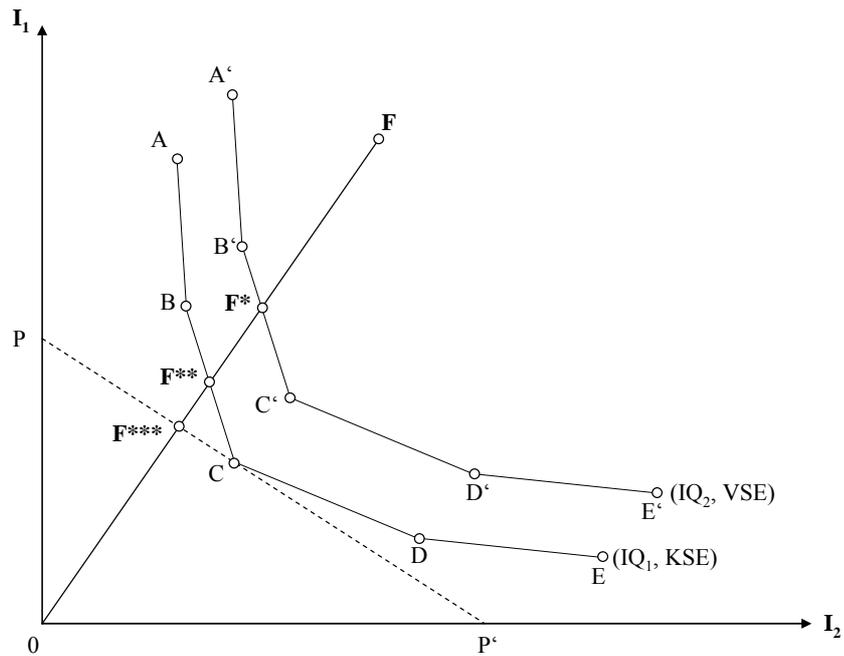


Abbildung 2.1: Effizienter Produktionsrand und Effizienzdekomposition
Quelle: in Anlehnung an Parkin/Hollingsworth (1997: S. 1426).

Zusammengefasst stehen die Komponenten der Gesamteffizienz (GE) in folgendem Verhältnis zueinander:

$$GE = PTE \times SE \times AE = \frac{OF^*}{OF} \times \frac{OF^{**}}{OF^*} \times \frac{OF^{***}}{OF^{**}} = \frac{OF^{***}}{OF} \quad (2.1)$$

Um die Effizienzbestandteile zu ermitteln, verbleibt die Aufgabe der Randproduktionsfunktions-Bestimmung. Die DEA, die im nachstehenden Abschnitt genauer beschrieben wird, stellt dazu wie erwähnt auf die bestpraktizierenden Einheiten einer Stichprobe ab. Damit erfolgt eine Approximation an die in der Realität zumeist nicht bekannte, „wahre“ Produktionsfunktion. In den Grundmodellen bezieht sich die DEA ausschließlich auf technische Effizienz; von der Möglichkeit allokativer Unwirtschaftlichkeiten wird im Folgenden abstrahiert, da für die hier betrachteten In- und Outputs von Franchisesystemen keine Preisinformationen vorliegen.

4.1.2. Kurzbeschreibung der DEA-Funktionsweise

Aufbauend auf Überlegungen von Farrell (1957) entwickelten Charnes et al. (1978) ein lineares Optimierungsproblem zur Konkretisierung der Randproduktionsfunktion. Das damit hergeleitete Grundmodell der DEA, das sog. „CCR-Modell“²¹, setzt konstante Ska-

²¹ „CCR“ steht für „Charnes, Cooper, Rhodes“.

lenerträge voraus, so dass neben sämtlichen Konvexkombinationen der DMUs auch alle proportionalen Skalenvariationen als technisch möglich gelten. Da das DEA-Verfahren bereits in zahlreichen Anwendungsgebieten eingesetzt wurde und eine breite Grundlagenliteratur besteht, beschränken sich die nachstehenden Erläuterungen auf einen allgemeinen Überblick. Für detaillierte Darstellungen sei auf einschlägige Quellen wie Färe et al. (1994), Coelli et al. (1998) und Thanassoulis (2001) verwiesen.²²

Ausgangspunkt der DEA ist ein Effizienzindikator, der als Verhältnis der gewichteten Summe der Outputs zur gewichteten Summe der Inputs einer Entscheidungseinheit definiert ist; Faktoreinsätze und -erträge können dabei verschieden dimensioniert sein. Der Effizienzindikator ist auf Bereiche zwischen null und eins normiert und ergibt sich bei m Outputs und n Inputs wie folgt:

$$1 \geq \frac{\sum_{i=1}^m u_i \cdot y_i}{\sum_{j=1}^n v_j \cdot x_j} \geq 0, \quad (2.2)$$

wobei y_i = Menge des Outputs i ; u_i = Gewichtung des Outputs i ; x_j = Menge des Inputs j ; v_j = Gewichtung des Inputs j . Die Gewichtungen der Faktoreinsätze und -ergebnisse werden durch Maximierung des DEA-Effizienzmaßes für jedes Untersuchungsobjekt einzeln ermittelt, d.h. die betrachteten Einheiten werden stets bestmöglich dargestellt. Da die Bewertung im *zwischenbetrieblichen Vergleich* erfolgt, muss die Effizienz jeder anderen DMU unter Verwendung der Gewichtungskombinationen der betrachteten Einheit ebenfalls zwischen null und eins liegen. Zur Vereinfachung des Optimierungsproblems wird ein lineares Programm definiert, indem Zähler oder Nenner des Effizienzindikators bei einem Wert von eins festgelegt werden, um anschließend die gewichteten Inputs für jedes Beobachtungsobjekt zu minimieren bzw. die gewichteten Outputs jeweils zu maximieren.²³ Die Lösung erfolgt nach Umwandlung in das zugehörige duale Problem, das zu einer reduzierten Anzahl an Nebenbedingungen und damit zu verringertem Rechenaufwand führt. Das duale Problem verdeutlicht, dass die Wirtschaftlichkeit der DMUs durch Gegenüberstellungen zu Linearkombinationen von effizienten Vergleichseinheiten ermittelt wird.²⁴ Dabei befinden sich – Input-Orientierung unterstellt – alle Outputs dieser Linearkombinationen auf gleichem Niveau wie bei den untersuchten DMUs, allerdings

²² Für den deutschsprachigen Raum sind insbesondere die Beiträge von Schefczyk (1996), Cantner/Hanusch (1998) und Dyckhoff/Allen (1999) anzuführen.

²³ Die Lösung des Outputmaximierungsproblems ist analog zum bereits vorgestellten radialen Maß der technischen Effizienz (vgl. Abschnitt 4.1.1., Abbildung 2.1).

²⁴ Es bleibt anzumerken, dass auch der Fall einer einzelnen effizienten Referenzeinheit denkbar ist.

wird im Falle der Ineffizienz nur ein Bruchteil der Ressourcen benötigt. In Abbildung 2.1 produzieren Verbindungen der Punkte B und C denselben Output wie die DMU F, allerdings bei geringerem Faktoreinsatz. F^{**} ist diejenige Linearkombination, die bei konstanten Skalenerträgen als Referenzpunkt für F gilt und die Berechnung der technischen Effizienz $0F^{**}/0F$ ermöglicht. Die Beobachtungseinheiten B und C sind der betrachteten DMU am ähnlichsten und dementsprechend am besten als Benchmarks geeignet.

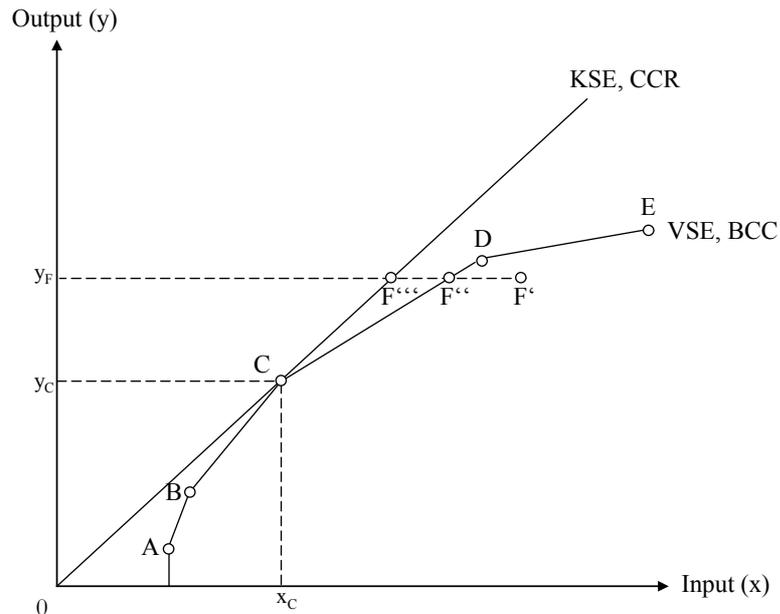


Abbildung 2.2: CCR- und BCC-Randproduktionsfunktion

Die DEA kann unter der Annahme von entweder konstanten oder variablen Skalenerträgen durchgeführt werden. Das bereits angeführte CCR-Modell geht von linear homogenen Produktionsfunktionen aus. Von Banker et al. (1984) wurde das sog. „BCC-Modell“²⁵ hergeleitet, das mit der Voraussetzung von variablen Skalenerträgen die Differenzierung von rein technischen und skalenbedingten Ineffizienzen erlaubt. Abbildung 2.2 stellt am Beispiel eines Outputs und eines Inputs wesentliche Unterschiede und Implikationen der CCR- und BCC-Randfunktionen dar. Die Einheiten A und B sind BCC-effizient, sie weisen allerdings steigende Skalenerträge auf. Eine Ausdehnung der Produktion bis zum Punkt C würde die Ausschöpfung latenter Größenvorteile und somit eine Wirtschaftlichkeit gemäß der Relation y_c/x_c ermöglichen. D und E sind ebenfalls BCC-effizient, hier aber bei sinkenden Skalenerträgen, so dass eine Aufspaltung der Gesamtproduktion in kleinere Einheiten mit Produktivitätsverbesserungen einhergeht. Eine ineffiziente DMU F' müsste den Input bis zum Punkt F'' zurückführen, um als BCC-effizient

²⁵ „BCC“ steht für „Banker, Charnes, Cooper“.

zu gelten, schließlich aber F^{ccc} erreichen, um ebenfalls skaleneffizient zu produzieren. Dabei wird die pure technische Effizienz für F^c durch das Verhältnis der Inputbeanspruchungen $y_F F^{ccc} / y_F F^c$ gemessen; die BCC-Funktion ist hier alleiniger Maßstab. Die Skaleneffizienz ergibt sich als Verhältnis von technischer Effizienz $y_F F^{ccc} / y_F F^c$ und purer technischer Effizienz: $(y_F F^{ccc} / y_F F^c) / (y_F F^{ccc} / y_F F^c) = y_F F^{ccc} / y_F F^{ccc}$.

In einer zusammenfassenden Betrachtung lassen sich die folgenden allgemeinen Vorzüge der DEA-Anwendung für Effizienzanalysen herausstellen:

- Die DEA nutzt sowohl Input- als auch Outputobservationen, wobei simultan eine Vielzahl von monetären und nicht-monetären Parametern in die Analyse integriert werden kann.
- Die Einteilung der DMUs in Vergleichsgruppen erfolgt objektiv durch die Methode und nicht subjektiv durch den Analysten. Das Verfahren identifiziert strukturähnliche Referenzeinheiten, über die eine Effizienzbeurteilung erfolgt.
- Die Bewertung erfordert keine Annahmen zu den Wichtungsfaktoren der In- und Outputs – die Gewichtungen werden modellendogen berechnet und optimiert.
- Die DEA ermittelt ein Wirtschaftlichkeitsmaß, das direkt Aufschluss über operative Ineffizienzen gibt und in Relation zu realen, bestpraktizierenden Beobachtungen bestimmt wird.

Im weiteren Untersuchungsverlauf erfolgt zunächst die Vorstellung von Stichprobe, Modelldesign und verwendeten Messansätzen, um anschließend die Auswertungsergebnisse zu den Effizienzimplikationen des Zentralisierungsgrads von Franchisenetzwerken zu präsentieren.

4.2. Stichprobe, Modelldesign und Messansätze

4.2.1. Stichprobe

Die Effizienzmessungen und Hypothesenüberprüfungen stützten sich auf Querschnittsdaten von insgesamt 83 Franchisenetzwerken. Als Grundgesamtheit der Untersuchung wurden sämtliche in Deutschland angesiedelte Franchisesysteme definiert, die (1) in den Bereich des Business-Format-Franchisings fallen sowie (2) in den Branchen Dienstleistung, Handel und Gastgewerbe aktiv sind;²⁶ diese Sektoren repräsentieren etwa 90% der hiesigen Franchiselandchaft (DFV (2005a)).

²⁶ Das Business-Format-Franchising geht über die bloße Abtretung von Markenrechten hinaus. Hier stellt der Franchisegeber gegen Entgelt ein umfassendes Geschäftskonzept bereit (Steiff (2004: S. 9)).

Das „Jahrbuch Franchising und Kooperation 2005“ (Peckert et al. (2005)), das eine umfassende Bestandsaufnahme der in Deutschland vertretenen Systeme bietet, diene als Hauptdatenquelle. Neben Informationen zu Netzwerkstruktur, Umsätzen und Vertrags-elementen enthält dieses Franchise-Handbuch bspw. auch Detailangaben zum System-zentralisierungsgrad und zu Partnerselektionskriterien. Herausgeber ist das „Forum Franchise und Systeme“ (FFS) – ein unabhängiger Branchen- und Informationsdienstleister der Franchise-Wirtschaft. Die Datensammlung erfolgte durch das FFS über in Eigenregie erstellte, standardisierte Fragebögen, die inklusive eines erläuternden Begleitschreibens postalisch an die jeweiligen Systemzentralen versendet wurden. Da potenzielle Franchisenehmer eine Kernzielgruppe des „Jahrbuchs Franchising und Kooperation“ bilden, sind Bedenken hinsichtlich etwaiger Antwortverzerrungen anzuführen. Franchisegeber könnten z.B. das Ausmaß angebotener Unterstützungsleistungen nicht realitätsgetreu wiedergeben, übertriebene Verdienstpoteziale in Aussicht stellen oder auch vermeintlich positive Wachstumstendenzen suggerieren. Scott (1995) argumentierte gegen diese Vorbehalte, dass die Anreize zur akkuraten Informationsweitergabe im Allgemeinen hoch sind. Nicht-wahrheitsgemäße Angaben würden die Marktrepputation und damit auch die Attraktivität des Netzwerks für künftige Kooperationspartner gefährden. So sollten Franchisenehmer vorab zur Verfügung gestellte Auskünfte mit den im Netzwerk gültigen Realitäten abgleichen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen bei überzogenen Versprechungen oder Falschangaben initiieren. Darüber hinaus ist ergänzend festzustellen, dass der hier verfolgte Ansatz zur Datensammlung in hohem Maße mit dem Vorgehen vorheriger franchisebezogener Studien vergleichbar ist. Die Autoren Agrawal/Lal (1995), Scott (1995) und Shane (2001) stützten ihre empirischen Auswertungen auf das „Sourcebook of Franchise Opportunities“; Lafontaine (1992), Shane (1998) und Ehrmann/Spranger (2005) stellten auf das „Entrepreneur Magazine“ ab.

Im Rahmen einer umfassenden Datenerhebung versendete das FFS insgesamt rund 940 Fragebögen. Dabei konnte eine Rücklaufquote von 44% realisiert werden, wobei 12,5% der Adressaten zum Zeitpunkt der Erhebung bereits die Geschäftstätigkeit aufgegeben hatten (Peckert et al. (2005: S. 161)). Von den antwortenden Systemen waren insgesamt 301 Netzwerke dem Business-Format-Franchising zuzuordnen – der Franchisevariante, die hier im Fokus der Analyse steht. Um Plausibilisierungen und teilweise auch Datenergänzungen vorzunehmen, wurden zusätzlich das Handbuch „Franchise-Chancen 2005“ (Graf (2004)) und die Franchising-Datenbank „Forby’s Guide 2004“

(Kessler (2004)) herangezogen.²⁷ Vollständige und konsistente Informationen zu den Variablen, die in der vorliegenden Arbeit Verwendung fanden (vgl. ausführlich die Abschnitte 4.2.2. und 4.2.3.), waren für 83 Netzwerke gegeben. Für das Jahr 2003 berichtet der DFV von 830 Business-Format-Franchisesystemen im deutschen Markt, so dass die hier verwendete Stichprobe unter Vernachlässigung der Branche Handwerk etwa 11% der relevanten Grundgesamtheit repräsentiert.

Zugeordnet nach dem Klassifikationsschema des DFV sind 40 der untersuchten Netzwerke (circa 48%) im Bereich Dienstleistungen/Touristik, 29 (circa 35%) im Handel und 14 (circa 17%) im Gastgewerbe aktiv. In Gegenüberstellung zu Angaben des DFV entspricht dies insgesamt einer guten Annäherung an die tatsächliche Struktur der deutschen Franchiselandchaft (DFV (2005a)). Um die Vergleichbarkeit der Datenbasis mit anderen empirischen Studien zu überprüfen, wurden fünf Netzwerkcharakteristika betrachtet: (1) der Anteil der Filialen an den insgesamt vorhandenen Vertriebseinheiten, (2) die Systemgröße als Anzahl sämtlicher Outlets, (3) die Höhe der laufenden Gebühr, (4) das Alter des Systems und (5) die Bestehensdauer der Vertriebsform Franchising. Mit Ausnahme der Systemgröße ist die Stichprobe auf Basis von t-Tests nicht signifikant unterschiedlich zu den Daten von Lafontaine (1992), Shane (1998), Windsperger/Yurdakul (2004) und Lafontaine/Shaw (2005).

4.2.2. *Abhängige Variable und Modelldesign*

Im Rahmen der Effizienzanalyse von Franchisenetzwerken stellt sich zunächst die Frage, aus welcher Perspektive die Systemleistungsfähigkeit untersucht wird. Die aggregierte Betrachtungsebene der vorliegenden Arbeit erfordert die Sichtweise des Gesamtsystems, d.h. die Berücksichtigung der Faktoreinsätze und -ergebnisse von sowohl Franchisenehmer als auch Franchisegeber. Als Grundvoraussetzung der DEA-Anwendung sind nun die In- und Outputs des Produktionsprozesses zu spezifizieren. Die Festlegung der relevanten Faktoreinsätze und -ergebnisse hat erheblichen Einfluss auf die berechneten Effizienzwerte und deren Validität. So sollten die verwendeten Größen den Erfordernissen der Messbarkeit und Vollständigkeit genügen, mithin „alle wesentlichen Aspekte in messbarer Weise erfassen, welche die Effizienz einer DMU prägen“ (Dyckhoff/Allen (1999: S. 432)). Datenverfügbarkeit, Expertenbefragungen sowie Sichtungen der in der

²⁷ „Forby’s Guide 2004“ wurde vom Fachverlag U. Kessler und der European Franchise Lawyers Association herausgegeben. Das Handbuch „Franchise-Chancen“ erschien im Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG in Zusammenarbeit mit dem DFV.

Literatur herangezogenen In- und Outputs sind wichtige Bestimmungsfaktoren der Parameterauswahl.

Outputs. Mit Bezug auf das Berichtsjahr 2003 wurden zwei Outputvariablen für die Modellspezifikation verwendet: (1) Der durch Franchisenehmer induzierte Umsatz sowie (2) das Netzwerkwachstum, repräsentiert durch den Jahreszuwachs an Franchisen.

- *Umsatz des Franchisesystems:* DEA-gestützte Wirtschaftlichkeitsanalysen im Handelssektor stellten im Regelfall auf die Outputgröße Umsatz ab (vgl. im Überblick Tabelle 2.1 in Abschnitt 2.1.). Die auf den franchisierten Teil der Netzwerke bezogenen Umsatzinformationen wurden den oben beschriebenen Datenquellen entnommen. Waren keine Direktangaben zum Gesamtumsatz vorhanden, wurde der angegebene Durchschnittserlös je Franchise mit der Zahl der Franchisebetriebe multipliziert.
- *Wachstum des Franchisesystems:* Ebenso wurde die Veränderung der Franchisenehmeranzahl zwischen den Jahren 2002 und 2003 als Faktorergebnis aufgenommen. Ausweitungen der Vertriebseinheiten tragen zur Erhöhung des Einkommenspotenzials des Franchisegebers bei und fördern den Wert der Netzwerkmarke (vgl. z.B. Lafontaine (1992); Sen (1993); Arruñada et al. (2001)).²⁸

Inputs. Insgesamt sind vier Inputvariablen berücksichtigt worden, die sich schwerpunktmäßig auf direkt bei der Systemführung entstehende Kosten und den Kapitaleinsatz der Franchisenehmerschaft beziehen: (1) Die Anzahl der vom Franchisegeber beschäftigten Partnerbetreuer, (2) der Umfang angebotener Unterstützungsleistungen, (3) das von der Zentrale vorgegebene Investitionsaufkommen der Franchisenehmer sowie (4) die Zahl der Franchisebetriebe im Netzwerk (vgl. mit ähnlicher Auswahl der Faktoreinsätze Barros/Perrigot (2006)).

- *Zahl der Partnerbetreuer:* Die Anzahl der Partnerbetreuer, die die Systemführungen zur Begleitung und Kontrolle der Franchisenehmer beschäftigten, war „Forby’s Guide 2004“ zu entnehmen. Da ausschließlich der franchisierte Teil der Netzwerke im Analysefokus stand, ist davon abgesehen worden, die Gesamtzahl der Mitarbeiter in der Zentrale als Input heranzuziehen. Ein Teil dieser Belegschaft wäre unter Umständen der Filialenkoordination zuzurechnen.
- *Umfang der Unterstützungsdienste:* Die Franchisenehmerunterstützung stellt eine der bedeutendsten Leistungen der Zentrale dar. Die angebotenen Hilfestellungen

²⁸ Im Falle eines Rückgangs der Franchisenehmeranzahl, der für sechs Systeme zu verzeichnen war (bei einem maximalen Rückgang um sechs Einheiten), ist ein Wachstum von null angesetzt worden.

fördern die Marktpositionierung und Erfolgsentwicklung des Franchisenehmers, sie tragen zur Überwindung der Ressourcenknappheit beim Systemmitglied bei und sind wesentlicher Bestandteil der Partnerinteraktion (Knight (1986); Chiou et al. (2004)). Zwölf Bereiche des Betreuungsprogramms wurden erfasst: Budgetierung/Controlling, Buchhaltung, Investitionsplanung, Gemeinschaftseinkauf, Warenwirtschaftssysteme, Marketing- und Systemhandbücher, Standortanalysen, Personal- und Qualitätsmanagement sowie lokale Public Relations und Werbung. Für jede Dimension zeigte eine Dummy-Variable an, ob die Leistung vorhanden war. Die Summierung der Dummies ergab die Gesamtausprägung des Inputs.

- *Umfang der Franchisenehmerinvestitionen:* In der Literatur wurde die Franchisierung von Vertriebseinheiten intensiv als Möglichkeit zur Beschaffung finanzieller Ressourcen diskutiert (Überblicke zum sog. „Resource-Scarcity-View“ finden sich z.B. bei Elango/Fried (1997) und Combs et al. (2004)). Franchisenehmer übernehmen als selbstständige Unternehmer einen wesentlichen Teil der Kapitalaufbringung. Die Höhe der vor Ort eingesetzten Finanzmittel ergab sich durch Multiplikation der Anzahl an Franchisebetrieben mit den durchschnittlichen Investitionssummen je Franchise.
- *Zahl der Franchisebetriebe:* Schließlich wurde die Systemgröße in Form der vorhandenen Franchisebetriebe als Input festgelegt. Erhöhungen der Anzahl an Outlets werden in der Regel mit gesteigerten Umsätzen einhergehen (vgl. ähnliche Ansätze bei Anderson et al. (1998a, b) und Yoo et al. (1998), skizziert in Tabelle 2.1, Abschnitt 2.1.).

Abbildung 2.3 fasst die verwendeten Faktoreinsätze und -ergebnisse zusammen und visualisiert die Struktur des DEA-Modells. Tabelle 2.2 enthält ergänzend Informationen zu den Ausprägungen der Produktionsparameter. Die hohen Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen „Umsatz“ und „Investitionsumfang“ sind Folge der relativ ausgeprägten Größe von Einzelsystemen wie McDonald's, IhrPlatz, Burger King und Quick Schuh. Die Datensichtung zeigte auf, dass sämtliche Inputs im positiven Zusammenhang zu den Outputs stehen. Für drei der Faktoreinsätze waren hochsignifikante Pearson-Korrelationen ($p < 0,001$) zu zumindest einem Faktorergebnis festzustellen. Der Umfang der Unterstützungsleistungen wies im Hinblick auf die Umsatzvariable eine schwach signifikante Korrelation auf ($p < 0,1$).

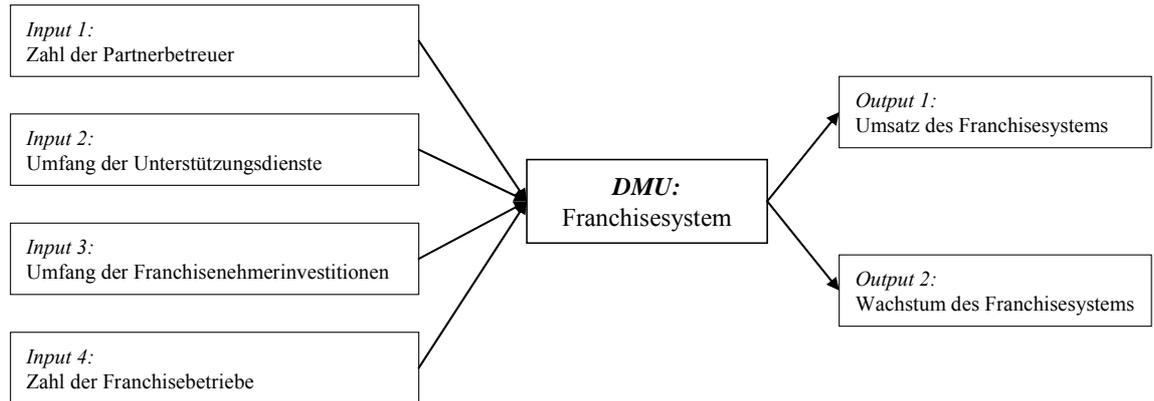


Abbildung 2.3: Struktur des verwendeten DEA-Modells

Neben der Festlegung der Produktionsparameter sind zumindest zwei weitere Modell-Charakteristika zu konkretisieren: die In- oder Outputorientierung des Modells sowie die zu Grunde liegende Skalenertragsannahme. Können die Entscheidungsträger keinen Einfluss auf die Unternehmensgröße nehmen oder wird eine nur kurzfristige Betrachtungsperspektive eingenommen, ist die Annahme variabler Skalenerträge (BCC-Modell) zweckmäßig. Hiermit werden, wie zuvor dargelegt, größenbedingte Unwirtschaftlichkeiten aus der Analyse ausgeblendet (vgl. auch Schefczyk (1996)). Ist die Unternehmensgröße beeinflussbar, z.B. durch Entlassungen, Akquisitionen oder Desinvestitionen, liegt die Effizienzschätzung unter konstanten Skalenerträgen (CCR-Modell) nahe. Zur Untersuchung der Effizienzimplikationen des Systemzentralisierungsgrads wird der CCR-Indikator herangezogen. Die damit vorgenommene Berücksichtigung von Skaleneffizienzen ist zum einen geboten, weil Franchisegeber etwa durch Nicht-Verlängerungen von Partnerverträgen oder Neueröffnungen von Outlets in der Lage sein dürften, die Systemgröße zu lenken. Zum anderen wurde in Abschnitt 3.1. ausführlich dargelegt, dass der im Analysefokus stehende Zentralisierungsgrad Einfluss auf die Realisierung von Größenvorteilen nehmen könnte.

Systemcharakteristika				
	Min.	Max.	Mittelwert	S.A.
Umsatz je Franchiseoutlet (in €)	40.000	3.250.000	511.292	576.935
Laufende Gebühr (in %)	0,00	12,50	6,21	2,88
Eintrittsgebühr je Franchisenehmer (in €)	0,00	50.000	12.493	10.796
Investition je Franchisenehmer (in €)	5.000	1.150.000	174.811	201.135
Ausprägungen der In- und Outputs				
	Min.	Max.	Mittelwert	S.A.
Umsatz des Franchisesystems (in Tsd. €)	80	1.488.000	45.430	170.535
Wachstum des Franchisesystems	0,00	64,00	5,72	10,81
Zahl der Partnerbetreuer	1,00	54,00	5,14	7,30
Umfang der Unterstützungsdienste	2,00	12,00	7,79	2,48
Umfang der Franchisenehmerinvestitionen (in Tsd. €)	32	409.200	15.371	53.715
Zahl der Franchisebetriebe	1,00	744	61,12	115,33

Tabelle 2.2: Grundmerkmale der gewählten In- und Outputs

Schließlich bleibt die Frage nach der In- oder Outputorientierung des DEA-Modells zu klären. Das Verfahren zielt entweder darauf ab, die größtmögliche Inputreduktion bei gegebenem Output zu identifizieren oder es wird die maximale Outputsteigerung bei konstantem Faktoreinsatz angestrebt. Input-Orientierung ist angezeigt, wenn Unternehmensbereiche wie die Fertigung oder Beschaffung betrachtet werden; diese variieren zwar den Ressourceneinsatz, sie können aber die Ausbringung nur begrenzt lenken. Demgegenüber legt die Fokussierung der Vertriebsfunktion – wie hier der Fall – die Wahl eines outputorientierten Modells nahe (Schefczyk (1996: S. 174)). Nach Barros/Alves (2003: S. 554) begründet sich die Outputorientierung auch durch den Umstand, dass ressourcenrestringierte Unternehmen auf kompetitiven Märkten zumeist die Faktorergebnismaximierung als Zielstellung aufweisen. Die vorliegende Effizienzuntersuchung stützte sich somit auf ein outputorientiertes Modell.

4.2.3. *Unabhängige Variablen und Kontrollvariablen*

Um die Effizienzimplikationen des Zentralisierungsgrads von Franchisesystemen und der damit verbundenen Aussagen der positiven Agency-Theorie zu überprüfen, wurde zunächst die Wirtschaftlichkeitsmessung mithilfe der DEA vorgenommen. Zur Durchführung der Hypothesentests sind die ermittelten Effizienzwerte in einem weiteren Untersuchungsschritt in Regressionsanalysen eingesetzt worden (vgl. Abschnitt 4.3.2.). Im Folgenden finden sich Erläuterungen zu den Messansätzen der in den Regressionsmodellen verwendeten unabhängigen Variablen und Kontrollelemente.

Zentralisierungsgrad. Der Zentralisierungsgrad bildet ab, in welchem Maße unternehmerische Entscheidungsspielräume bei der Systemführung zugeordnet sind. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss, inwieweit franchisenehmerseitige Gestaltungskompetenzen – insbesondere zu Gunsten von Standardisierung und Markennamenerhaltung (vgl. ausführlich Abschnitt 3.1.) – eingeschränkt werden. Der Operationalisierungsansatz basierte auf drei Fragestellungen des „Jahrbuchs Franchising und Kooperation“: (1) Wie stark unterstützen Sie Ihre Partner bei unternehmerischen Entscheidungen? (2) Wie wichtig ist in Ihrem System der einheitliche Marktauftritt aller Partner? (3) Wie stark standardisiert/organisiert die Systemzentrale die betrieblichen Abläufe? Die Systemführungen platzierten ihre Antworten auf nach fünf Kategorien geordneten Skalen, die für (1) und (3) von „nicht notwendig“ bis „sehr stark“ und für (2) von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ reichten. Sämtliche Teilelemente des Messansatzes beziehen sich auf die Unabhängigkeit der Franchisenehmer bei betrieblichen Entscheidungen. Die erste Fragestellung greift ab, wie stark die Zentrale durch Unterstützungen in Entscheidungen vor Ort involviert ist, woraus sich auch Hinweise auf die Intensität der Mitgliederkontrolle ergeben (Phan et al. (1996)). Die Fragen zwei und drei, bezogen auf Vereinheitlichungen des Marktauftritts respektive Standardisierungen, stehen in einem inversen Verhältnis zu den Möglichkeiten der lokalen Marktadaptierung durch die Franchisenehmerschaft. Die Faktorenanalyse bestätigte die Eindimensionalität der drei Fragebogenelemente (bei Faktorladungen größer als 0,675; hier nicht berichtet), so dass diese gleichgewichtet und über den Mittelwert der Ausprägungen das Konstrukt „Zentralisierungsgrad“ ergaben. Das Cronbachs-Alpha als Indikator der inneren Skalenkonsistenz betrug 0,65 und lag damit oberhalb der von Hair et al. (1998) angegebenen Akzeptanzuntergrenze von 0,60 für explorative Untersuchungen. Je höher die Variablenausprägung, desto höher ist der Grad an Entscheidungscentralisation und desto weniger Gestaltungsspielräume verbleiben beim Franchisenehmer.

Spezifische Franchisenehmer-Wissensressourcen (Franchisenehmerwissen). Prägen Marktunterschiede wie differierende Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsverhältnisse die Arbeitsbedingungen der Vertriebsseinheiten, werden Franchisenehmer verstärkt über werthaltige, durch hohe Spezifität geprägte Wissensvorteile verfügen (Bradach (1998); Kaufmann/Eroglu (1999); Windsperger (2003)). Damit steigt die Notwendigkeit der Adaptierung regionaler Marktgegebenheiten. Die Zentrale sollte im Falle heterogener lokaler Märkte bereits in der Partnerselektionsphase darauf bedacht sein, Systemmitglieder mit entsprechenden Vorkenntnissen und unternehmerischer Orientierung zu rekrutieren, um Fähigkeiten und Bereitschaft zur Marktanpassung sicherzustellen. Die Voraussetzung von franchisenehmerseitigen Erfahrungen wird vor allem dann erfolgen, wenn bedeutende Wissensbestandteile nicht bzw. nur schwer durch die Zentrale zu vermitteln sind. Zur Operationalisierung des Umfangs spezifischer Franchisenehmer-Wissensressourcen wurde dem Vorgehen von Lafontaine (1992) gefolgt, die über eine Dummy-Variable erhob, ob Branchenkenntnisse bei potenziellen Kooperationspartnern vorausgesetzt werden.²⁹ Dieser Ansatz wurde um sechs weitere Wissensselemente ergänzt, deren Vorliegen nach den in „Forby’s Guide 2004“ enthaltenen Angaben für den Systembeitritt gegebenenfalls erforderlich ist: Fachliche Kenntnisse, allgemeine Managementenerfahrungen, kaufmännische Ausbildung, Verkaufs- und Organisationstalent sowie spezielle technische Vorkenntnisse. Die Summierung der Dummy-Variablen ergab das Messergebnis für das jeweilige Netzwerk.

Spezifische Franchisegeber-Wissensressourcen (Franchisegeberwissen). Die kostspielige Übertragbarkeit und geringe Kodifizierbarkeit spezifischer Wissensbestandteile führt dazu, dass verstärkt durch direkte persönliche Interaktion geprägte Wissenstransfermethoden wie Gruppengespräche, Coachings und Trainings zur Anwendung kommen (vgl. u.a. Simonin (1999); Johnson et al. (2001)). Als Operationalisierung für den Umfang spezifischen Franchisegeberwissens ist hierauf aufbauend erfasst worden, ob die Zentrale entsprechende Wissensübertragungsformen einsetzt. Die korrespondierende Variable nahm je nach Einsatz von Pflichtschulungen, Vor-Ort-Betreuungen, allgemeinen Seminarveranstaltungen und Möglichkeiten zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch Werte zwischen null und vier an. Das Messkonzept bietet somit einen Indikator für die Bedeutung von intangiblen Franchisegeberressourcen bei der Sicherung des Systemerfolgs. Der verwendete Operationalisierungsansatz ist vergleichbar mit der Vorgehenswei-

²⁹ Lafontaine (1992: S. 273) interpretierte diese Variable als Maß für die Bedeutung des Franchisenehmer-Einsatzes zur Realisierung des Systemerfolgs.

se von Windsperger (2003, 2004), der die jährliche Anzahl an Trainingstagen, Vor-Ort-Besuchen und Jahresmeetings erfasste, um so auf das Ausmaß des intangiblen Wissens der Systemführung zu schließen.³⁰

Filialisierungsgrad. Der Filialisierungsgrad ist als Verhältnis der systemeigenen Outlets zu den insgesamt im Netzwerk vorhandenen Vertriebsstätten abgebildet worden.

Laufende Gebühren. Die zumeist als prozentuale Größe ausgewiesene Umsatzgebühr bezog, vorangegangenen Studien folgend, auch die Werbegebühr ein (Lafontaine (1992); Sen (1993); Agrawal/Lal (1995)). Waren in Ausnahmefällen Bandbreiten der Gebührenhöhe angegeben, wurden die daraus bestimmten Mittelwerte verwendet. Lagen monatliche Fixzahlungen vor, sind diese in Relation zur durchschnittlichen Umsatzhöhe eines Franchisebetriebs gesetzt worden, um vergleichbare Messungen zu erhalten (vgl. so auch Shane (2001: S. 146)).

Verbandsmitgliedschaft. Eine Dummy-Variable kennzeichnete schließlich, ob für den jeweiligen Franchisegeber eine DFV-Mitgliedschaft gegeben war.

Kontrollvariablen. Um die Aussagekraft der Analyse zu erhöhen, wurden neben den skizzierten unabhängigen Variablen auch Kontrollelemente in den Regressionsmodellen berücksichtigt. Hierbei handelt es sich insbesondere um das Alter und die Gesamtgröße des Netzwerks. Um darüber hinaus für effizienzrelevante Brancheneffekte zu kontrollieren, sind Dummy-Variablen für die Kategorien Dienstleistung, Handel und Gastgewerbe verwendet worden. Im Folgenden sei kurz auf die vermutete Bedeutung der Netzwerkcharakteristika Alter und Größe eingegangen. Wie Michael (2005: S. 24f.) argumentierte, nimmt das Alter des Systems – d.h. hier: die Dauer des Markt-Bestehens in Jahren – Einfluss auf die Netzwerkeffizienz. Zum einen ist wahrscheinlich, dass bereits am Markt etablierte Systeme von stärker ausgeprägten Erfahrungskurveneffekten profitieren. Zum anderen könnte das Problem der „liability of newness“, durch das junge Unternehmen häufig gekennzeichnet sind, die Netzwerkeffizienz beeinträchtigen (Stinchcombe (1965); Henderson (1999)); etablierte Netzwerke weisen in der Regel den Vorteil auf, bereits über erfolgreiche Produkte, umfangreiche Ressourcen und einen breiten Erfahrungsschatz zu verfügen. Demgegenüber ist jedoch davon auszugehen, dass junge Systeme flexibler auf Marktveränderungen reagieren und Neuentwicklungen besser adaptie-

³⁰ Grundidee des Messkonzepts ist, dass aus Anstrengungen zur Übertragung von spezifischen Wissenskapitalien auf den Umfang der beim Franchisegeber verbleibenden Wissenskapazitäten zu schließen ist.

ren können (Castrogiovanni et al. (1993)).³¹ Die Größe des Gesamtsystems, konkretisiert durch die Anzahl der Franchisen und Filialen, stellt eine weitere Kontrollvariable dar. Das zuvor beschriebene DEA-Modell erfasste ausschließlich die Zahl der Franchisebetriebe als Input, da sich die berücksichtigten Faktorergebnisse auf die franchisierten Teile der Netzwerke bezogen. Allerdings ist anzunehmen, dass Betriebsgrößenvorteile und der Systemmarkenwert unabhängig von der Franchisierung oder Filialisierung durch Vermehrung der Vertriebseinheiten erhöht werden. Als Gegeneffekt steigt mit zunehmender Systemgröße die Gefahr eines Free-Riding-Verhaltens der Franchisenehmer (vgl. z.B. Lafontaine (1992); Shane (2001: S. 139)).

Die deskriptiven Statistiken zu den vorgestellten Variablen finden sich, in gemeinsamer Darstellung mit den berechneten Effizienzwerten der Franchisesysteme, im nachstehenden Abschnitt.

4.3. Anwendung und Hypothesenüberprüfung

4.3.1. *DEA-Effizienzen im deutschen Franchisewesen und deskriptive Statistiken*

Tabelle 2.3 enthält die Ergebnisse der DEA-Effizienzmessung in Form einer Auflistung der ersten 25 Rangplatzierungen unter den betrachteten Franchisenetzwerken. Die Berechnungen erfolgten mithilfe des für akademische Zwecke frei verfügbaren Software-Tools EMS V.1,30. Für die Stichprobe von 83 Systemen war unter Verwendung des CCR-Modells ein Effizienzmittelwert von knapp 60% ($\sigma = 0,28$) zu beobachten. Dies bringt zum Ausdruck: Die Outputs eines durchschnittlichen Netzwerks können von Kombinationen effizienter Referenzeinheiten mit etwa 60% der Ressourcenbeanspruchung realisiert werden bzw. sämtliche Faktorergebnisse wären bei konstanten Inputs um das 1,67-fache zu erhöhen. Hinsichtlich des BCC-Modells ergab sich eine mittlere Effizienzausprägung in Höhe von 76,2% ($\sigma = 0,21$). Barros/Perrigot (2006: S. 203) interpretierten die aus dem BCC-Modell abgeleiteten Unwirtschaftlichkeiten, bei denen von größenbedingten Ineffizienzen abstrahiert wird, insbesondere als Folge unzureichender Management-Kompetenzen.

³¹ Von der Möglichkeit, das Netzwerkalter als Inputvariable in das DEA-Modell zu integrieren, wurde abgesehen. Zum einen ist dies mit der dargelegten, theoretisch nicht eindeutigen Einflusswirkung auf die Effizienz zu begründen. Zum anderen handelt es sich hierbei nicht um einen beeinflussbaren Ressourcenverbrauch, sondern vielmehr um eine Rahmenbedingung des Produktionsprozesses.

System	Rang	Technische Effizienz (KSE*)	Pure technische Effizienz (VSE*)	Skaleneffizienz	StSE/ASE*
20 Systeme					
(z.B. McDonald's, Burger King, Blume 2000, Fressnapf, JalousCity, Morgengold)	1.	1,000	1,000	1,000	-
personal total	2.	0,882	0,949	0,930	ASE
Alles klar!	3.	0,869	1,000	0,869	StSE
AYK	4.	0,866	0,884	0,980	StSE
Isotec	5.	0,866	0,896	0,966	ASE
Innova Bestkauf	6.	0,849	0,852	0,997	StSE
awell	7.	0,833	0,840	0,991	ASE
Joey's Pizza	8.	0,827	0,865	0,955	ASE
Das Futterhaus	9.	0,815	0,816	0,998	ASE
Plana Küchenland	10.	0,801	0,896	0,894	StSE
CiP	11.	0,797	0,876	0,909	StSE
Apollo-Optik	12.	0,794	1,000	0,794	ASE
Porzellan Klinik	13.	0,788	0,935	0,843	StSE
Rainbow International	14.	0,782	1,000	0,782	ASE
Kieser Training	15.	0,745	0,759	0,982	ASE
TeeGschwendner	16.	0,727	0,807	0,900	StSE
Kochlöffel	17.	0,720	0,722	0,997	ASE
Cup&Cino	18.	0,711	0,712	0,998	ASE
Hammer-Heimtex	19.	0,688	1,000	0,688	StSE
Backwerk	20.	0,676	0,699	0,967	ASE
Premio	21.	0,666	1,000	0,666	ASE
Eisenhauer Training	22.	0,662	0,763	0,868	StSE
Pronuptia	23.	0,650	0,738	0,881	StSE
Paint Express	24.	0,649	0,676	0,959	StSE
Havana Cocktailbar	25.	0,640	0,947	0,676	ASE
(...)	26. bis 64.	-	-	-	-
Mittelwert:		0,595	0,762	0,781	
Standardabweichung:		0,275	0,206	0,229	
Effiziente Einheiten:	20 DMUs (24%)				
Steigende Skalenerträge:	35 DMUs (42%)				
Abnehmende Skalenerträge:	28 DMUs (34%)				

* StSE: steigende Skalenerträge; ASE: abnehmende Skalenerträge;
KSE: konstante Skalenerträge; VSE: variable Skalenerträge.

Tabelle 2.3: Teilergebnisse der DEA-Effizienzbestimmung

	Mittelwert	S.A.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. CCR-Effizienz	0,59	0,28											
2. Branchendummy Handel	0,35	0,48	-0,10										
3. Branchendummy Dienstleistung	0,48	0,50	0,21†	-0,71***									
4. Branchendummy Gastgewerbe	0,17	0,38	-0,15	-0,33**	-0,43***								
5. Zentralisierungsgrad	4,34	0,46	0,26*	-0,20†	0,20†	-0,01							
6. Franchisenehmerwissen	3,30	1,47	0,23*	-0,13	0,16	-0,05	0,20†						
7. Franchisegeberwissen	3,12	0,72	0,12	-0,05	0,04	0,01	0,23*	0,10					
8. Filialisierungsgrad	0,18	0,21	-0,04	0,19†	-0,18†	0,01	-0,10	0,18†	-0,12				
9. Laufende Gebühren	6,21	2,88	0,18	-0,34**	0,33**	-0,01	0,07	0,20†	-0,09	0,13			
10. Verbandsmitgliedschaft	0,60	0,49	0,05	-0,02	0,04	-0,03	-0,05	0,15	0,17	0,06	0,17		
11. Gesamtgröße des Systems	88,22	188,52	0,22*	0,06	-0,17	0,16	0,01	0,12	0,12	0,28*	-0,02	0,09	
12. Alter des Systems	22,55	17,72	-0,20†	0,14	-0,11	-0,03	0,10	0,11	0,04	0,20†	-0,01	-0,04	0,30**

n = 83; Signifikanzniveaus: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,1.

Tabelle 2.4: Pearson-Korrelationen und deskriptive Statistik

In der Gesamtbetrachtung der Franchisenetzwerke erwiesen sich 20 (24%) als CCR-effizient, elf weitere Systeme erreichten zwar BCC-Effizienz, zeigten aber skalenbedingte Unwirtschaftlichkeiten auf.³² Im Durchschnitt lag die Skaleneffizienz bei 78,1% ($\sigma = 0,23$), wobei bei der Mehrzahl der Einheiten (35 Systeme bzw. 42% der Stichprobe) steigende Skalenerträge vorlagen. Ausdehnungen des Faktoreinsatzes, etwa durch zusätzliche Outlets, sollten hier zu überproportionalen Outputerhöhungen und somit zu höherer Wirtschaftlichkeit führen. Im Bereich abnehmender Skalenerträge (28 Einheiten bzw. 34% der Stichprobe) liegt dagegen eine „Übergröße“ der DMUs vor, so dass Ausdehnungen des Faktoreinsatzes mit unterproportionalen Faktorertragssteigerungen einhergehen. Erwägungen im Hinblick auf Konsolidierungen der Netzwerkstruktur scheinen hier angezeigt. Auch wenn der Durchschnittswert der Skaleneffizienz mit knapp 80% vergleichsweise hoch ist, bleibt der Produktionsumfang als eindeutiger Einflussfaktor auf die Netzwerkeffizienz festzuhalten.

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf Basis des CCR-Indikators und mithilfe von Regressionsanalysen der Zusammenhang zwischen Zentralisierungsgrad und Effizienz beleuchtet. Tabelle 2.4 zeigt im Vorfeld die deskriptiven Statistiken zu den relevanten Einflussgrößen der Untersuchung auf. Bei einem möglichen Maximalwert von fünf betrug die Durchschnittsausprägung der Variablen „Zentralisierungsgrad“ 4,34 ($\sigma = 0,46$), so dass Entscheidungsspielräume schwerpunktmäßig beim Franchisegeber belassen worden sind (vgl. hierzu konsistent die Beobachtungen von Arruñada et al. (2001: S. 258) und Hadfield (1990: S. 932)). Hinsichtlich des Konstrukts „Franchisenehmerwissen“ war in Relation zum Maximum von sieben mit 3,30 ($\sigma = 1,47$) ein niedriger Mittelwert zu beobachten. Dagegen nahm die Variable „Franchisegeberwissen“ im Vergleich zur Höchstaussprägung von vier einen relativ hohen Durchschnitt von 3,12 ($\sigma = 0,72$) an. Für die übrigen Netzwerkcharakteristika konnte u.a. beobachtet werden, dass 60% der durchschnittlich seit rund 23 Jahren am Markt aktiven Franchisegeber Mitglied im DFV sind. In Bezug auf die Korrelationen der Variablen mit dem CCR-Effizienzmaß ergaben sich darüber hinaus interessante Ergebnisse. Hohe Zentralisierungsgrade gingen mit höheren

³² Zur Identifikation von steigenden bzw. abnehmenden Skalenerträgen ist die DEA-Effizienzbestimmung unter Spezifikation von NIRS („Non-Increasing Returns to Scale“) vorzunehmen. Sind NIRS- und BCC-Effizienzmaß unterschiedlich, liegen steigende Skalenerträge vor, anderenfalls sind abnehmende Skalenerträge zu verzeichnen. Alternativ können die Gewichtungen effizienter Referenzeinheiten aus dem CCR-Modell untersucht werden. Ergeben diese summiert einen Wert von größer eins, liegen abnehmende Skalenerträge vor. Ergeben die summierten Gewichtungen einen Wert kleiner eins, sind steigende Skalenerträge für die betrachtete DMU festzustellen (Cantner/Hanusch (1998: S. 234)).

Wirtschaftlichkeitsniveaus einher, womit die Ausführungen aus Abschnitt 3.1. grundsätzlich bekräftigt wurden. Ebenso wiesen die Variablen „Franchisenehmerwissen“, „Gesamtgröße des Systems“ und „Alter des Systems“ signifikante Korrelationen zur Effizienz auf, die bis auf das Systemalter positiv waren.

4.3.2. Ergebnisse der Tobit-Regressionen

Nachdem in einem ersten Untersuchungsschritt die Wirtschaftlichkeitsmessung für die betrachteten Franchisesysteme erfolgte, wurde die CCR-Effizienz in einem zweiten Schritt in Regressionsanalysen integriert. Dies ermöglichte die Überprüfung der in Abschnitt 3. entwickelten Hypothesen zum Zusammenhang von Entscheidungscentralisation und Netzwerkeffizienz (sog. „Two-Stage-Ansatz“, vgl. ausführlich Timmer (1971); Coelli et al. (1998: S. 170); Steinmann (2002: S. 35ff.)). Die beobachteten Wirtschaftlichkeitsunterschiede wurden dabei durch Variablen erklärt, die Rahmenbedingungen der Produktion erfassen und den Transformationsprozess beeinflussen sollten. Die Vorteile dieser zweistufigen Vorgehensweise liegen zum einen darin, dass die Effekte potenzieller Einflussfaktoren gemeinsam betrachtet werden können, wobei gleichzeitig stetige und diskrete Variablen in die Analyse einzubeziehen sind. Zum anderen werden auf Hypothesenüberprüfungen gerichtete Signifikanztests ermöglicht, und die Wirkungsrichtungen der betrachteten Größen müssen nicht a priori festgelegt sein.

Trotz der verbreiteten Anwendung des Two-Stage-Ansatzes bleibt das Verfahren nicht ohne Vorbehalte. So wurden in der Literatur im Wesentlichen zwei Kritikpunkte formuliert (Lovell (1993: S. 55ff.); Coelli et al. (1998: S. 171)): (1) Da die DEA-Effizienzwerte auf Bereiche zwischen null und eins beschränkt sind und oftmals ein signifikanter Anteil der Effizienzen bei eins liegt, können herkömmliche OLS-Regressionen nicht nur zur Unzulässigkeit der vorhergesagten Werte, sondern auch zur Unterschätzung der Regressionskoeffizienten führen (Greene (2000); Long (1997: S. 190)). Auf Grund der Wertebeschränkung ist ebenso die bei Regressionen übliche Normalverteilungsannahme oftmals nicht statthaft. (2) Die Unterscheidung zwischen Produktionsparametern und erklärenden Variablen ist unter Umständen nicht eindeutig.

Dem erstgenannten Kritikpunkt wurde durch Anwendung der Tobit-Regression Rechnung getragen (Tobin (1958); Long (1997: S. 187ff.)); die Methode berücksichtigt

die Datenzensierung durch Nutzung eines Likelihood-Schätzers.³³ Das Tobit-Regressionsmodell nimmt hierbei die folgende Form an:

$$y_i^* = x_i \beta + \varepsilon_i, \quad (2.3)$$

mit $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$ als normalverteilter Störterm; y_i^* ist eine latente Variable, die für Werte kleiner eins vorliegt ($y_i = y_i^*$ falls $y_i^* < 1$, $i = 1, \dots, n$) und für Werte größer 1 zensiert ist ($y_i = 1$ falls $y_i^* \geq 1$, $i = 1, \dots, n$). x_i repräsentiert den Vektor der unabhängigen Variablen; β stellt den zugehörigen Vektor der Regressionskoeffizienten dar. Die Zulässigkeit der Annahme normalverteilter Residuen wurde anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests kontrolliert und musste abgelehnt werden. Tobit-Schätzer sind in relativ hohem Maße für Verletzungen des Normalverteilungspostulats anfällig (Long (1997)). Visuelle Inspektionen der Residuen deuteten darüber hinaus, wenn auch in relativ schwachem Maße, auf das Vorliegen von Heteroskedastizität hin. Vor diesem Hintergrund wurden mittels des *intreg*-Befehls der Software Stata 8.0 sog. „robuste“ Huber-White-Standardfehler ermittelt, die bei Heteroskedastie und Nicht-Normalverteilung der Störgrößen zuverlässigere Resultate erzeugen. Darüber hinaus wurde der Prämissenverstoß auf alternativem Wege gehandhabt, indem eine Box-Cox-Transformation der Effizienzwerte zur Validierung der Auswertungen vorgenommen worden ist (zur Box-Cox-Transformation vgl. insbesondere Greene (2000: S. 444ff.)). Die transformierte unabhängige Variable wurde anschließend in die Regressionsmodelle integriert (hier nicht berichtet).³⁴ Die Ergebnisse der Regressionen mittels der ursprünglichen und der transformierten unabhängigen Variablen führten dabei zu qualitativ unveränderten Aussagen hinsichtlich der zu überprüfenden Hypothesen.³⁵ Im Folgenden werden die Tobit-Regressionsergebnisse unter Ausweis von robusten Standardfehlern wiedergegeben.

³³ Anwendungen der Tobit-Regression im zweiten Analyseschritt finden sich z.B. auch in den DEA-gestützten Arbeiten von Oum/Yu (1994), Carrington et al. (1997), Gillen/Lall (1997), Kirjavainen/Loikkanen (1998), Shao/Lin (2002) und Haas (2004).

³⁴ Der zur Transformation herangezogene Theta-Wert betrug 0,575 ($p < 0,001$).

³⁵ Nachrichtlich sei angemerkt, dass sich auch im Rahmen der OLS-Regression identische Vorzeichen und Signifikanzniveaus der festgestellten Einflusswirkungen ergaben. Die OLS-Regression repräsentiert zwar kein adäquates Schätzverfahren bei zensierten Daten, sie deutet hier aber dennoch auf die Robustheit der Ergebnisse hin.

	Basismodell	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Branche Dienstleistung	0,006 (0,071)	0,012 (0,070)	0,005 (0,072)	0,041 (0,067)	0,009 (0,072)	-0,032 (0,078)
Branche Gastgewerbe	-0,167* (0,077)	-0,165* (0,075)	-0,160* (0,075)	-0,133† (0,074)	-0,163* (0,077)	-0,172* (0,076)
Zentralisierungsgrad	0,143* (0,065)	0,096 (0,072)	0,143* (0,064)	0,128* (0,059)	0,144* (0,064)	0,067 (0,083)
Franchisenehmerwissen	0,037 (0,027)	0,040† (0,024)	0,036 (0,028)	0,036 (0,025)	0,037 (0,027)	0,038 (0,026)
Franchisegeberwissen	0,011 (0,044)	0,033 (0,047)	0,011 (0,044)	-0,005 (0,044)	0,010 (0,045)	0,015 (0,042)
Filialisierungsgrad	-0,172 (0,150)	-0,157 (0,140)	-0,172 (0,149)	-0,167 (0,145)	-0,174 (0,151)	-0,158 (0,142)
Laufende Gebühren	0,015 (0,011)	0,015 (0,010)	0,014 (0,011)	0,009 (0,010)	0,015 (0,011)	0,020† (0,011)
Verbandsmitgliedschaft	-0,017 (0,066)	-0,012 (0,063)	-0,021 (0,066)	0,003 (0,063)	-0,014 (0,068)	-0,029 (0,064)
Gesamtgröße des Systems	0,709** (0,240)	0,643** (0,223)	0,708** (0,242)	0,734** (0,241)	0,702** (0,236)	0,664** (0,242)
Alter des Systems	-0,006*** (0,002)	-0,007*** (0,002)	-0,006*** (0,002)	-0,005** (0,002)	-0,006*** (0,002)	-0,006*** (0,001)
Zentralisierungsgrad* Franchisenehmerwissen		-0,127* (0,059)				
Zentralisierungsgrad* Franchisegeberwissen			0,058 (0,094)			
Zentralisierungsgrad* Laufende Gebühren				0,066** (0,022)		
Zentralisierungsgrad* Filialisierungsgrad					0,082 (0,294)	
Zentralisierungsgrad* Verbandsmitgliedschaft						0,344† (0,187)
n	83	83	83	83	83	83
Wald Chi ²	47,46***	56,31***	48,39***	64,39***	47,75***	55,97***
Pseudo-R ²	0,300	0,339	0,302	0,363	0,301	0,338
Δ R ²		0,039	0,002	0,063	0,001	0,038

Abhängige Variable: CCR-Effizienz. Die unabhängigen Variablen wurden mittelwertzentriert, um Multikollinearitätsprobleme im Zusammenhang mit Interaktionstermen zu reduzieren. Robuste Standardfehler in Klammern.

Signifikanzniveaus: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,1.

Tabelle 2.5: Ergebnisse der Tobit-Regressionen bei robusten Standardfehlern

Hinsichtlich des zweiten o.g. Einwands ist festzustellen, dass die in den Regressionen enthaltenen unabhängigen Variablen grundsätzlich keine Ressourcenverbräuche oder Faktorergebnisse widerspiegeln, sondern vielmehr als Rahmenbedingungen der Produktion zu verstehen sind. Dies gilt insofern auch für die spezifischen Wissensressourcen der Systemmitglieder, als dass erst die Zuordnung von Entscheidungsrechten ihre Umsetzung erlaubt. So wird hier in Abhängigkeit von der Verteilung spezifischen Wissens analysiert, welche Effizienzwirkungen von der Entscheidungscentralisierung in Franchisetz-

werken ausgehen. Ebenso könnte die Gesamtgröße des Systems, repräsentiert durch die Anzahl an Franchisen und Filialen, als Faktoreinsatz interpretiert werden. Wie bereits dargelegt, wurde die Zahl der Franchisebetriebe bei der Effizienzschätzung isoliert als Input erfasst, da sich die berücksichtigten Faktorergebnisse notwendigerweise auf den franchisierten Teil der Netzwerke bezogen. Allerdings ist davon auszugehen, dass insbesondere die Potenziale zur Ausschöpfung von Skaleneffizienzen unabhängig von der Franchisierung oder Filialisierung durch Vermehrung der Vertriebseinheiten erhöht werden. Vor diesem Hintergrund wurde das Kontrollelement „Gesamtgröße des Systems“ mit in die Untersuchung einbezogen. Es sei angemerkt, dass sich bei Ausschluss des Kontrollelements unveränderte Ergebnisse bezüglich der Hypothesenüberprüfungen ergaben.

Im Rahmen der Hypothesenherleitungen wurden Faktoren diskutiert, die Einfluss auf die Intensität des Zusammenhangs zwischen Zentralisierungsgrad und Netzwerkeffizienz nehmen sollten. Zur Identifikation dieser als „Moderatoren“ zu bezeichnenden Größen entwickelten Sharma et al. (1981) einen Leitfaden, auf den die Regressionsmodelle durch Verwendung von Interaktionstermen aufbauen.³⁶ Die daraus resultierenden Schätzergebnisse gibt Tabelle 2.5 wieder. Der R^2 -Wert lag für sämtliche Teilanalysen zwischen 30,0% und 36,3%, so dass insgesamt ein zufriedenstellender Modellfit vorlag. Aus der Überprüfung der Einsatzvoraussetzungen der Untersuchungsmethode ergaben sich darüber hinaus keine weiteren Hinweise auf Verstöße gegen Modellprämissen. Hinsichtlich möglicher Multikollinearitätsprobleme erfolgten Untersuchungen der Variance Inflation Factors (VIFs), der Konditionsindizes und der Varianz-Dekompositionsanteile der Regressionskoeffizienten. Der maximale VIF nahm einen Wert von 1,81 an und lag deutlich unterhalb der von Hair et al. (1998) empfohlenen Toleranzobergrenze von 10.

Im Basismodell, ohne Einbezug von Interaktionen, erwiesen sich die Variablen „Zentralisierungsgrad“, „Gesamtgröße des Systems“ und „Alter des Systems“ als signifikant; die Vorzeichen sind konsistent mit den in Tabelle 2.4 aufgeführten Korrelationen. Der positive Zusammenhang zwischen Zentralisierungsgrad und Netzwerkeffizienz be-

³⁶ Genauer wird ein Moderator als Variable definiert, die systematisch die Form und/oder die Intensität der Beziehung zwischen einer abhängigen und der unabhängigen Variablen beeinflusst. Die moderierte Regression testet entsprechend, ob eine Variable (z) Einfluss auf den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen Variablen (x) und der abhängigen Variablen (y) nimmt. Ist der Koeffizient des Interaktionsterms $x \times z$ signifikant, so ist die Annahme eines Einflusses von z auf den Wirkungszusammenhang zwischen x und y grundsätzlich nicht zu verwerfen (Sharma et al. (1981: S. 295)). Ein von Sharma et al. (1981) hervorgehobenes Grundproblem besteht darin, dass der potenzielle Moderator möglicherweise direkte Zusammenhänge zur unabhängigen und/oder zur abhängigen Variablen aufweist. Die Autoren kamen zu dem Schluss, dass das Vorliegen eines (Quasi-)Moderators in diesem Fall dann zu bestätigen ist, wenn *theoretische Argumente* die Existenz eines Interaktionseffekts begründen (Sharma et al. (1981: S. 294)). Zu Tobit-Regressionsansätzen mit identischem Vorgehen zur Identifikation von Interaktionseffekten siehe z.B. Haas (2004); Conlon et al. (2006); Haigh/List (2006).

stärkt die Relevanz der Ausführungen in Abschnitt 3.1. zu den direkten Effizienzimplikationen der Entscheidungscentralisation. Die Hypothesen eins bis fünf gingen davon aus, dass die Intensität dieses Zusammenhangs durch die Wissensverteilung zwischen den Partnern und durch den Einsatz von Anreizmechanismen bestimmt ist.

Hypothese 1 vermutete, dass die Zentralisierung von Entscheidungsrechten weniger effizient ist, wenn spezifische Wissensressourcen in vergleichsweise hohem Maße beim Franchisenehmer angesiedelt sind. Der zugehörige Interaktionsterm in Modell 1 nahm ein negatives Vorzeichen an und erwies sich als signifikant auf dem 5%-Niveau. Damit wurde Hypothese 1 unterstützt.

Hypothese 2 ging spiegelbildlich davon aus, dass die Zentralisierung von Entscheidungsrechten vor allem dann mit positiven Effizienzwirkungen einhergeht, wenn bei der Systemführung ausgeprägte spezifische Wissensressourcen vorliegen. Der Interaktionsterm in Modell 2 zeigte wie erwartet ein positives Vorzeichen, war aber nicht signifikant. Hypothese 2 war daher nicht zu bestätigen.

Hypothese 3 besagte, dass die Zentralisierung von Entscheidungsrechten insbesondere dann zu Effizienzerhöhungen führt, wenn entsprechend hohe Umsatzgebühren franchisegeberseitige Leistungsanreize absichern. Der Interaktionsterm in Modell 3 wies ein positives Vorzeichen auf und war auf dem 1%-Niveau signifikant. Hypothese 3 wurde folglich unterstützt.

Hypothese 4 postulierte, dass die bei hohen Zentralisierungsgraden verstärkt notwendige Absicherung von Franchisegeberleistungen auch durch Eigentumsanreize in Form systemeigener Outlets erfolgen kann. So sollte der positive Zusammenhang zwischen Zentralisierung und Effizienz bei hohem Filialanteil intensiviert werden. Der Interaktionsterm in Modell 4 nahm wie erwartet ein positives Vorzeichen an, war aber nicht signifikant. Somit fand Hypothese 4 keine Bestätigung.

Hypothese 5 vermutete schließlich, dass die Mitgliedschaft in einem Franchiseverband glaubhafte und bindende Signale einer hohen Leistungsbereitschaft der Systemführung induziert. Demzufolge sollte die Entscheidungscentralisation in erhöhtem Maße mit positiven Effizienzwirkungen einhergehen, wenn eine DFV-Mitgliedschaft vorliegt. Der Interaktionsterm in Modell 5 war positiv und erwies sich auf dem 10%-Niveau als signifikant. Hypothese 5 wurde daher – wenn auch marginal – unterstützt.

5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion

5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung

Die Analyse-Ergebnisse sind zum Teil mit Einschränkungen zu versehen, die sich schwerpunktmäßig auf die zu Grunde gelegte Datenbasis und auf die Anwendung des DEA-Verfahrens beziehen. Auseinandersetzungen mit methodischen Kritikpunkten erfolgten bereits selektiv in den vorangegangenen Abschnitten (vgl. die Abschnitte 4.2.1. und 4.3.2.), sodass die aus Sicht des Autors bedeutendsten, noch offenen Einwände nachstehend aufgegriffen werden. Mit Blick auf die Datenbasis ist zunächst die branchenübergreifende Betrachtung von insgesamt 83 Franchisenetzwerken als Stärke der Arbeit anzuführen. Ein valider DEA-gestützter Wirtschaftlichkeitsvergleich setzt indes voraus, dass die beobachteten DMUs – bzw. ihre Faktoreinsätze und -ergebnisse – vergleichbar sind. Die Untersuchung erfolgte sektorenübergreifend für die Gesamtstichprobe, d.h. die angenommene Homogenität der Systeme könnte u.a. auf Grund unterschiedlicher Geschäftsinhalte in Frage gestellt werden. Eine Datenaufspaltung nach Branchen und anschließende gruppenspezifische Effizienzmessungen wären vor diesem Hintergrund sinnvoll gewesen (Durand/Vargas (2003: S. 670f.)). Allerdings würde die Informationsbasis bei dieser Vorgehensweise nicht mehr den üblichen Mindestanforderungen an den Stichprobenumfang genügen.³⁷ Dennoch können die Homogenitätsbedenken teilweise entkräftet werden, da die betrachteten Systeme mit der Wahl des Business-Format-Franchisings identische Absatzstrategien verfolgten und die Analyse ausschließlich auf die Region Deutschland begrenzt war (vgl. mit ähnlicher Argumentation Barros/Perrigot (2006: S. 208)). Vor allem bleibt nochmals hervorzuheben, dass innerhalb der Hypothesentests für eventuelle Brancheneinflüsse kontrolliert wurde.

Die Datenbeschränkung auf das deutsche Franchisewesen und auf ein einzelnes Berichtsjahr grenzt die externe Ergebnisvalidität ein. Länderübergreifende Studien, die in Längsschnittanalysen Wirkungszusammenhänge über aufeinander folgende Zeitabschnitte aufgreifen, wären mit Nachdruck zu begrüßen. Dies gilt insbesondere auf Grund des Umstands, dass unterschiedliche gesetzliche Bestimmungen, z.B. im Hinblick auf Vertragsinhalte, Markenschutz und Arbeitsmarktregulierung, die organisationale Ausgestaltung des Franchisings beeinflussen (Pfister et al. (2004)). Eine mögliche Folge könnte sein, dass die hier diskutierten Anreiz-Steuerungsinstrumente im Ländervergleich verschiedene Wirkungsintensitäten entfalten. Als prominenteste Ausprägungen von Eigen-

³⁷ Gängige DEA-Konvention ist, dass die Stichprobengröße wenigstens dem Dreifachen der Summe von In- und Outputanzahl entsprechen sollte (Raab/Lichty (2002)).

tumsanreizen auf Franchisegeberseite standen dabei die Filialisierung von Vertriebseinheiten und die Erhebung umsatzabhängiger Gebühren im Fokus. Daneben existieren Eigentumsurrogate wie Rückkaufsvorbehalte für Franchisen oder Warenbezugsbindungen (Windsperger (2003)), die substitutiv zu Filialanteil und Gebührenhöhe wirken und ebenso den Zusammenhang von Zentralisierungsgrad und Effizienz beeinflussen könnten. Hier eröffnen sich weitere Ansatzpunkte für nachfolgende Forschungsanstrengungen.

Schließlich sind weitere Anmerkungen zur verwendeten Methode der Effizienzmessung angezeigt. Die DEA unterstellt den zu Grunde gelegten Daten weder eine funktionale Form, noch werden Verteilungsannahmen für beobachtete Ineffizienzen vorausgesetzt. Diese Vorzüge ergeben sich unter Inkaufnahme des Nachteils, dass eventuelle Zufallsfehler ausgeklammert bleiben (vgl. z.B. Seiford/Thrall (1990); Charnes et al. (1994)). Da die Wirtschaftlichkeit jeder DMU in Relation zu Referenzeinheiten der Stichprobe konkretisiert wird, ist das Verfahren vielmehr gegenüber Dateninkonsistenzen und Erhebungsfehlern sensitiv. Eine sorgfältige Betrachtung der Informationsbasis eröffnete indes keine Anzeichen für Unverhältnismäßigkeiten bzw. Datenverzerrungen. Ergänzend ist jedoch nochmals zu betonen, dass sich der Maßstab der relativen Effizienzschatzung ausschließlich aus in der Stichprobe vorhandenen Einheiten ergibt. Das tatsächliche Leistungssteigerungspotenzial bleibt somit unbekannt. Die Wirtschaftlichkeitsmessung erfolgt anhand von strukturähnlichen Referenzeinheiten der Randproduktionsfunktion, so dass einzelne DMUs allein auf Grund fehlender Vergleichbarkeit der Input-Output-Kombinationen als effizient ausgewiesen werden könnten.

Gegenüber dem in der vorliegenden Arbeit spezifizierten DEA-Ansatz bieten sich für künftige Forschungsbeiträge einige Erweiterungsmöglichkeiten an. So setzen die verwendeten DEA-Modelle vollständige Flexibilität der In- und Outputgewichtungen bei der Berechnung des Wirtschaftlichkeitsmaßes voraus. Ergeben sich Situationen, in denen nach Meinung von Experten gewisse Mindestgewichte für einzelne Parameter angebracht sind, kann die DEA diesem Umstand Rechnung tragen. Damit müsste allerdings der Nachteil der eingeschränkten Verfahrensobjektivität hingenommen werden. Darüber hinaus besteht bspw. die Option, nicht-diskretionäre Variablen in Form von Umweltbedingungen der DMUs in den DEA-Ansatz zu integrieren (Coelli et al. (1998); Donthu/Yoo (1998)). Abgesehen von den berücksichtigten Variablen „Branchenzugehörigkeit“ und „Alter des Systems“, unterstellten die präsentierten Effizienzuntersuchungen konstante Ausprägungen nicht-diskretionärer Faktoren.

5.2. Zusammenfassung und Diskussion

Der vorliegende Beitrag untersuchte den Zusammenhang zwischen der Verteilung von Entscheidungsrechten und der produktiven Effizienz von Franchisenetzwerken. Eine wesentliche Stärke der Analyse lag in der Anwendung des DEA-Verfahrens für die Leistungsmessung bei insgesamt 83 deutschen Systemen. Die Methode erlaubt, simultan eine Vielzahl monetärer wie nicht-monetärer In- und Outputs in die Betrachtung zu integrieren und isolierte Kennzahlenvergleiche zu vermeiden. So wurden insgesamt sechs Faktoreinsätze und -ergebnisse, die u.a. den Systemumsatz berücksichtigten, zur Spezifikation des DEA-Modells herangezogen. Die Zielsetzung der Arbeit bestand insbesondere darin, eine Überprüfung der Effizienzimplikationen des Systemzentralisierungsgrads auf Grundlage von Aussagen der positiven Agency-Theorie vorzunehmen. Bisherige Beiträge zur Allokation von Entscheidungsrechten in Franchisenetzwerken zeigten zwar auf, dass der Systemzentralisierungsgrad durch die vertikale Wissensverteilung und durch den Einsatz von Anreizmechanismen bestimmt ist. Hierbei ist allerdings ausschließlich untersucht worden, inwieweit sich als effizient vermutete Verhaltensweisen in der Realität wieder finden. Die Performancewirkungen der Entscheidungscentralisierung wurden bislang nicht überprüft und waren somit Gegenstand der durchgeführten Analyse.

Zunächst wurde dargelegt, dass Ausweitungen von Franchisegeberrechten – zu Gunsten von Standardisierung und Markennamenerhaltung – erhebliche Beiträge zur Ausschöpfung von Effizienzvorteilen leisten können. Hierfür sprechende Argumente liegen in (1) verringertem Ressourcenverbrauch durch verbesserte Bedingungen zur Realisierung von Skaleneffekten, (2) der Reduzierung von Kontrollkosten und Eindämmung von Gefahren des Franchisenehmer-Opportunismus sowie (3) der Sicherung von Markenpotenzial und Imagekonsistenz. Die Auswertungen deuteten unterstützend auf einen direkten positiven Einfluss der Entscheidungscentralisierung auf die Netzwerkeffizienz hin. Die Franchising-Literatur hob jedoch hervor, dass eine der Kernherausforderungen des Franchise-Managements darin besteht, die Vorzüge von Zentralisierung und Standardisierung mit dem Nutzen der Adaption differierender Marktgegebenheiten abzuwägen. Zudem impliziert die Zentralisation von Entscheidungsrechten erweiterte Opportunismusrisiken für die Franchisenehmerschaft. Vor diesem Hintergrund wurde hier nachgewiesen, dass der Zusammenhang zwischen Entscheidungscentralisierung und Effizienz von der Installation angemessener Anreizstrukturen sowie von der Verteilung spezifischer Wissensressourcen abhängig ist.

Entsprechend der theoretischen Vorhersagen stellte sich heraus, dass die positiven Effizienzwirkungen der Entscheidungscentralisierung geringer ausfallen, wenn Franchisenehmer in vergleichsweise hohem Maße über spezifische, nur schwer transferierbare Wissensressourcen verfügen. Einschränkungen von Franchisenehmerrechten verhindern in dieser Situation die Kapitalisierung werthaltiger Wissensbestandteile der Systemmitglieder vor Ort. Der Umkehrschluss, dass die franchisegeberseitige Zuordnung von Entscheidungsrechten verstärkt mit Effizienzerhöhungen einhergeht, wenn die Systemführung ihrerseits ausgeprägte spezifische Wissensressourcen aufweist, war indes nicht empirisch zu fundieren. Das zu Grunde gelegte Messkonzept für die Bedeutung spezifischen Franchisegeberwissens ist als mögliche methodische Begründung des nicht-bestätigten Moderationseffekts anzuführen. Zwar wurde erfasst, in welchem Umfang, aber nicht mit welcher Intensität die betrachteten Netzwerke Instrumente zur Kommunikation kostspielig übertragbaren Wissens einsetzten. Der Operationalisierungsansatz konnte daher unter Umständen nicht hinreichend genau zwischen verschiedenen Ausmaßen der Wissensverfügbarkeit bei den Systemzentralen unterscheiden.

Konsistent mit Argumenten der positiven Agency-Theorie konnte wiederum grundsätzlich bestätigt werden, dass sich die positiven Effizienzimplikationen der Zentralisierung vor allem dann entfalten, wenn Instrumente zur Absicherung der Interessenskompatibilität des Franchisegebers zum Einsatz kommen. Je höher die laufenden Umsatzgebühren, desto stärker ist der Einfluss der Entscheidungscentralisierung auf die Effizienz des Franchisesystems. Die laufende Gebühr stattet die Systemführung mit Eigentumsanreizen aus, die die Ausübung von Gestaltungsspielräumen mit der Vereinnahmung daraus resultierender Ertragskonsequenzen koppeln. So erhöht die Beteiligung an den Franchisenehmerumsätzen die Motivation, die Kooperationspartner hinreichend zu unterstützen und den Wert der Netzwerkmarke bspw. durch innovative Weiterentwicklungen des Geschäftskonzepts zu erhalten. Als weitere, in der Literatur ausgiebig diskutierte Form von Leistungsanreizen auf Franchisegeberseite stand der Filialisierungsgrad des Netzwerks im Vordergrund. Umsatzgebühren gehen mit dem Nachteil einher, den Residualeinkommensanspruch der Systemmitglieder vor Ort zu reduzieren. Um dieses Problem zu vermeiden und um Eigentumsanreize bei beiden Kooperationsparteien zu belassen, kommt die Filialisierung einzelner Vertriebseinheiten in Frage. Allerdings konnte nicht bestätigt werden, dass die Zentralisierung von Entscheidungsrechten bei höherem Filialisierungsgrad in verstärktem Maße mit positiven Effizienzwirkungen einhergeht. Eine theoretische Erklärung für diesen Nicht-Befund könnte darin liegen, dass die Nachfrage zwischen den

Vertriebsstätten der untersuchten Netzwerke nur schwach korreliert. Investitionen in Filialen bieten nur dann eine „Garantie“ für die Leistungserfüllung gegenüber der Franchisenehmerschaft, wenn Qualitäts- und Absatzrückgänge bei einzelnen Vertriebseinheiten netzwerkübergreifend den Markenwert bzw. das Umsatzpotenzial des Systems negativ beeinflussen. Ist dies auf Grund einer geringen Korrelation der Nachfrage – wie im Falle eines hohen Anteils an Wiederholungskunden oder geografischer Konzentration der Filialen – nicht oder nur eingeschränkt gegeben, würde die Motivationswirkung der Filialisierung abgeschwächt. Demgegenüber war jedoch festzustellen, dass die DFV-Mitgliedschaft die Effizienzimplikationen der Entscheidungscentralisierung positiv moderiert. Damit wurde die Annahme unterstützt, dass die Verbandszugehörigkeit glaubhafte Signale des kooperativen Verhaltens respektive der Aufgabenerfüllung im Sinne des Gesamtsystems übermittelt. Dies folgt u.a. aus der Bereitschaft der Zentrale, regelmäßige Qualitätsüberprüfungen durch unabhängige Instanzen vornehmen zu lassen und Kosten, wie zur Erfüllung der relativ strengen Mitgliedschaftsregeln, zu tragen.

Abschließend sind die praxisbezogenen Implikationen des Beitrags für das Management von Franchisenetzwerken zu betonen. Die Untersuchungsergebnisse gaben nicht nur Hinweise auf latente Effizienzpotenziale im deutschen Franchisewesen, sondern verdeutlichten auch die Notwendigkeit, den Nutzen der Standardisierung sorgfältig mit den Vorteilen der lokalen Marktadaptierung abzuwägen. So wurde aufgezeigt, dass die Verteilung spezifischer Wissensbestandteile bei der Zuordnung von Entscheidungsrechten berücksichtigt werden sollte. Sind spezifische Wissensressourcen in hohem Maße beim Franchisenehmer vor Ort angesiedelt, ist die Zentralisierung von Gestaltungskompetenzen weniger effizient. Zumindest in peripheren Bereichen, die nicht unmittelbar den inhaltlichen Kern des Franchisekonzepts betreffen, erfordert die Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen in dieser Situation die Delegation von Entscheidungsmacht. Darüber hinaus scheinen die Systemführungen im Sinne einer nachhaltigen Förderung der Netzwerkeffizienz gut beraten, die eigene Leistungserfüllung durch Anreizmechanismen glaubhaft abzusichern. Dies sollte mit positiven Signalen für potenzielle Franchisenehmer einhergehen und die Bereitschaft zur Zahlung angemessener Zugangspreise erhöhen. Im Lichte der Entscheidungscentralisierung stellten sich die Mitgliedschaft im hiesigen Händlerverband und die Erhebung umsatzabhängiger Gebühren als wirtschaftlichkeitsfördernd heraus. Allerdings deuteten die Ergebnisse darauf hin, dass Filialanteil und Umsatzgebühr nicht ohne Weiteres – wie in der Literatur teilweise vermutet – als gleichwertige oder substitutive Anreizinstrumente verstanden werden können.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Adler, P./Borys, B. (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, in: *Administrative Science Quarterly* **41**: S. 61-89.
- Agrawal, D./Lal, R. (1995): Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing Research* **32**: S. 213-221.
- Alchian, A. (1950): Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, in: *Journal of Political Economy* **58**: S. 211-221.
- Altmann, F.W. (1996): Stabilität vertraglicher Kooperationsverhältnisse im Franchising, Frankfurt am Main.
- Anderson, R.I./Fok, R./Zumpano, L.V./Elder, H.W. (1998a): The Efficiency of Franchising in the Residential Real Estate Brokerage Market, in: *Journal of Consumer Marketing* **15**: S. 386-396.
- Anderson, R.I./Fok, R./Zumpano, L.V./Elder, H.W. (1998b): Measuring the Efficiency of Residential Real Estate Brokerage Firms, in: *Journal of Real Estate Research* **16**: S. 139-158.
- Arruñada, B./Garicano, L./Vázquez, L. (2001): Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **17**: S. 257-284.
- Athanassopoulos, A. (1995): Performance Improvement Decision Aid Systems (PIDAS) in Retailing Organizations Using Data Envelopment Analysis, in: *Journal of Productivity Analysis* **06**: S. 153-170.
- Azoulay, P./Shane, S. (2001): Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms, in: *Management Science* **47**: S. 337-358.
- Banker, R.D./Charnes, A./Cooper, W.W. (1984): Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, in: *Management Science* **30**: S. 1078-1092.
- Barros, C.P./Alves, C.A. (2003): Hypermarket Retail Store Efficiency in Portugal, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* **31**: S. 549-560.
- Barros C.P./Perrigot R. (2006): Franchised Network Efficiency: A DEA Application to US Networks, in: Cliquet, G./Hendrikse, H./Windsperger, J. (Hrsg.), *Economics and Management of Networks: Franchising Networks, Cooperatives, Joint Ventures and Strategic Alliances*, Budapest: S. 191- 212.
- Baum, J./Wally, S. (2003): Strategic Decision Speed and Firm Performance, in: *Strategic Management Journal* **24**: S. 1107-1129.

- Bhattacharyya, S./Lafontaine, F. (1995): Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts, in: *RAND Journal of Economics* **26**: S. 761-781.
- Boles, J.S./Donthu, N./Lohtia, R. (1995): Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management* **15**: S. 31-49.
- Bradach, J. (1997): Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, in: *Administrative Science Quarterly* **42**: S. 276-303.
- Bradach, J. (1998): Franchise Organizations, Boston.
- Bradach, J./Eccles, R. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, in: *Annual Review of Sociology* **15**: S. 97-118.
- Brickley, J./Dark, F. (1987): The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising, in: *Journal of Financial Economics* **18**: S. 401-420.
- Buzzell, R. (1968): Can You Standardize International Marketing?, in: *Harvard Business Review* **46**: S. 102-113.
- Cantner, U./Hanusch, H. (1998): Effizienzanalyse mit Hilfe der Data-Envelopment-Analysis, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* **05**: S. 228-237.
- Carrington, R./Puthuchery, N./Rose, D./Yaisawarng, S. (1997): Performance Measurement in Government Service Provision: The Case of Police Services in New South Wales, in: *Journal of Productivity Analysis* **08**: S. 415-430.
- Castrogiovanni, G.J./Justis, R.T./Julian, S.D. (1993): Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors, in: *Journal of Small Business Management* **31**: S. 105-114.
- Caves, R./Murphy, W. (1976): Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, in: *Southern Economic Journal* **42**: S. 572-586.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge.
- Charnes, A./Cooper, W.W./Rhodes, E. (1978): Measuring the Efficiency of Decision Making Units, in: *European Journal of Operational Research* **52**: S. 1-15.
- Charnes, A./Cooper, W.W./Seiford, L. (1994): Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications, Boston.
- Charreaux, G. (2002): Positive Agency Theory: Place and Contributions, in: Brousseau E./Glachant, J.-M. (Hrsg.), *The Economics of Contracts: Theories and Applications*, Cambridge: S. 251-269.

- Chiou, J.-S./Hsieh, C.-H./Yang, C.-H. (2004): The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System, in: *Journal of Small Business Management* **42**: S. 19-36.
- Cliquet, G./Perrigot, R. (2005): Inter-Network Comparative Efficiency in Hotel Franchising: A Focus on the Plural Form, Working Paper, University of Rennes.
- Coelli, T./Rao, D.S./Battese, G.E. (1998): An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis, Boston.
- Colombo, M./Delmastro, M. (2004): Delegation of Authority in Business Organizations: An Empirical Test, in: *Journal of Industrial Economics* **52**: S. 53-80.
- Combs, J./Michael, S./Castrogiovanni, G. (2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, in: *Journal of Management* **30**: S. 907-931.
- Conlon, D.E./Morgeson, F.P./McNamara, G./Wisemann, R.M./Skilton, P.F. (2006): Examining the Impact and Role of Special Issue and Regular Journal Articles in the Field of Management, in: *Academy of Management Journal* **49**: S. 857-872.
- Daft, R. (1989): Organization Theory and Design, St. Paul.
- Dellmann, K./Pedell, K.L. (1994): Controlling von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Ergebnis, Stuttgart.
- Deutscher Franchise-Verband (2005a): www.dfv-franchise.de; Kategorie: Presse/Statistiken (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Deutscher Franchise-Verband (2005b): Existenzgründung mit System – Ein Leitfaden des Deutschen Franchise-Verbands e.V., Berlin.
- Deutscher Franchise-Verband (2005c): www.dfv-franchise.de; Kategorie: Verband/DFV-Zertifikat (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Donthu, N./Yoo, B. (1998): Retail Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis, in: *Journal of Retailing* **74**: S. 89-105.
- Doutt, J. (1984): Comparative Productivity Performance in Fast Food Retail Distribution, in: *Journal of Retailing* **60**: S. 98-106.
- Durand, R./Vargas, V. (2003): Ownership, Organization, and Private Firms' Efficient Use of Resources, in: *Strategic Management Journal* **24**: S. 667-675.
- Dyckhoff, H./Allen, K. (1999): Theoretische Begründung einer Effizienzanalyse mittels Data Envelopment Analysis, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* **05**: S. 411-435.

- Ehrmann, T./Spranger, G. (2005): Warum setzen Franchisesysteme Filialen und Franchisen parallel ein?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* **75**: S. 477-500.
- Eisenhardt, K. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: *Academy of Management Review* **14**: S. 57-74.
- Elango, B./Fried, V. (1997): Franchising Research: A Literature Review and Synthesis, in: *Journal of Small Business Management* **35**: S. 68-83.
- Eldredge, N./Gould, S.J. (1972): Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism, in: Schopf, T.J.M. (Hrsg.), *Models of Paleobiology*, San Francisco: S. 82-115.
- Elfenbein, D./Lerner, J. (2003): Ownership and Control Rights in Internet Portal Alliances, 1995-1999, in: *RAND Journal of Economics* **34**: S. 356-369.
- Fama, E.F./Jensen, M. (1983): Separation of Ownership and Control, in: *Journal of Law and Economics* **26**: S. 301-325.
- Färe, R./Grosskopf, S./Lovell, C.A.K. (1985): *The Measurement of Efficiency of Production*, Dordrecht.
- Färe, R./Grosskopf, S./Lovell, C.A.K. (1994): *Production Frontiers*, New York.
- Farrell, M.J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, in: *Journal of the Royal Statistical Society* **120**: S. 253-281.
- Feinberg, S./Gupta, A. (2004): Knowledge Spillovers and the Assignment of R&D Responsibilities to Foreign Subsidiaries, in: *Strategic Management Journal* **25**: S. 823-845.
- Gallini, N./Lutz, N. (1992): Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **08**: S. 471-501.
- Gillen, D./Lall, A. (1997): Developing Measures of Airport Productivity and Performance: An Application of Data Envelopment Analysis, in: *Transportation Research Policy* **33**: S. 261-273.
- Goldman, A. (1992): Evaluating the Performance of the Japanese Distribution System, in: *Journal of Retailing* **68**: S. 11-39.
- Graf, H. (2004): *Franchisechancen für Deutschland, Österreich und die Schweiz*, Bonn.
- Greene, W. (2000): *Econometric Analysis*, 4. Aufl., Upper Saddle River.
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks, in: *Strategic Management Journal* **19**: S. 293-318.
- Haas, F. (2004): Effizienztreiber innovativer Prozesse – Anwendung der Data Envelopment Analysis am Beispiel der elektronischen C-Teile-Beschaffung, Wiesbaden.

- Hadfield, G. (1990): Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, in: *Stanford Law Review* **42**: S. 927-992.
- Haigh, M.S./List, J.A. (2006): Do Professional Traders Exhibit Myopic Loss Aversion? An Experimental Analysis, in: *The Journal of Finance* **09**: S. 523-534.
- Hair, J./Anderson, R./Tatham, R./Black, W. (1998): *Multivariate Data Analysis*, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Hayek, F. (1945): The Use of Scientific Knowledge in Society, in: *American Economic Review* **35**: S. 519-530.
- Henderson, A.D. (1999): Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence, and Obsolescence, in: *Administrative Science Quarterly* **44**: S. 281-314.
- Ingenie, C. (1982): Labor Productivity in Retailing, in: *Journal of Marketing* **46**: S. 75-90.
- International Franchise Association (2005): <http://www.franchise.org> (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Jain, S.C. (1989): Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis, in: *Journal of Marketing* **53**: S. 70-79.
- Jensen, M. (2001): *Foundations of Organizational Strategy*, Cambridge.
- Jensen, M./Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics* **03**: S. 305-360.
- Jensen, M./Meckling, W. (1992): Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in: Werin, L./Wijkander, H. (Hrsg.), *Contract Economics*, Oxford: S. 251-274; u.a. auch publiziert in: *Journal of Applied Corporate Finance* (Fall 1995).
- Jensen, M./Meckling, W./Baker, G./Wruck, K. (1999): Coordination, Control, and the Management of Organizations: Educational Course Notes, SSRN Working Paper: <http://ssrn.com/abstract=78008> (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Johnson, B./Lorenz, E./Lundvall, B.A. (2001): Why All This Fuss about Codified and Tacit Knowledge?, in: *Industrial and Corporate Change* **11**: S. 245-262.
- Jung, D./Avolio, B. (1999): Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions, in: *Academy of Management Journal* **42**: S. 208-218.
- Kacker, M. (1988): International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution, in: *Journal of Retailing* **64**: S. 41-67.
- Kamakura, W.A./Lenartowicz, T./Ratchford, B.T. (1996): Productivity Assessment of Multiple Retail Outlets, in: *Journal of Retailing* **72**: S. 333-356.

- Kaufmann, P./Eroglu, S. (1999): Standardization and Adaptation in Business-Format Franchising, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 69-85.
- Kaufmann, P./Lafontaine F. (1994): Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees, in: *Journal of Law and Economics* **37**: S. 417-453.
- Keh, H.T./Chu, S. (2003): Retail Productivity and Scale Economies at the Firm level: A DEA Approach, in: *Omega* **31**: S. 75-83.
- Kessler, U. (2004): Franchise-CD 2004 – Euro Edition, Lohmar.
- Kirjavainen, T./Loikkanen, H. (1998): Efficiency Differences of Finnish Senior Secondary Schools: An Application of DEA and Tobit Analysis, in: *Economics of Education Review* **17**: S. 377-394.
- Klein, B. (1995): The Economics of Franchise Contracts, in: *Journal of Corporate Finance* **02**: S. 9-37.
- Klein, B./Crawford, R./Alchian, A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics* **21**: 297-326.
- Klein, B./Leffler, K.B. (1981): The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, in: *Journal of Political Economy* **89**: S. 615-641.
- Knight, R.M. (1986): Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View, in: *Journal of Small Business Management* **24**: S. 8-15.
- Koopmans, T.C. (1951): An Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities, in: Koopmans, T.C. (Hrsg.), *Activity Analysis of Production and Allocation*, New York: S. 33–97.
- Kumbhakar, S./Lovell, C.A.K. (2000): *Stochastic Frontier Analysis*, New York.
- Lafontaine, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, in: *RAND Journal of Economics* **23**: S. 263-283.
- Lafontaine, F./Shaw, K. (2005): Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising, in: *RAND Journal of Economics* **36**: 131-150.
- Lal, R. (1990): Improving Channel Coordination through Franchising, in: *Marketing Science* **09**: S. 299-318.
- Lerner, J./Merges, R. (1998): The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry, in: *Journal of Industrial Economics* **46**: S. 125-156.
- Long, J.S. (1997): Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables – Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences, in: *Bell Journal of Economics* **13**: S. 418-438.

- Lovell, C.A.K. (1993): Production Frontiers and Productive Efficiency, in: Fried, H.O./Lovell, C.A.K./Schmidt, S.S. (Hrsg.), *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications*, New York: S. 3-67
- Lusch, R./Moon, S. (1984): An Explanatory Analysis of the Correlates of Labour Productivity in Retailing, in: *Journal of Retailing* **60**: S. 37-60.
- Lutz, N. (1995): Ownership Rights and Incentives in Franchising, in: *Journal of Corporate Finance* **02**: S. 103-131.
- Mahajan, V. (1991): A Data Envelopment Analytic Model for Assessing the Relative Efficiency of the Selling Function, in: *Journal of Operational Research* **53**: S. 189-205.
- Mahajan, V./Sharma, S./Kerin, R. (1988): Assessing Market Opportunities and Saturation Potential for Multi-Store, Multi-Market Retailers, in: *Journal of Retailing* **64**: S. 315-332.
- Mahajan, V./Sharma, S./Srinivas, D. (1985): An Application of Portfolio Analysis for Identifying Attractive Retail Locations, in: *Journal of Operational Research* **61**: S. 19-34.
- Mayer, K./Argyris, N. (2004): Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry, in: *Organization Science* **15**: S. 394-410.
- Michael, S.C. (1996): To Franchise or Not to Franchise: An Analysis of Decision Rights and Organizational Form Shares, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 57-71.
- Michael, S.C. (2005): The Efficiency of an Organizational Form: The Case of Franchising, in: Stanworth, J. (Hrsg.), *2005 Conference Proceedings of the International Society of Franchising*, Westminster.
- Michael, S./Moore, H. (1995): Returns to Franchising, in: *Journal of Corporate Finance* **02**: S. 133-155.
- Nagar, V. (2002): Delegation and Incentive Compensation, in: *Accounting Review* **77**: S. 379-395.
- Norton, S. (1988): An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, in: *Journal of Business* **61**: S. 197-218.
- Oum, T.H./Yu, C. (1994): Economic Efficiency of Railways and Implications for Public Policy: A Comparative Study of the OECD Countries' Railways, in: *Journal of Transport Economics and Policy* **28**: S. 121-138.
- Padberg, T./Werner, T. (2005): Data Envelopment Analysis, in: *WISU* **03**: S. 332-336.
- Pareto, V. (1897): *Cours d'économie politique*, Band 2, Lausanne.

- Parkin, D./Hollingsworth, B. (1997): Measuring Production Efficiency of Acute Hospitals in Scotland, 1991-1994: Validity Issues in Data Envelopment Analysis, in: *Applied Economics* **29**: S. 1425-1433.
- Peckert, F./Erdmann, G./Kiewitt, A./Schindler, U. (2005): Franchise und Kooperation 2005 – Das Jahrbuch für die Selbstständigkeit mit System, Frankfurt am Main.
- Pénard, T./Raynaud, E./Saussier, S. (2003): Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Exploration Using French Data, in: *Journal of Marketing Channels* **10**: S. 5-31.
- Pfister, E./Deffains, B./Doriat-Duban, M./Saussier, S. (2004): Institutions and Contracts: Franchising, Working Paper, Université de Paris-Sud 11.
- Phan, P. (2000): Taking Back the Boardroom: Better Directing for the Millennium, Singapore.
- Phan, P./Butler, J./Lee, S. (1996): Crossing Mother: Entrepreneur-Franchisees' Attempts to Reduce Franchisor Influence, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 379-402.
- Polanyi, M. (1948): Personal Knowledge, Chicago.
- Raab, R./Lichty, R. (2002): Identifying Sub-Areas that Comprise a Greater Metropolitan Area: The Criterion of Relative Efficiency, in: *Journal of Regional Science* **42**: S. 579-594.
- Ratchford, B./Brown, J. (1985): A Study of Productivity Changes in Food Retailing, in: *Management Science* **04**: S. 292-311.
- Rubin, P. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, in: *Journal of Law and Economics* **21**: S. 223-233.
- Sampson, R.C. (2004): The Cost of Misaligned Governance in R&D Alliances, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **20**: S. 484-526.
- Scheffczyk, M. (1996): Data Envelopment Analysis, in: *Die Betriebswirtschaft* **02**: S. 167-183.
- Schewe, G. (1998): Strategie und Struktur: Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen.
- Scott, F. Jr. (1995): Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm, in: *Review of Industrial Organization* **10**: S. 69-81.
- Seiford, L./Thrall, R. (1990): Recent Developments in DEA: The Mathematical Programming Approach to Frontier Analysis, in: *Journal of Econometrics* **46**: S. 7-38.
- Sen, K. (1993): The Use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising, in: *Managerial and Decision Economics* **14**: S. 175-190.

- Shane, S. (1998): Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems, in: *Journal of Management* **24**: S. 717-739.
- Shane, S. (2001): Organizational Incentives and Organizational Mortality, in: *Organization Science* **12**: S. 136-160.
- Shane, S. (2005): From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Upper Saddle River.
- Shane, S./Foo, M.-D. (1999): New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality, in: *Management Science* **45**: S. 142-159.
- Shao, B.B.M./Lin, W.T. (2002): Technical Efficiency Analysis of Information Technology Investments: A Two-Stage Empirical Investigation, in: *Information & Management* **39**: S. 391-401.
- Sharma, S./Durand, R.M./Gur-Arie, O. (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, in: *Journal of Marketing Research* **17**: S. 291-300.
- Silverman, B./Nickerson, J./Freeman, J. (1997): Profitability, Transactional Alignment and Organizational Mortality in the U.S. Trucking Industry, in: *Strategic Management Journal* **18**: S. 31-52.
- Simar, L./Wilson, P.W. (2000): Statistical Inference in Nonparametric Frontier Models: The State of the Art, in: *Journal of Productivity Analysis* **13**: S. 49-78.
- Simonin, B.L. (1999): Transfer of Marketing-Know-How in International Strategic Alliances, in: *Journal of International Business Studies* **30**: S. 463-490.
- Smith, K./Smith, K./Olian, J./Sims, H./O'Bannon, D./Scully, J. (1994): Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication, in: *Administrative Science Quarterly* **39**: S. 412-438.
- Sorenson, O./Sørensen, J. (2001): Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance, in: *Strategic Management Journal* **22**: S. 713-724.
- Staat, M. (2002): Bootstrapped Efficiency Estimates for a Model for Groups and Hierarchies in DEA, in: *European Journal of Operational Research* **138**: S. 1-8.
- Steiff, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen, Wiesbaden.
- Steinmann, L. (2002): Konsistenzprobleme der Data Envelopment Analysis in der empirischen Forschung, Zürich.
- Stinchcombe, A.L. (1965): Social Structure and Organizations, in: March, J.G. (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago: S. 142-193.

- Teece, D. (1992): Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* **18**: S. 1-25.
- Thanassoulis, E. (2001): Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis: A Foundation Text with Integrated Software, Boston.
- Thomas, R.R./Barr, R.S./Cron, W.L./Slocum, J.W. Jr. (1998): A Process for Evaluating Retail Store Efficiency: A Restricted DEA Approach, in: *International Journal of Research in Marketing* **15**: S. 487-503.
- Timmer, C.P. (1971): Using a Probabilistic Frontier Production Function to Measure Technical Efficiency, in: *Journal of Political Economy* **79**: S. 776-94.
- Tobin, J. (1958): Estimation of Relationships for Limited Dependent Variables, in: *Econometrica* **26**: S. 24-36.
- Vázquez, L. (2005): Up-Front Franchise Fees and Ongoing Variable Payments as Substitutes: An Agency Perspective, in: *Review of Industrial Organization* **26**: S. 445-460.
- Weitzel, W./Schwarzkopf, A./Peach, E. (1989): The Influence of Employee Perceptions of Customer Service on Retail Store Sales, in: *Journal of Retailing* **69**: S. 27-39.
- Windsperger, J. (2003): Complementarities and Substitutabilities in Franchise Contracting: Some Results from the German Franchise Sector, in: *Journal of Management and Governance* **07**: S. 291-313.
- Windsperger, J. (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector, in: *Journal of Business Research* **57**: S. 1361-1369.
- Windsperger, J./Yurdakul, A. (2004): The Governance Structure of Franchising Firms, Konferenzbeitrag 04-33 für das V. Symposium zur ökonomischen Analyse der Unternehmung, September 2004, Bonn.
- Winter, S. (1988): On Coase, Competence, and the Corporation, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* **04**: S. 163-180.
- Yin, X./Zajac, E. (2004): The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements, in: *Strategic Management Journal* **25**: S. 365-383.
- Yoo, B./Donthu, N./Pilling, B.K. (1998): Channel Efficiency: Franchise versus Non-Franchise Systems, in: *Journal of Marketing Channels* **06**: S. 1-15.

– KAPITEL 3 –

(INTER-)ORGANISATIONALES LERNEN UND PRODUKTIVE EFFIZIENZ VON FRANCHISENEHMERN

ZUSAMMENFASSUNG

Unter Zuhilfenahme des Konzepts organisationalen Lernens untersucht der vorliegende Beitrag Einflussfaktoren der produktiven Franchisenehmereffizienz. Auf Grundlage einer Stichprobe von 43 Partnern eines Netzwerks aus dem Bereich handwerklicher Dienstleistungen erfolgen im Betriebsvergleich zunächst konkrete Effizienzmessungen. Hierauf aufbauend werden die Effizienzwirkungen (1) des individuellen kumulativen Erfahrungslernens und (2) des interorganisationalen Lernens einer empirischen Überprüfung unterzogen. Die Arbeit trägt insbesondere dem Umstand Rechnung, dass interorganisationale Lernpotenziale durch die räumliche Netzwerkpositionierung der Partner, die Dauer der Systemmitgliedschaft und die Verfügbarkeit spezifischer Wissensressourcen beeinflusst werden könnten. Aus den Ergebnissen folgen Anregungen für weitere Forschungsanstrengungen wie auch Implikationen für die erfolgsfördernde Gestaltung der Franchisekooperation.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung und Problemstellung	131
1.1. Einleitung.....	131
1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise	133
2. Zentrale Ansätze organisationalen Erfahrungslernens	137
2.1. Vorbemerkungen und Konkretisierung organisationalen Lernens	137
2.2. Vorstellung zentraler Konzepte organisationalen Erfahrungslernens.....	142
2.2.1. <i>Konzeptualisierung nach Argyris/Schön</i>	142
2.2.2. <i>Konzeptualisierung nach March et al.</i>	144
2.2.3. <i>Knappe kritische Würdigung der organisationalen Lernforschung</i>	148
2.3. Interorganisationales Lernen als neuere Analyseperspektive	149
3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen.....	156
3.1. Vorstellung des analysierten Franchisesystems.....	156
3.2. Kumulatives Erfahrungslernen und Wissensentwertung	160
3.2.1. <i>Unmittelbare Effizienzimplikationen kumulativen Erfahrungslernens</i>	160
3.2.2. <i>Entwertung und Verlust von Erfahrungswissen</i>	165
3.3. Interorganisationales Lernen durch Franchisenehmerinteraktion.....	167
3.3.1. <i>Unmittelbare Effizienzimplikationen interorganisationalen Lernens</i>	167
3.3.2. <i>Netzwerkpositionierung als Kontingenzfaktor</i>	173
3.3.3. <i>Beziehungsdauer als Kontingenzfaktor</i>	176
3.3.4. <i>Spezifische Wissensbasis als Kontingenzfaktor</i>	178
4. Empirische Überprüfung.....	180
4.1. Kurzbeschreibung der Data Envelopment Analysis	180
4.2. Stichprobe, Modelldesign und Messansätze	184
4.2.1. <i>Stichprobe</i>	184
4.2.2. <i>Abhängige Variable und Modelldesign</i>	186
4.2.3. <i>Unabhängige Variablen und Kontrollvariablen</i>	191
4.3. Anwendung und Hypothesenüberprüfung	196
4.3.1. <i>Deskriptive Statistiken</i>	196
4.3.2. <i>Ergebnisse der Tobit-Regressionen</i>	198
5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion	202
5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung	202
5.2. Zusammenfassung und Diskussion.....	205
Verzeichnis der zitierten Literatur	210

1. Einleitung und Problemstellung

1.1. Einleitung

Im Laufe der letzten Dekaden ist die Auseinandersetzung mit Unternehmenskooperationen als Vehikel und Instrumente des interorganisationalen Lernens zunehmend populär geworden (Kogut (1988); Hamel (1991); Inkpen (1996); Lane/Lubatkin (1998); Reagans et al. (2005)). Mögliche Auslöser sind aktuelle Entwicklungen der Theorien des strategischen Managements, d.h. insbesondere die zunehmende Relevanz der wissensorientierten Sicht der Unternehmung. Diese stellt in Erweiterung des ressourcenbasierten Ansatzes heraus, dass der Faktor *Wissen* eine der wichtigsten Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile repräsentiert (Kogut/Zander (1992); Spender (1996); Priem/Butler (2001)). Dem liegt die Beobachtung zu Grunde, dass die Wettbewerbsentwicklung zunehmend wissensgetrieben ist und Marktakteure verstärkt bestrebt sind, den Ausbau ihrer mit verringerter Halbwertszeit ausgestatteten Fähigkeiten schneller als die Konkurrenz voranzutreiben (Pautzke (1989); Prahalad/Hamel (1990); Teece/Pisano (1994)).¹ Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sind insbesondere die *spezifischen Wissensressourcen* der Organisation, die etwa auf Grund von Intangibilität und geringer Kodifizierbarkeit nur kostspielig zu übertragen und schwer artikulierbar sind (Jensen/Meckling (1992); Lane/Lubatkin (1998); Simonin (1999)).²

Weiterer Ausgangspunkt der Auffassung von Unternehmenskooperationen als Lernvehikel ist die gewachsene Aufmerksamkeit, die hybriden Organisationsformen wie strategischen Allianzen und Joint Ventures in Forschung und Praxis zuerkannt wird (Teece (1992); Gulati (1998)). Aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes stellen Kooperationen eine wichtige Möglichkeit dar, externe Ressourcen zu beziehen, die mittels marktlicher Austauschbeziehungen nicht oder nur unter sehr hohem Aufwand zu erwerben wären (Hamel (1991); Lei (1997)). Sinkt die Zeit zwischen Problemerkennung – im Sinne einer Abweichung von Ist- und Soll-Situation – und Notwendigkeit der Problemlösung, so erlaubt dies gegebenenfalls nicht, benötigte Wissenspotenziale organisationsintern zu entwickeln (Dierickx/Cool (1989)). Daraus folgt die perspektivische Erweiterung, Kooperationen nicht mehr allgemein als Ressourcen- und Risikoteilungsmöglichkeiten,

¹ So stellte Grant (1996: S. 375) fest: „Knowledge has emerged as the most strategically-significant resource of the firm.“

² Andere Autoren klassifizieren schwer kodifizierbares bzw. nur kostspielig übertragbares Wissen nicht als spezifisch, sondern als „tazit“ und „implizit“ (vgl. bspw. Nonaka (1994)). Ist Wissen artikulierbar und beobachtbar, so mag dieses zwar für die Entwicklung des Leistungsvermögens der Unternehmung von Bedeutung sein. Dieses Wissen gilt jedoch nicht als rar, unvollständig handelbar und kostspielig imitierbar. Damit wird entsprechend des Resource-based Views keine Schaffung nachhaltiger Wertpotenziale ermöglicht (Lane/Lubatkin (1998: S. 462)).

sondern primär als Entitäten interorganisationalen Lernens aufzufassen (Haunschild/Miner (1997); Lane/Lubatkin (1998)). Dies gilt insoweit, als dass Unternehmen auf Grund unterschiedlicher historischer Verläufe, Ressourcenausstattungen und Lernkapazitäten verschiedene „Sets“ von Fähigkeiten und Erfahrungen entwickeln, die sich wechselseitig befruchten könnten. Das akademische Interesse am Konzept des organisationalen Lernens verlagert sich damit verstärkt in Richtung des zwischenbetrieblichen Wissensaufbaus und -transfers. Von der Analyse der Erfolgswirkungen internen Erfahrungslernens ausgehend, widmen sich die Forschungsanstrengungen der Managementliteratur insbesondere zwei übergeordneten Fragestellungen (Miller (1996); Argote (1999)): (1) Welche Auswirkungen hat (inter-)organisationales Lernen auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmung? Sowie: (2) Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, um vom Wissensbestand kollaborierender Partnerunternehmen lernen zu können, d.h. welche Bedingungen und Prozesse begünstigen interorganisationales Lernen?

Die relativ starke Fokussierung bisheriger Arbeiten auf Konzeptualisierungen (Buse (2002); Bapuji/Crossan (2004)) und die Notwendigkeit der Übertragung des Lernansatzes auf Unternehmenskooperationen verschiedener Branchen motivieren vor allem empirische Analysen. Der vorliegende Beitrag widmet sich daher der strategischen Kernfrage nach den *realen Erfolgswirkungen* organisationalen und interorganisationalen Lernens. Aktuelle Forschungsaufufen nachkommend, wird in diesem Zusammenhang auch auf situative Bedingungen eingegangen, die lerninduzierte Performanceverbesserungen potenziell begünstigen.³ Als Analysekontext dient dabei eine der bedeutendsten Varianten des Netzwerkunternehmertums: der Franchise-Betrieb. Franchising ist eine Vertriebsform, die auf einer dauerhaften Kooperation rechtlich unabhängiger Unternehmen fußt: dem Franchisegeber – als Systemzentrale – auf der einen und den Franchisenehmern – als selbstständige, lokal agierende Einzelhändler – auf der anderen Seite. Der im Untersuchungsfokus stehende Franchisenehmer erwirbt gegen Gebühreuzahlung das Recht, die Produkte der Zentrale zu vertreiben und deren Markennamen innerhalb einer bestimmten Region zu nutzen (Sydow (1993); Kubitschek (2001)). Die Attraktivität der Analyse lerninduzierter Erfolgswirkungen in Franchisebetrieben ergibt sich zum einen daraus, dass bereits rund 40% der US-amerikanischen Einzelhandelsumsätze über das Franchising abgewickelt werden und dass auch in Deutschland hohe Wachstumsraten dieser Vertriebs-

³ Argote (1999: S. 199f.) hob mit Bezug auf die künftige Ausrichtung der organisationalen Lernforschung hervor: „Specifying (and testing) the conditions under which key variables affect organizational learning will be most fruitful. Thus a “conditions-seeking“ approach that identifies the conditions under which particular variables have desired effects on organizational learning outcomes is needed.“

form zu verzeichnen sind (Deutscher Franchise-Verband (2005)). Zum anderen bietet das Franchisennetzwerk ein klar abgegrenztes Kooperationsbeispiel, das ein für die Teilnehmer weitgehend homogenes Leistungsspektrum impliziert. Dadurch werden die betriebliche Vergleichbarkeit und die Beobachtbarkeit von Wissenstransfers grundsätzlich begünstigt (Darr et al. (1995); Argote (1999); Ingram/Baum (2001)). Darüber hinaus beeinflussen Standardisierungen von Marktauftritt und Produktangebot als zentrale Franchise-Charakteristika nicht nur die Lernmöglichkeiten der Partner. Sie tragen ebenso dazu bei, Faktoren wie Brancheneinflüsse und Produktspektrum bei der Untersuchung von Erfahrungsanreicherungen konstant zu halten.

Mit Blick auf die Franchising-Literatur ist schließlich zu konstatieren, dass Studien zu Bestimmungsgründen der Franchisenehmer-Performance ausgesprochen rar sind (vgl. so auch Elango/Fried (1997); Combs et al. (2004)). Auch aus Franchisegebersicht ist dieser Umstand problematisch, da der Erfolg der Kooperationsparteien vom beidseitigen Anstrengungsniveau und Überleben abhängig ist (Shane (2001)). Michael/Combs (2007: S. 2) stellten in einer aktuellen Studie entsprechend fest:

„There has been almost no effort to understand what factors contribute to franchisee performance. Given that franchisees are an essential ingredient in successful franchise chains and that franchising is so important in today's economy, the lack of understanding about factors affecting franchisee performance represents an important gap [...].”

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, zur Schließung dieser Forschungslücke beizutragen und untersucht die produktive Effizienz von Franchisebetrieben aus verschiedenen Blickwinkeln (inter-)organisationalen Lernens. Gerade die Lernperspektive hat trotz ihrer hohen potenziellen Fruchtbarkeit nur wenig Beachtung bei der akademischen Auseinandersetzung mit der Vertriebsform des Franchisings gefunden (Ausnahmen sind insbesondere die Studien von Darr et al. (1995); Baum/Ingram (1998); Cochet/Garg (2007)). Der nachstehende Abschnitt gibt einen genaueren Überblick darüber, welche konkreten Untersuchungsfragen behandelt werden und stellt das zu Grunde gelegte Performance-Messkonzept sowie das Vorgehen der Analyse dar.

1.2. Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise

In ihren Ausführungen über künftige Themenfelder der organisationalen Lernforschung hob Argote (1999: S. 201ff.) hervor, dass lernorientierte Erfolgsanalysen auf eine breitere

Basis gestellt werden sollten. Dies umfasst neben der verstärkten Berücksichtigung des Dienstleistungssektors auch die Verwendung eines erweiterten Sets an Performanceindikatoren. Zur Untersuchung der Leistungsfähigkeit von Franchisebetrieben wird hier auf das Konzept der produktiven Effizienz zurückgegriffen. Dieses Erfolgskonzept weist den Vorteil auf, neben direkten Ergebnisgrößen auch das Ausmaß der Ressourcenbeanspruchung zu berücksichtigen. Die Untersuchungsobjekte werden daran gemessen, wie wirtschaftlich es ihnen gelingt, Inputfaktoren im Rahmen der Produktion zu Outputfaktoren zu transformieren.⁴ Als Verfahren zur Operationalisierung der produktiven Effizienz kommt die Data Envelopment Analysis (DEA; Charnes et al. (1978); Coelli et al. (1998)) zur Anwendung, woraus sich ein neuartiger Ansatz der Performancemessung im Kontext organisationalen Lernens ergibt. Die Attraktivität dieses nicht-parametrischen Benchmarking-Verfahrens resultiert vor allem aus dem Vorteil, dass simultan eine Vielzahl monetärer wie nicht-monetärer In- und Outputs in die Betrachtung integriert werden kann. Damit sind Lerneffekte sowohl in Bezug auf verbesserte Ressourcennutzungen als auch im Hinblick auf vertiefte absatzrelevante Kenntnisse, z.B. über Kundenpräferenzen, zu erfassen. Traditionelle Analysen der Erfolgswirkungen organisationalen Lernens fokussierten dagegen reine Kostenaspekte oder ausschließlich finanzielle Ergebnisgrößen (Yli-Renko et al. (2001: S. 588)). Die Anwendung der DEA trägt somit folgendem Hinweis von Ingram/Simons (2002: S. 1530) Rechnung:

„Overall, the field [of organizational learning; Hinzufügung des Verfassers] would benefit from increased analysis of comprehensive measures of performance, as well as attention to the integration between studies that examine the influence of experience on only cost [...] or only revenue.“

Aufbauend auf das DEA-Effizienzmaß erfolgt die Analyse der Performancewirkungen verschiedener Lerndimensionen innerhalb eines Franchisenetzwerks aus dem Bereich handwerklicher Dienstleistungen. Im Detail greift der Beitrag zwei zentrale Aspekte franchisenehmerseitiger Wissensanreicherungen auf: (1) individuelles kumulatives Erfahrungslernen und (2) interorganisationales Lernen über Partnerinteraktionen. Die Analyse der Auswirkungen kumulativer Erfahrungsentwicklungen im Sinne des Lernkurveneffekts repräsentiert den etabliertesten Strang der organisationalen Lernforschung (Wright (1936); Hirschman (1964); Yelle (1979)). Die in der vorliegenden Arbeit erfolg-

⁴ Effizienzindikatoren bieten damit eine interessante Alternative zu rein finanziellen Größen, deren Probleme in Ansatz- und Bewertungswahlrechten und mangelnder Datenvergleichbarkeit liegen (vgl. z.B. Schefczyk (1996: S. 167)).

ten Auswertungen nehmen nicht nur einen empirischen Test der Effizienzwirkungen zunehmender Produktion im spärlich erforschten Dienstleistungskontext vor. Ebenso thematisiert wird die wenig durchleuchtete Frage nach Entwertungen und Verlusten von Erfahrungen. Erfahrungsabschreibungen in Folge von „organisationalem Vergessen“ haben bedeutende Konsequenzen für die Betriebsführung. Tritt organisationales Vergessen auf und bleibt dieser Umstand unbeachtet, könnten Produktivitätsvorhersagen auf falschen, überoptimistischen Grundlagen fußen und hierauf basierende Planungen verzerrt werden (Argote (1999: S. 60f.); Ingram/Baum (2001)).

Die Literatur hat aufgezeigt, dass neben der organisationsinternen Wissensanreicherung weitere lernrelevante Faktoren erhebliche Beiträge zur Klärung von Performancedifferenzen leisten. Wie eingangs erwähnt, widmet sich eine der aktuellsten Forschungsrichtungen der Berücksichtigung des Wissensaufbaus und -transfers zwischen kooperierenden Firmen (Larsson et al. (1998); Dyer/Nobeoka (2000); Lavie/Rosenkopf (2006)). So wird argumentiert, dass Unternehmungen mithilfe des interorganisationalen Lernens werthaltige externe Wissensressourcen aufnehmen, um diese für die Umsetzung verbesserter Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse, Vorleistungsgüter u.ä. zu nutzen (vgl. die Pionierarbeiten von Levitt/March (1988: S. 329f.) und Huber (1991: S. 96f.)). Wechselseitige Erfahrungsanreicherungen könnten somit darauf hinwirken, das Problem der „Kompetenzfalle“ – die Gefahr der Beharrung auf bestehenden Strukturen – abzumildern und kognitive Grenzen zumindest teilweise zu überwinden. In Erweiterung des Literaturbestands greift der vorliegende Beitrag *direkte Prozesse* des wechselseitigen Wissensaustauschs und -aufbaus auf. Bisherige Arbeiten beschränkten sich zumeist darauf, die Ausbringung außenstehender Betriebe zur Erklärung der interorganisationalen Lernerfolge fokaler Unternehmungen heranzuziehen (vgl. z.B. Argote et al. (1990); Ingram/Baum (1997a, b); Baum/Ingram (1998); Reagans et al. (2005)).⁵ Durch die explizite Berücksichtigung des Engagements in Interaktionsprozessen soll eine differenziertere Messung der Erfolgswirkungen interorganisationalen Lernens erreicht werden.

Wie u.a. Lane/Lubatkin (1998) und Kalnins/Mayer (2004) hervorhoben, sind nicht nur die direkten Performanceimplikationen des zwischenbetrieblichen Lernens von Interesse, sondern insbesondere auch die Rahmenbedingungen, die den Wissensaustausch begünstigen. So konstatierte Argote (1999: 204f.):

⁵ Vgl. hierzu auch folgende Feststellung von Dyer/Nobeoka (2000: S. 346): „Although Powell et al. (1996) make the case for the “network“ as the appropriate unit of analysis for learning and innovation [...], they do not address the specific routines involved in the interorganizational learning process. In fact, although there has been considerable theoretical discussion on organizational and network learning, there is little empirical research to date.“

„Developing the conditions under which knowledge transfers and the implications of knowledge transfer for firm [...] performance would be a major contribution.“

Mit Blick auf mögliche Wissenstransferkosten und das Postulat der Partnerhomogenität als Voraussetzung für Wissensübertragungen (vgl. u.a. Argote et al. (2000); Darr/Kurtzberg (2000)) wird untersucht, inwiefern die Netzwerkpositionierung Einfluss auf interorganisationale Lerneffekte nimmt. Die geographische Strukturierung des Systems und die Planung zusätzlicher Standorte zählen zu den Kernaufgaben des Franchise-Managements (Bradach (1997); Shane (2005)). Als Grundüberlegung wird dargelegt, dass Unternehmer bei einer relativ hohen Anzahl an Partnerbetrieben in ihrer unmittelbaren Region über bessere und vielfältigere Austauschmöglichkeiten verfügen sollten (Powell et al. (1996)). Nach Kenntnis des Verfassers ist eine Überprüfung des Zusammenhangs zwischen räumlicher Positionierung und interorganisationalem Lernen sowohl für Kooperationen im Allgemeinen als auch für das Franchising im Speziellen bislang nicht erfolgt. Vielmehr stellte Tsai (2004: S. 1002) in seiner Analyse zum Einfluss der Zentralität von Betriebsdivisionen auf unternehmensinterne Informationstransfers fest: „More research is needed to investigate the effect of a unit’s network position on its performance.“

In Vertiefung der Frage nach Kontextfaktoren, die Erfolgswirkungen des zwischenbetrieblichen Wissensaufbaus und -austauschs bestimmen, wird mit der „absorptiven Kapazität“ ein weiteres Kernkonzept der Lernforschung aufgegriffen. Die absorptive Kapazität kennzeichnet nach Cohen/Levinthal (1990) die Fähigkeiten, externes Wissen zu identifizieren, aufzunehmen und zu verwerten; diese Fertigkeiten sind durch den vorhandenen kontextrelevanten Erfahrungsschatz bestimmt. Im vorliegenden Beitrag wird argumentiert, dass der Umfang spezifischer, nur schwer kodifizierbarer Wissensressourcen – ebenso ein zentraler Gegenstand der Lernforschung (vgl. u.a. Nonaka (1994); Simonin (1999)) – und die Dauer der Systemmitgliedschaft Bestandteile der absorptiven Kapazität reflektieren. So könnte die Beziehungsdauer insbesondere das Ausmaß vorheriger Partnerinteraktionen und damit auch bestehende Fertigkeiten im zwischenbetrieblichen Austausch widerspiegeln. Demgegenüber sollte die Interpretier- und Internalisierbarkeit externen spezifischen Wissens durch den inhaltlich verwandten Wissensbestand der fokalen Unternehmung determiniert sein (vgl. z.B. Powell et al. (1996); Kalnins/Mayer (2004)). Relativ ausgeprägte spezifische Wissensressourcen könnten darüber hinaus insofern interorganisationales Lernen begünstigen, als dass erst die Verfügbarkeit werthaltiger Informationen den Erwerb von Partnerwissen über Reziprozitätsmechanismen ermöglicht.

Unter Zuhilfenahme verschiedener Perspektiven organisationalen Lernens hat die hier vorgenommene Analyse der produktiven Franchisenehmereffizienz somit zwei elementare Ziele:

- Die Überprüfung der Erfolgswirkungen betriebsindividuellen (kumulativen) Erfahrungslernens unter Berücksichtigung möglicher Wissensentwertungen.
- Die Überprüfung der Erfolgswirkungen interorganisationalen Lernens unter Berücksichtigung der potenziellen Kontingenzfaktoren räumliche Netzwerkpositionierung, Dauer der Systemzugehörigkeit und Umfang spezifischer Wissensressourcen.

Der Untersuchungsverlauf stellt sich folgendermaßen dar: Zunächst erfolgt eine Einordnung in den übergeordneten Kontext (inter-)organisationalen Lernens. Mit den Lernkonzeptualisierungen von Argyris/Schön und March et al. werden zwei Ansätze vorgestellt, die die bisherige Literatur entscheidend prägten (Abschnitt 2.). Hieran schließen sich die Vorstellung des analysierten Franchisesystems sowie die Entwicklung von Untersuchungshypothesen zum Zusammenhang zwischen den o.g. Lerndimensionen und der Franchisenehmereffizienz an. Die Argumentation wird durch praxisorientierte Einfügungen und Beispiele aus Interviews angereichert (Abschnitt 3.). Die Hypothesenprüfung stützt sich auf einen Datensatz von 43 Franchisenehmern eines Netzwerks, das innovative Lösungen zur Beseitigung von Feuchtigkeits- und Schimmelschäden an Wohn- und Bürogebäuden anbietet. Die relativen Effizienzmaße der Franchisebetriebe werden mithilfe der DEA bestimmt und anschließend in Tobit-Regressionsansätze integriert (Abschnitt 4.). Eine kritische Würdigung sowie die zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse beenden den Beitrag (Abschnitt 5.).

2. Zentrale Ansätze organisationalen Erfahrungslernens

2.1. Vorbemerkungen und Konkretisierung organisationalen Lernens

Der Begriff „organisationales Lernen“ ist bereits vor über 40 Jahren durch Cangelosi/Dill (1965) geprägt worden. Wegbereitende theoretische Grundlagenarbeiten und konzeptionelle Konturen gehen auf die 1970er und 1980er Jahre zurück (zu nennen sind insbesondere March/Olsen (1976); Argyris/Schön (1978); Duncan/Weiss (1979); Shrivastava (1983); Daft/Weick (1984); Fiol/Lyles (1985); Levitt/March (1988); Stata (1989)). Hierauf aufbauend ist die organisationale Lernforschung in den letzten beiden Jahrzehnten zunehmend populär aufbereitet worden und zu einem Eckpfeiler des betriebswirtschaft-

lichen Interesses avanciert. Die Literatur ist allerdings in hohem Maße durch Heterogenität der verwendeten Theoriekonstruktionen sowie Redundanz gekennzeichnet. So beklagten zahlreiche Autoren geringe Integrationsbestrebungen und die schwach ausgeprägte Tendenz, systematisch auf den bereits gewonnenen Kenntnisstand zurückzugreifen (vgl. so auch Fiol/Lyles (1985); Wiegand (1995)).⁶ Crossan et al. (1999: S. 531) begründeten die fehlende Konvergenz der Forschung damit, dass das Konzept organisationalen Lernens auf eine Vielzahl unterschiedlicher ökonomischer Problembereiche angewendet wurde, was u.a. terminologische Anpassungen erforderte. Bis dato hat sich bzgl. dieser Defizite wenig geändert (Pawlowsky (2001: S. 64)). Es spricht vielmehr einiges dafür, dass das Verhältnis zwischen empirisch überprüfenden und rein adaptierenden bzw. kombinierenden Ansätzen immer noch zu einseitig ausfällt.⁷

Mit Blick auf die Fragmentierung der Lernforschung ist wenig überraschend, dass hinsichtlich der inhaltlichen Abgrenzung organisationalen Lernens Uneinigkeit herrscht (vgl. Tabelle 3.1). Fiol/Lyles (1985) schlugen vor, das Konstrukt „Lernen“ primär auf kognitive, erkenntnisgewinnende Prozesse zu beziehen, wogegen „Adaption“ als rein verhaltensorientiert interpretiert wird und auch ohne Wissenszuwachs zu realisieren sei. Demgemäß verstehen Fiol/Lyles (1985: S. 811) organisationales Lernen als „the development of insights, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of these actions, and future actions.“ Im Rahmen der intensiv geführten Abgrenzungsdebatte folgten weitere Lernverständnisse, die z.B. von Hubers (1991: S. 89) „change in the range of potential behavior“ bis zu Crossan et al.’s (1999: S. 532) Auffassung des „dynamic process, occurring over time and across levels, that involves a tension between new and existing learning“ reichten. Trotz definitorischer Besonderheiten scheint zumindest ein gewisser Grundkonsens über das Erkenntnisobjekt vorzuliegen: die Veränderung der kognitiven Strukturen einer Organisation im Sinne der Wissensanreicherung, die etwa durch Erfahrungsakkumulation, „learning by doing“ oder reflektiertes Experimentieren induziert wird (vgl. z.B. Baecker (1998)).⁸ Ebenso kennzeichnend für die organisatio-

⁶ Die überaus hohe Anzahl vorzufindender Literaturüberblicke und -synthesen mag als Folge der konzeptionellen Vielfalt verstanden werden (vgl. z.B. die Überblicke von Levitt/March (1988); Huber (1991); Miller (1996); Bapuji/Crossan (2004)). Weik/Westley (1996: S. 440) kamen zur kritischen Schlussfolgerung, es gäbe „more reviews of organizational learning than there is substance to review.“

⁷ Ein in Deutschland festzumachender Beleg hierfür sind zahlreiche Dissertationen, die die Perspektive organisationalen Lernens zwar theoretisch und historisch rekonstruieren, aber rein deskriptiv bleiben und sich der empirischen Vertiefung enthalten (vgl. mit Nachweisen Dick (2005: S. 301)).

⁸ In Anlehnung an Güldenbergs (1999: S. 161) offenes Verständnis ergibt sich „Wissen“ dabei als Repertoire unterschiedlich gut kodifizierbarer „struktureller Konnektivitätsmuster“, deren Inhalte sich zur Erreichung von Zielen als dienlich erwiesen haben. Für einen Überblick über Formen der Wissensanreicherung siehe ausführlich Huber (1991: S. 91ff.).

nale Lernforschung ist von Beginn an, dass Lernen als zirkulärer Prozess in enger Interaktion zwischen einem Organismus bzw. System und dessen (stetig wandelnder) Umwelt interpretiert wird. In diesem Zyklus werden Ziele gesetzt, Handlungen daraufhin geplant, durchgeführt und reflektierend bewertet.

<i>Autor/en (Jahr)</i>	<i>Definition organisationalen Lernens</i>
Argyris (1977):	„Organizational learning is a process of detecting and correcting errors.“
Fiol/Lyles (1985):	„Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.“
Levitt/March (1988):	„Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behaviour.“
Stata (1989):	„Organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models [...] (it) builds on past knowledge and experience.“
Huber (1991):	„An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed.“
Sorenson/Sørensen (2001):	„Learning refers to the modification of routines in response to feedback from past experiences and the environment.“

Tabelle 3.1: Beispielhafte Auswahl vorzufindender Definitionen organisationalen Lernens

Wie erwähnt sind die verfügbaren Konzeptualisierungen organisationalen Lernens vielschichtig und umfangreich. Bevor in den nachstehenden Abschnitten die bedeutendsten und für die Literatur prägendsten Ansätze nach Argyris/Schön und March et al. skizziert werden, sei im Folgenden kurz darauf eingegangen, welche Kernelemente eine Konzeptualisierung organisationalen Lernens aufgreift. Dies soll zur weiteren Schärfung und Klärung des Untersuchungsgegenstands beitragen und für die vorliegende Arbeit in einer Arbeitsdefinition münden. Die Kernelemente der Lern-Konzeptualisierung umfassen nach Crossan et al. (1995) die Thematisierung (1) der Träger organisationalen Lernens, (2) des Zusammenhangs zwischen Kognition und Verhalten sowie (3) der Kausalität zwischen Lernen und Erfolg.

(1) *Träger organisationalen Lernens.* Organisationales Lernen erfordert die Interaktion verschiedener Unternehmensebenen. Wurde in frühen Arbeiten zumeist das Individuum als Ausgangspunkt des Lernens betrachtet und von Übertragungsmechanismen abstrahiert, so beschäftigt sich die Forschung zunehmend damit, wie personen- bzw. gruppenbezogenes Wissen über Hierarchieebenen diffundiert und als gemeinsames „Wissen der Organisation“ abgespeichert wird (Nonaka (1994); Nonaka et al. (1996); Crossan

et al. (1999)). Dem liegt das Verständnis zu Grunde, dass personenindividuelles Lernen als Lernen innerhalb der Organisation, nicht aber als Lernen der Organisation selbst aufzufassen ist. Als notwendige Bedingung organisationalen Lernens wird daher die mitglieder- und subsystemübergreifende Entwicklung eines „shared understandings“ hervorgehoben (Shrivastava (1983); Stata (1989)). Der so in den Vordergrund tretende Wissensdiffusions- und -integrationsprozess erfolgt über soziale Interaktion, Kommunikation bzw. Verbalisierung und schließlich in Form von Institutionalisierungen über allgemeine Routinen und Strategieformulierungen.⁹ In den hier im Analysefokus stehenden Netzwerkbetrieben ist der Franchise-Unternehmer als dominante Lerneinheit aufzufassen, zumal dieser als einzige Führungskraft in direkter Interaktion zu Angestellten, der Systemzentrale sowie anderen Partnern steht. Mit Blick auf das Fallbeispiel werden bei den Hypothesenentwicklungen Beispiele dafür angeführt, wie sich individuelle Lernerfolge auf die Betriebsebene übertragen können.

(2) *Kognition und Verhalten*. Ein weiteres Merkmal der Lernkonzeptualisierung besteht darin, ob und inwiefern die Wissensübersetzung in konkretes Handeln als inhärenter Lerngegenstand verstanden wird. Kognitiv ausgerichtete Theorien gehen davon aus, dass Lernen im Falle von Anpassungen der Informationsverarbeitung und -interpretation vorliegt. Lernen würde stets die Veränderung von Denkprozessen implizieren (grundsätzlich nicht beobachtbar), und zwar auch dann, wenn Verhaltenswirkungen (grundsätzlich beobachtbar) ausbleiben. Die behavioristische Sicht nimmt dagegen an, dass Lernen ausschließlich im Falle von Handlungsänderungen vorliegt, auch wenn diese nicht durch Erkenntniszugewinne begründet sind (Crossan et al. (1995)). Letztere Perspektive wird in ihrer Reinform eher selten rezipiert. Vielmehr besteht ein gewisser Grundkonsens, dass Lernen stets mit dem Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen einhergeht, und dass unreflektiertes Handeln – als mögliche Ausprägung der Adaption – nur dann lerntauglich ist, wenn es zu entscheidungsrelevanten Erkenntnissen führt (Fiol/Lyles (1985)). Crossan et al. (1999: S. 524) kamen zur eingängigen Schlussfolgerung, dass eine interaktive Beziehung zwischen Kognition und Verhalten besteht und dass die Konstrukte nicht eindeutig voneinander zu trennen sind: „Understanding guides action, but action also informs understanding. Organizational learning links cognition and action.“ Charakteristisch für die meistbeachteten Konzepte organisationalen Ler-

⁹ Divergierende Auffassungen, „wer“ oder welche Unternehmensebene Lerngegenstand ist, hängen vom Organisationsverständnis ab. Die gängigere Interpretation, dass Organisationen mehr als nur die Summe beteiligter Individuen repräsentieren, geht grundsätzlich damit einher, organisationales Lernen als gruppen- und gesamtorganisationsbezogen zu verstehen.

nens ist gerade die Beschreibung eines Zyklus von Aktion und Verstehen, der die kognitive und die behavioristische Sicht zusammenführt.

(3) *Lern-Erfolgs-Kausalität.* Bei der Abgrenzung des Lernkonzepts stellt sich schließlich die Frage, ob die Erhöhung der organisationalen Effektivität im Sinne verbesserter Zielerreichungsgrade unmittelbarer Lernbestandteil ist (Huber (1991: S. 89)). Diese Abgrenzung ist naturgemäß vom Untersuchungsgegenstand abhängig und somit auch vom Blickwinkel, unter dem organisationales Lernen betrachtet wird. In der hier vorgenommenen Analyse stehen lerninduzierte Erfolgswirkungen im Vordergrund des Interesses, so dass Autoren wie Argyris/Schön (1978: S. 323) und Fiol/Lyles (1985: S. 803) gefolgt wird, die die Verbesserung der organisationalen Effektivität als Lernindikator verstehen (vgl. so auch Cangelosi/Dill (1965); Darr et al. (1995); Argote (1999)). Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass angesammeltes Wissen nur dann werthaltig ist, wenn hieraus verbesserte betriebliche Entscheidungen resultieren (vgl. ähnlich Garvin (1993: S. 80); Pfeffer/Sutton (1999)). Zahlreiche Forscher hoben indes hervor, dass die Erfolgswirkungen des Lernens nicht zwingend positiv sind. Bereits Levitt/March (1988: S. 335) stellten fest: „Learning does not always lead to intelligent behavior“, d.h. eventuell fehlerbehaftete oder unvollständige Erkenntniszusammenhänge können nachteilhaftes Verhalten produzieren. Ausschlaggebend mag jedoch das in Rückschlägen enthaltene Potenzial sein, Entscheidungen entsprechend der (lernenden) Fehlererkennung korrigierend anzupassen, um so schließlich zur erhöhten Zielerreichung oder gar zur Zielmodifikation beizutragen. Insofern folgt der Beitrag Fiol/Lyles' (1985: S. 803) aktionsgeleiteter Arbeitsdefinition, die aus der Perspektive des strategischen Managements herausstellt, dass der Zweck des Lernens letztlich in höheren Zielerreichungsgraden liegt:

„Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.“

Anzumerken bleibt, dass eine ausgesprochen positive Unternehmensperformance nicht notwendigerweise impliziert, dass organisationales Lernen erfolgt ist. Exogene Faktoren – wie veränderte Marktregulierungen und Wettbewerbsbedingungen – wirken ebenso auf die Erfolgshöhe ein. Insofern ist das Erfordernis zu unterstreichen, in empirischen Analysen für Rahmenbedingungen der betrieblichen Produktion zu kontrollieren, um Lerneffekte weitestmöglich zu isolieren.

2.2. Vorstellung zentraler Konzepte organisationalen Erfahrungslernens

2.2.1. Konzeptualisierung nach Argyris/Schön

1978 publizierten Argyris/Schön das für die organisationale Lernforschung wegbereitende Werk „Organizational Learning: A Theory of Action Perspective“. Die Autoren stellen damit eine der meist rezipierten Konzeptualisierungen organisationalen Lernens zur Verfügung, die im Folgenden in ihren wesentlichen Grundzügen skizziert wird. Die Arbeit baut auf das Verständnis von Lernen als „a process of detecting and correcting errors“ (Argyris (1977: S. 116)) auf und hat zum Ziel, die Gewinnung handlungsrelevanten Wissens („knowledge for action“) zu erklären. Grundannahme von Argyris/Schöns Konzept des Erfahrungslernens ist, dass Individuen durch Beobachtung und Reflexion von Handlungskonsequenzen lernen. Hinsichtlich des Zusammenhangs von Lernen, Handeln und Wissen wird als unwahrscheinlich angesehen,

- dass das notwendige Wissen in einer Entscheidungssituation bereits existiert, d.h. die Schließung von Wissenslücken wird notwendig;
- dass bei vorhandenem und unvollständigem Wissen adäquates Verhalten vorliegt, d.h. Reflektions- und Überprüfungsprozesse sind erforderlich;
- dass adäquate Handlungsmuster bereits in der Organisation verankert und gespeichert sind, d.h. erfolgreiches Handeln muss ex-post in eine sog. Handlungstheorie übertragen werden (Argyris (1993: S. 3ff.); Wiegand (1995: S. 206f.)).

Argyris/Schön (1978) gingen davon aus, dass Organisationsmitglieder – diese repräsentieren hier vor allem das Top-Management – in gewissem Umfang gemeinsame Basisannahmen über Ursache-Wirkungszusammenhänge betrieblicher Entscheidungen entwickeln. Diese Basisannahmen manifestieren sich in (teilweise unbewussten) Handlungstheorien und prägen das Verhalten der Organisation. Dabei wurde herausgestellt, dass die tatsächlich genutzten Handlungstheorien („theories-in-use“) zu großen Teilen spezifisches Wissen (Jensen/Meckling (1992)) bündeln und verfügbar machen. Handlungstheorien sind folglich nur schwer durch direkte Befragung zu diagnostizieren und müssen über Verhaltensbeobachtungen und Handlungsergebnisse rekonstruiert werden.¹⁰ Genauer äußerten sich die Autoren zum Gegenstand der theories-in-use wie folgt: „Theories in

¹⁰ Kennzeichnend für Argyris/Schöns Lernkonzeption ist darüber hinaus die Unterscheidung der „theory-in-use“ und der „espoused-theory“. Letztere repräsentiert die von Individuen nach außen hin vertretene Handlungstheorie, die als allgemein akzeptiert bewertet und (fälschlicherweise) als Ausgangspunkt eigenen Handelns verstanden wird. Tatsächlich handlungsrelevant sind die „theories-in-use“.

use, however their assumptions may differ, do all include assumptions about self, other, the situation, and the *connections among action, consequence, and situation*“ (Argyris/Schön (1974: S. 7f.); Hervorhebungen des Verfassers). Wie Wiegand (1995: S. 209) anmerkte, blieb indes offen, auf welche Weise und unter welchen Bedingungen aus individuellen Handlungstheorien eine organisationsbezogene Handlungstheorie wird. Zumindest stellten Argyris/Schön darauf ab, dass Organisationen selbst als „theories-of-action“ zu interpretieren sind, die durch die beteiligten Personen kollektiv modifiziert werden. Die Organisationsmitglieder lernen und entscheiden auf Grundlage der gemeinsam geteilten organisationalen Handlungstheorie: „In their capacity as agents of organizational learning, individuals restructure the continually changing artefact called organizational theory-in-use“ (Argyris/Schön (1978: S. 20)).

Die dem Lernen inhärenten Verhaltens- und Interpretationsanpassungen kommen in zwei Basisvarianten und Qualitäten organisationaler Lernprozesse zum Ausdruck: dem Single-Loop- sowie dem Double-Loop-Lernen, die beide als rückkopplungsinduzierte Veränderungsabläufe konzipiert sind (vgl. Abbildung 3.1). Beim Single-Loop-Lernen – einem kleineren, eher inkrementellen Lernprozess – werden Soll-Ist-Abweichungen durch Handlungsanpassungen („Verhaltenslernen“) beseitigt, und zwar ohne dass es zu einer Veränderung der Zielstellung in der Handlungstheorie kommt. Den Implikationen der bestehenden organisationalen Handlungstheorie wird weiterhin nachgekommen, um den durch diese definierten Zielzustand anzustreben. Das höherwertige Double-Loop-Lernen geht demgegenüber mit einer Variation der handlungsleitenden Basisannahmen einher: „We will give the name “double-loop learning“ to those sorts of organizational inquiry which resolve incompatible norms by setting new priorities and weighting of norms, or by restructuring the norms themselves together with associated strategies and assumptions“ (Argyris/Schön (1978: S. 24)). Grundsätzliche Bestandteile der Handlungstheorie werden hier auf Grund von Inkompatibilitäten in der Handlungstheorie und in den daraus resultierenden Verhaltensergebnissen modifiziert. Diesen Modifikationen liegen wiederum intensive Verhandlungsprozesse zu Grunde.

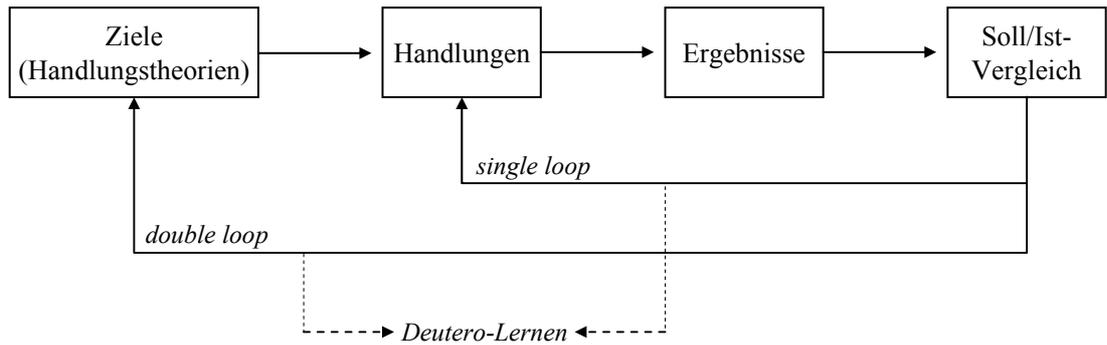


Abbildung 3.1: Lernebenen und -prozesse nach Argyris/Schön
Quelle: in Anlehnung an Schreyögg/Eberl (1998).

Argyris/Schön (1978: S. 17ff.) fügten mit dem Deutero-Lernen einen dritten Lern-
typus hinzu. Hierzu sei nachrichtlich angemerkt, dass es sich um eine Art „Meta-Lernen“
(Schreyögg/Eberl (1998: S. 518)) handelt, das die Lernprozesse selbst betrifft. Single-
und Double-Loop-Lernprozesse werden auf ihre Funktionalität und Beeinflussbarkeit hin
untersucht, um sie gegebenenfalls zu verbessern. Deutero-Lernen, das sich auf Single-
Loop-Lernen bezieht, führt zum Erfahrungskurveneffekt; hier steht die Effizienz der
Lern- und Verhaltensprozesse im Vordergrund.

2.2.2. Konzeptualisierung nach March et al.

Gegenüber dem Ansatz von Argyris/Schön (1978) nahmen March/Olsen (1976) bei ih-
rem Konzept des Erfahrungslernens eine Perspektive ein, die das Zusammenspiel von
Umwelt und Organisation hervorhebt. Anders als Argyris/Schön, entwickelten die Auto-
ren ihre Konzeptualisierung im Hinblick auf die Erklärung von Reaktionen auf wahrge-
nommene Umweltveränderungen und anschließende Entscheidungsabläufe. Organisatio-
nales Lernen ergibt sich demnach als erfahrungsbezogenener Prozess von Entschei-
dungsfindungen, die sich bei unsicheren Umweltentwicklungen unterschiedlich gut bewähren,
was u.a. in kognitiven Limitationen der Organisationsmitglieder begründet ist. March/Ol-
sen unterschieden dabei vier Lernphasen (Abbildung 3.2) in ihrem „vollständigen Zyklus
des Wahlverhaltens“: Nehmen Organisationsmitglieder Diskrepanzen zwischen Präfe-
renzen und Ist-Situation der Unternehmung wahr, so induziert diese Abweichung von Er-
wartung und Realität einen Entscheidungsprozess (Phase 1). Einzelne Organisationsmit-
glieder versuchen nun, die Gesamtorganisation von der Richtigkeit bevorzugter Reaktio-
nen zu überzeugen und erreichen bei Erfolg die Umsetzung konkreter Handlungen (Phase
2). Diese Handlungen nehmen wiederum Einfluss auf die organisationale Umwelt, die

ihrerseits reagiert (Phase 3). Entsprechende Umweltreaktionen werden schließlich von den Organisationsmitgliedern perzipiert und setzen im Falle wiederholter Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Situation einen erneuten Lernzyklus in Gang (Phase 4). Insgesamt ist dieser Lernzyklus darauf ausgerichtet, durch inkrementelle Handlungsanpassungen und kontinuierliche Reflexion eine Annäherung von Ziel- und Realzustand der Unternehmung zu erreichen.

Im Vordergrund des Beitrags von March/Olsen stand allerdings nicht die Konstruktion eines idealtypischen Lernverlaufs. Vielmehr entwickelten die Autoren eine Theorie der „Lernpathologien“, die den Phasenablauf unterbrechen oder zumindest behindern. Hier spielen Probleme bei der Übersetzung individueller Kognitionen in Handlungen (bspw. zurückzuführen auf Trägheit der Organisationen), fehlgeleitete Rückschlüsse von Umweltreaktionen auf die Wirkungen eigener Handlungen, sowie Schwierigkeiten, mehrdeutige Umweltsignale zu interpretieren, eine Rolle.

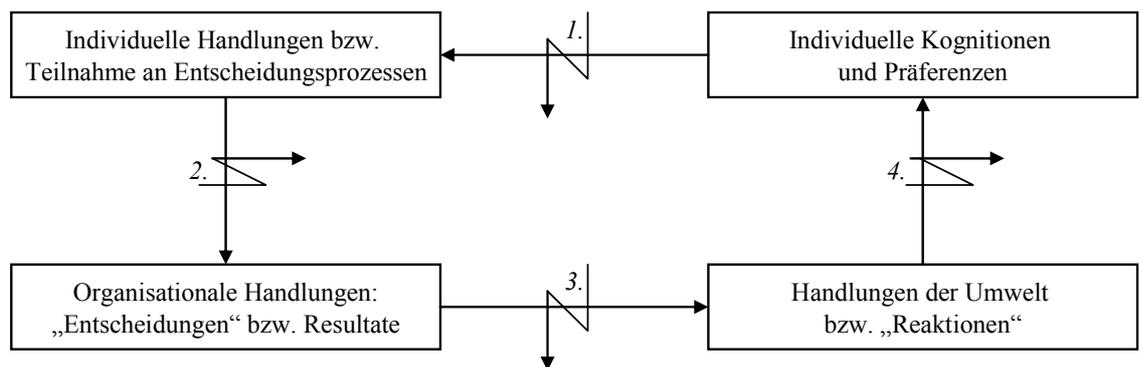


Abbildung 3.2: Organisationaler Lernzyklus nach March/Olsen
Quelle: in Anlehnung an March/Olsen (1976).

Gemeinsam mit Barbara Levitt stellte March seine Konzeptualisierung auf eine neue Grundlage, um eine Vielzahl weiterer innovativer Ideen zu integrieren. Die Arbeit von Levitt/March (1988) hatte zwar weniger zum Ziel, den oben skizzierten Lernzyklus explizit fortzuführen. March/Olsens Phasenmodell ist jedoch auch hier als implizite Grundstruktur des Lernens gedanklich mitzuführen (Wiegand (1995: S. 192)). Für Levitt/Marchs Ansatz sind drei Merkmale kennzeichnend:

- Das Verhalten von Organisationen basiert auf „Routinen“ (Nelson/Winter (1982: S. 92ff.)), die Ausgangspunkt und Ergebnis organisationalen Lernens sind. Routinen erfassen und speichern Erfahrungswissen und machen dieses hierarchieübergreifend zugänglich.

- Die Handlungen von Organisationen sind pfadabhängig; Veränderungen von Routinen erfolgen mithilfe von Vergangenheitsreflexionen.
- Organisationen werden als zielorientiert angenommen; die Ergebnisse des Handelns werden mit Ansprüchen und Zielen abgeglichen. Im Falle von Diskrepanzen entsteht Aktionsbedarf.

Das Lernverständnis wird somit wie folgt erweitert (Levitt/March (1988: S. 319)): „Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior.“ Die Ausgangspunkte und Ergebnisse des Lernens – die Routinen – sind ein Sammelsurium unterschiedlichster Wissensvarianten (Levitt/March (1988: S. 319)): „The generic term ‘routines’ includes forms, rules, procedures, conventions, strategies, and technologies around which organizations are constructed and through which they operate. It also includes the structure of beliefs, frameworks, paradigms, codes, cultures, and knowledge that buttress, elaborate and contradict the formal routines. Routines are independent of the individual actors who execute them [...].“ Hierauf aufbauend thematisierten Levitt/March zahlreiche Ausprägungsformen und Prozesse organisationalen Lernens, wobei das unmittelbare Erfahrungslernen („learning from direct experience“) als bedeutendste Form der Wissensanreicherung im Zentrum des Interesses blieb.¹¹

Unmittelbares Erfahrungslernen kennzeichnet Lernen nach den Prinzipien Experimentieren über Versuch-und-Irrtum sowie Suche und Konstruktion bestgeeigneter Routinen. Verwendung finden solche Routinen, die in relativ hohem Maße zur organisationalen Zielerreichung beitragen. Typisches Ergebnis dieser Lernform ist – wie auch beim Single-Loop-Lernen nach Argyris/Schön (1978) – der Erfahrungskurveneffekt. Levitt/March stellten dabei die mit dem Erfahrungslernen einhergehende Gefahr der „Kompetenzfalle“ („competency trap“) besonders heraus. Die Effizienz der Ressourcenverwendung steigt grundsätzlich mit zunehmender Nutzungshäufigkeit einer Routine, woraus kurzfristig Performancevorteile resultieren. Die Organisation gerät in die Kompetenzfalle, wenn innovative Routinen mit mittel- bis langfristig größerem Potenzial zunächst zu Effizienzverlusten führen – etwa bedingt durch Produktionsumstellungen – und in der kurzen Frist weniger attraktiv erscheinen. Unmittelbare Performanceverbesserungen bei der Durchführung vorhandener Routinen bergen somit die Gefahr der strukturellen Beharrung auf vermeintlich guten Ergebnissen des Status Quo. March (1991) erweiterte die

¹¹ So diene das Erfahrungslernen auch als Grundlage für vertiefte Ausführungen zum organisationalen Gedächtnis – in Form der Gesamtheit der Routinen einer Organisation – und zu allgemeinen Rahmenbedingungen des Lernens. Auf den bereits von Levitt/March (1988) thematisierten Aspekt des interorganisationalen Lernens wird in Abschnitt 2.3. gesondert eingegangen, da dieser in den Hypothesenentwicklungen eine besondere Stellung einnimmt.

Argumentation zur Kompetenzfalle über die Konzeption eines Systems zweier Lernmodi. Im Rahmen des organisationalen Lernens soll demzufolge eine Balance zwischen der Ausnutzung („Exploitation“) bestehender und der Entdeckung („Exploration“) neuer Technologien bzw. Routinen erfolgen. Exploitation kennzeichnet auf Erfahrungslernen basierende, inkrementelle Verbesserungen existierender Routinen und zielt auf direkte Ausschöpfungen latenter Effizienzpotenziale ab. Exploratives Lernen ist hingegen darauf ausgerichtet, neuartige und bislang unentdeckte Ressourcen und Technologien nutzbar zu machen. Die hieraus zu entwickelnden Routinen erlauben Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen und möglicherweise höhere Performanceniveaus. Beide Lernmodi bieten in ihrer Reinform keine langfristig optimale Alternative; eine Organisation, die ausschließlich explorativ lernt, kann bei ständig wechselnden Routinen keine spezifischen Fertigkeiten entwickeln. Eine Organisation, die ausschließlich exploitativ lernt, nutzt zwar bestehende Effizienzpotenziale; diese erreichen jedoch innerhalb bestehender Technologien natürliche Grenzen. Darüber hinaus führt der Exploitationsfokus dazu, dass Anpassungen an Umweltänderungen versäumt werden (March (1991: S. 71)).

Levitt/March hoben hervor, dass Erfahrungen und Wissen nicht automatisch vorhanden sind, sondern erst über Interpretationen in einer mehrdeutigen Umwelt geschaffen werden.¹² Die Fähigkeit zur Beurteilung des Erfolgs einer Routine – der Vergleich von Soll- und Ist-Situation – wird selbst durch Interpretationsroutinen geprägt, die gegebenenfalls Ziel- und Anspruchsniveauänderungen induzieren. Die Einbettung in eine sich ständig verändernde, selbstlernende Umwelt geht damit einher, dass Routinen zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschiedene Zielerreichungsgrade implizieren, wodurch Interpretationen erschwert werden (Levitt/March (1988: S. 331)). Die Wandlungsintensität der Umwelt und das Ausmaß des Wettbewerbs werden somit zu zentralen Faktoren, die Einfluss auf das organisationale Lernen bzw. auf die Anpassung und die Ergebnisse von Routinen nehmen. Letztlich führt diese Situation zur Spezialisierung der Organisation, um auf diese Weise Lernvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu realisieren. Die Spezialisierung verschärft indes das Problem der Kompetenzfalle.

¹² Levitt/March (1988) unterschieden diesbezüglich nicht explizit zwischen der Individuums- und der Organisationsebene, d.h. von den lernenden Entitäten (Individuum, Team/Gruppe, Organisation) wurde abstrahiert.

2.2.3. *Knappe kritische Würdigung der organisationalen Lernforschung*

Hinsichtlich der bisherigen Ausführungen zur organisationalen Lernforschung ist eine zumindest knappe kritische Würdigung angezeigt. So merkte etwa Garvin (1993) an, dass das Lernkonzept philosophisch überhöht und zu allgemein angelegt sei, es fehle an Detaillierung, konkreten Handlungsimplicationen und Vorschlägen zu empirischen Operationalisierungen (vgl. auch Dick (2005)). Als dominant erscheinen dagegen komplexe Konzeptualisierungen mit divergierenden Abgrenzungen organisationalen Lernens. Dies betrifft etwa unterschiedliche Auffassungen, ob Lernen als rein kognitives Phänomen und/oder als Verhaltensanpassung mit teilweise wenig eindeutigen Handlungsergebnissen interpretiert wird. Fraglich ist insbesondere auch, ob „Lernen“ tatsächlich stets verbesserte betriebliche Entscheidungen impliziert; hierzu sei an Levitt/March (1988: S. 335) erinnert: „Learning does not always lead to intelligent behavior“. Pawlowsky (2001: S. 64) zog in diesem Kontext folgende Bilanz:

„It is difficult to judge if a new contribution should be valued as an increase in knowledge on organizational learning, or if it just adds to the growing diversity in the joint process of constructing complex reality in the mental models of organization researchers. [...] the current growth of literature on organizational learning coincides with a sense of ambiguity, lack of consensus and even growing confusion. Attempts at integrative theorizing are the exception.“

Ein weiteres zentrales Defizit der organisationalen Lernforschung liegt im Missverhältnis zwischen empirischer Überprüfung und adaptierenden, konzeptuellen Ansätzen (Dyer/Nobeoka (2000: S. 346)). Der relativ geringe Bestand an empirischer Forschung mag einerseits darin begründet sein, dass intangible Phänomene wie *Wissen* und *Lernen* nicht einfach zu objektivieren sind (Klimecki/Thomae (1997)). Andererseits muss sich der Stand der Theorieentwicklung zum organisationalen Lernen dem Vorwurf stellen, dass Teile der Aussagen so (allgemein) formuliert sind, dass sie noch nicht einmal zur Falsifikation über Gegenhypothesen geeignet sind. Somit verlieren Theorien naturgemäß an

Gehalt und Aussagekraft.¹³ Insgesamt ist vor diesem Hintergrund wenig verwunderlich, dass die Mehrzahl vorhandener empirischer Studien – sofern diese nicht auf Fallstudien abstellen – keine tatsächlichen Überprüfungen verfügbarer Konzeptualisierungen vornehmen. Vielmehr gehen diese in der Summe immer noch raren Beiträge schwerpunktmäßig der Frage nach, ob und unter welchen Voraussetzungen Lernen im Sinne des Erfahrungskurvenkonzepts auftritt.

2.3. Interorganisationales Lernen als neuere Analyseperspektive

War der Fokus der organisationalen Lernforschung zu Beginn auf unternehmensinterne Aktivitäten beschränkt, so ist seit Anfang der 1990er Jahre eine Hinwendung zur zwischenbetrieblichen Ebene festzustellen. Die stark wachsende Aufmerksamkeit, die Unternehmenskooperationen in jüngerer Zeit gewidmet wird, hat zu dem Bestreben geführt, elaborierte Ansätze zur Analyse und zur Begründung dieser Austauschbeziehungen zu entwickeln (Teece (1992); Gulati (1998); Buse (2002)). Interorganisationales Lernen – definiert als „transferring existing knowledge from one organization to another, as well as [...] creating completely new knowledge through interaction“ (Larsson et al. (1998: S. 289)) – wird von zahlreichen Autoren als geeignet verstanden, etablierte Erklärungsmuster, etwa der Transaktionskostentheorie, zu ergänzen oder auch zu ersetzen (Kogut/Zander (1992); Inkpen (1996); Dyer/Singh (1998)). Ausgangsüberlegung ist dabei, dass Unternehmen auf Grund unterschiedlicher Historien, Erfahrungsverläufe und Ressourcenausstattungen verschiedene Fähigkeiten und Wissenskapazitäten entwickeln, die sich potenziell gegenseitig befruchten. Gleichzeitig sind die Erfahrungen der Gesamtbranche stärker gestreut als die eigene Wissensbasis und nicht von der spezifischen Entwicklung einzelner Unternehmungen abhängig.

Der Zugriff auf *externes Wissen* und die gemeinsame Entwicklung neuer Wissensressourcen kommen somit in Frage, um neue Fähigkeiten auszubilden, Umwelтанpassungen vorzunehmen und interne Rigiditäten, wie das zuvor skizzierte Problem der Kompetenzfalle, zu überwinden (Powell et al. (1996); Baum/Ingram (1998); Argote (1999)).

¹³ Als Detailkritik zum Lernansatz nach Levitt/March (1988) ist z.B. anzumerken, dass das Konzept der „Routinen“ extrem offen gestaltet ist, so dass nicht einsichtig ist, welche Arten von Routinen relevant sind und wie diese erlernt werden. Die umfassende Definition der „Routinen“ (Kapitel 2.2.2.) mutet damit als Ansatz einer „Theorie des Allerlei“ an. Bei Argyris/Schön (1978) wiederum werden empirische Überprüfungen insbesondere durch folgende offen bleibende Fragen erschwert (Wiegand (1995: S. 225f.)): Auf welche Weise werden korrigierte Fehler in die Handlungstheorie eingebracht? Welche Organisationsmitglieder können die Handlungstheorie verändern? Sowie: Unter welchen Bedingungen und wie genau nehmen Organisationsmitglieder überhaupt Bezug auf die Handlungstheorie?

Vor diesem Hintergrund schlussfolgerten Darr/Kurtzberg (2000: S. 29): „Businesses need to be able to share knowledge with each other and learn from the experiences of others to keep with the changes that happen in every industry.“ Um entsprechende Lernvorteile umsetzen zu können, muss ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie geeignete Quellen externer Wissensressourcen zu identifizieren sind, welche Bedingungen den Wissensaustausch fördern und welche tatsächlichen – möglicherweise kontextabhängigen – Performanceimplikationen interorganisationales Lernen aufweist. Die auf die Beantwortung dieser Fragen ausgerichtete interorganisationale Lernforschung stand bis zu den Hinweisen auf Analysedefizite durch Huber (1991: S. 107) und Larsson et al. (1998: S. 297ff.) eher im Schatten traditionell unternehmensinterner Untersuchungen. Seitdem sind deutliche Bewegungen zu verzeichnen; jüngere, in führenden Fachzeitschriften publizierte Arbeiten zur Lernforschung richten den Fokus verstärkt auf den interorganisationalen Wissensaustausch (vgl. z.B. die Literatursichtungen von Buse (2002) und Bapuji/Crossan (2004) sowie die Zusammenstellung empirischer Beiträge in Tabelle 3.2).

Die dem interorganisationalen Lernen zu Grunde liegenden Wissensübertragungen werden gemäß der Definition nach Argote/Ingram (2000: S. 1519) verstanden als „the processes through which one unit [...] is affected by the experience of another. Knowledge transfer manifests itself through changes in the knowledge or performance of the recipient units.“ Grundsätzlich lassen sich drei Formen des Lernens von externem Wissen unterscheiden: passives, aktives und interaktives Lernen (Lane/Lubatkin (1998: S. 462)). Jede dieser Varianten bezieht sich auf unterschiedliche Wissensausprägungen. Passives Lernen tritt auf, wenn Organisationen artikulierbares Wissen, bspw. über Fachmagazine, Patentschriften oder Managementseminare, erwerben. Aktive Lernformen, wie die Observation der Konkurrenz oder das Benchmarking, ermöglichen weiterführende Einblicke in Kompetenzvorteile anderer Unternehmungen, die nicht unmittelbar öffentlich zugänglich sind. Jedoch bleiben die damit charakterisierten Lernformen unpersönlich, kurzfristig und ohne direkte Interaktion, so dass nur beobachtbare Wissensbestandteile – „the who, the what and the where“, vgl. Huber (1991) – angeeignet werden können. Daher leisten sowohl passives als auch aktives externes Lernen nur sehr begrenzte Beiträge zur Entwicklung werthaltiger neuer Fähigkeiten. Allein der Umstand, dass die erworbenen Kenntnisse artikulier- bzw. beobachtbar sind, führt dazu, dass die entsprechenden Ressourcen nicht als rar, unvollständig handel- und kostspielig imitierbar gelten können (Spender (1996); Spender/Grant (1996)). Anders stellt sich die Situation beim in-

teraktiven Lernen dar, das auf den unmittelbaren Austausch kooperierender Unternehmungen aufbaut. Über direkte, persönliche Interaktionen der Organisationsmitglieder ermöglichen die Partnerfirmen auf Basis von Reziprozität wechselseitige Wissenstransfers (Osterloh/Müller-Stewens (1996); Larsson et al. (1998)). Hier kommen sich die Organisationen so nahe, dass nicht nur objektiv beobachtbare Wissensselemente, sondern auch spezifische Wissensressourcen – „the how and why“ – übertragen werden können, die als zentrale Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile fungieren (Grant (1996); Kalnins/Mayer (2004); Reagans et al. (2005)). Diese schwer zu kodifizierenden, erst über persönliche Interaktion übertragbaren Wissensbestandteile sind in hohem Maße durch Einzigartigkeit geprägt, sie sind weniger für Imitationen zugänglich und zumeist in ihrer Werthaltigkeit lokal beschränkt. Die Eigenschaft der Spezifität gilt etwa für intime Kenntnisse, die sich auf die Beschaffenheit regionaler Marktbedingungen beziehen und komplexe Interaktionen zwischen Menschen und Arbeitsprozessen betreffen (Michael (1996); Windsperger (2003, 2004)). Der Zugang zur Ressource spezifisches Wissen spielt eine Schlüsselrolle bei Autoren, die sich aus einer lernorientierten Sichtweise mit Kooperationen auseinandersetzen (vgl. z.B. Uzzi (1997); Lane/Lubatkin (1998); Child (2001: S. 657)).

Wissenstransfers über interaktives Lernen setzen allerdings den Entschluss voraus, anderen Unternehmungen kostspielig erworbenes Wissen zur Verfügung zu stellen. Die Bereitschaft zur Übertragung hängt mit der wechselseitigen Transferneigung, dem Vorhandensein effektiver Internalisierungsmechanismen und auf Grund von Ausbeutungspotenzialen auch mit dem Vertrauensgrad zwischen den Kooperationsparteien zusammen (Levitt/March (1988: S. 100); Powell et al. (1996: S. 117f.); Uzzi/Lancaster (2003)). Bisherige Arbeiten zum interorganisationalen Lernen zeigten vor diesem Hintergrund auf, dass vor allem einander „ähnliche“ Firmen über günstige Wissenstransfermöglichkeiten verfügen (Baum/Ingram (1998); Lane/Lubatkin (1998)).¹⁴ Die Similarität der Organisationen beeinflusst die Attraktivität externen Wissens, d.h. dessen Bedeutung und unmittelbare Nutzbarkeit, und eignet sich somit als Kriterium für die Auswahl adäquater Partner (Argote/Ingram (2000: S. 162); Darr/Kurtzberg (2000)). Je höher die Vergleichbarkeit unternehmerischer Herausforderungen – etwa im Hinblick auf verfolgte Unternehmensstrategien oder Marktkonstellationen –, desto wahrscheinlicher ist, dass Kenntnisse und

¹⁴ Diese Beobachtung gilt für so unterschiedliche Bereiche wie Krankenhäuser (Byrd (2001)), israelische Kibbutzim (Ingram/Simons (2002)) und Franchisenetze (Darr/Kurtzberg (2000); Ingram/Baum (2001)).

Problemlösungen auch für Partnerunternehmungen fruchtbar sind.¹⁵ Darüber hinaus können Informationsquellen leichter validiert werden, wenn diese einen gewissen Bezug zur bestehenden Wissensbasis aufweisen (O'Reilly (1983); Cohen/Levinthal (1990)).

Insgesamt konnten erste Arbeiten grundsätzlich herausstellen, dass Unternehmungen vom interorganisationalen Lernen profitieren und hierüber Kostenvorteile, höhere Überlebenschancen sowie eine gesteigerte Innovationskraft realisieren (vgl. z.B. Argote et al. (1990); Darr et al. (1995); Ingram/Baum (2001); Ingram/Simons (2002)). Interorganisationales Lernen ist somit durchaus als Instrument zu verstehen, das Organisationen einen beschleunigten und umfassenderen Wissensaufbau ermöglicht, der wiederum dazu beiträgt, Arbeitsprozesse, Produktangebot u.ä. zu optimieren (Kogut (1989); Dodgson (1993); Grant/Baden-Fuller (1995); Eisenhardt/Schoonhoven (1996)). Trotz der Fortschritte der interorganisationalen Lernforschung ist die akademische Entwicklung weiterhin im Aufbau begriffen; vor allem im empirischen Bereich besteht Nachholbedarf. Dies betrifft insbesondere das Verständnis der Austauschmechanismen interorganisationalen Lernens sowie Einblicke in Kontingenzfaktoren, die Einfluss auf die Erfolgswirkungen des Wissensaustauschs nehmen (Argote (1999: S. 200f.); Dyer/Nobeoka (2000: S. 346)). Vor diesem Hintergrund gibt die nachstehende Tabelle 3.2 einen Überblick über den bisherigen Bestand einflussreicher empirischer Beiträge aus führenden Fachzeitschriften der Managementliteratur.¹⁶ Eine derartige Zusammenführung ist insofern angezeigt, als dass bisherige Überblicksarbeiten zwar umfassend über die unternehmensintern ausgerichtete Forschung informierten, aber keine systematische Übersicht über statistisch abgesicherte Erkenntnisse im Bereich des interorganisationalen Lernens gaben.¹⁷

¹⁵ Stammen übertragene Wissensressourcen aus höchst unterschiedlichen Marktbedingungen, so können aus Wissenstransfers auch negative Performanceeffekte resultieren (vgl. z.B. Baum/Ingram (1998); Greve (1999)).

¹⁶ Der Einfachheit halber und um terminologische/konzeptionelle Verwirrungen bei Übersetzungen zu vermeiden, erfolgen die Beschreibungen in Tabelle 3.2 in englischer Sprache.

¹⁷ Einen Überblick über Beiträge zur Theorieentwicklung in Bezug auf interorganisationales Lernen gibt Buse (2002: S. 78ff.). Zusammenfassungen zum allgemeinen Stand der organisationalen Lernforschung finden sich bei Crossan et al. (1995), Miller (1996) sowie Bapuji/Crossan (2004).

Autor/en (Jahr)	Gegenstand des Beitrags	Kernkonzepte	Datengrundlage	Kernergebnis(se)
<i>Argote et al. (1990)</i>	Examines the persistence of learning within organizations and the transfer of learning across organizations	Transfer of learning; learning curve; productivity	Data from the construction of Liberty Ships during World War II, 2.708 ships produced	(1) Knowledge acquired depreciates rapidly; (2) there is some evidence that learning transfers across organizations: organizations beginning production later are more productive than those with early start dates
<i>Bleeke/Ernst (1991)</i>	Develops guidelines on how managers can make cross-border alliances work	Environmental change; cross-border alliances; empowerment	49 cross-border alliances	Cross-border alliances are most successful in geographical and related business expansion, when companies are equally strong and have flexible expectations
<i>Darr et al. (1995)</i>	Examines the acquisition, depreciation, and transfer of knowledge acquired through learning by doing in service organizations	Knowledge transfer; learning curve; productivity	10 different franchisees who owned a total of 36 stores operating from 1989-1990	(1) As the organizations gain in experience in production, the unit cost of production declines; (2) knowledge acquired through learning by doing depreciates rapidly; (3) knowledge is found to transfer across stores owned by the same franchisee
<i>Inkpen/Crossan (1995)</i>	Develops a conceptual framework for the study of (inter-)organizational learning and applies it to learning in joint ventures	Knowledge transfer; integration of knowledge; multilevel learning; learning experience	40 joint ventures	A rigid set of management beliefs associated with an unwillingness to unlearn past practices severely limits the effectiveness of interorganizational learning
<i>Little/Leverick (1995)</i>	Studies product development joint ventures amongst information and communication technology firms and the risks of collaborative product development	Product development; commitment and mutual trust; empowerment	106 focal firms involved in collaborative product development	Successful collaborations tend to be more careful in establishing the parameters of the collaboration (e.g., selection of partners, mutually agreed objectives) than less successful collaborations
<i>Powell et al. (1996)</i>	Develops a network approach to organizational learning and derives firm-level, longitudinal hypotheses that link research and development alliances, experience with managing relationships, network position, rates of growth, and portfolios of collaborative activities	Network position; central connectivity; research activity and experience; alliance portfolio	225 biotech firms operating from 1990-1994	(1) In a rapidly evolving industry, collaboration often yielded unanticipated gains from serendipitous findings; (2) firm's external ties enhance the inflow of knowledge, and firms become more adept at collaborating with diverse firms
<i>Ingram/Baum (1997a)</i>	Investigates the influence of own experience and two types of industry experience (operating experience and competitive experience) on the failure rates of U.S. hotel chains	Population learning; organizational failure; knowledge transfer; production experience	1.135 hotel chains operating from 1896-1985	(1) Organizations initially benefit from their own experience, but are harmed in the long run; (2) generalist organizations are more weakly affected by their own experience than specialists; (3) organizations benefit from their industry's operating experience
<i>Ingram/Baum (1997b)</i>	Examines the benefits and drawbacks of hotel affiliations with a chain, which can be a source of operating knowledge but also a potential source of strategic constraint	Organizational failure; local and non-local experience; knowledge transfer; strategic constraint; chain affiliation	558 Manhattan hotels operating from 1898-1980	(1) Under most circumstances, chain affiliation improves the survival chances of component hotels; (2) the survival chances vary systematically with the nature of the operating experience and the number and distribution of components of hotel chains; (3) an understanding of the role of chains informs both learning and ecological models of organization

Tabelle 3.2: Ausgewählte empirische Beiträge zum interorganisationalen Lernen

Autor/en (Jahr)	Gegenstand des Beitrags	Kernkonzepte	Datengrundlage	Kernergebnis(se)
<i>Simonin (1997)</i>	Proposes and tests a model of how firms learn from their strategic alliance	Knowledge transfer; tacit knowledge; collaborative experience; collaborative benefits	151 firms, large and medium sized companies	Experience alone is insufficient for the achievement of the greatest benefits from collaboration. Experience must be internalized, and collaborative know-how must be developed for this experience to contribute to future collaborative benefits
<i>Baum/Ingram (1998)</i>	Examines how experience at the level of the organization, the population, and the related group affects the failure of Manhattan hotels	Knowledge transfer; organizational failure; production experience; congenital learning	537 Manhattan hotels operating from 1898-1980	(1) Organizational learning has a u-shaped effect on failure; (2) organizations enjoy reduced failure as a function of population experience; (3) related organizations provide experience that lowers failure
<i>Lane/Lubatkin (1998)</i>	Conceptualizes the firm-level construct absorptive capacity as a learning dyad-level construct and tests the resulting model empirically	Relative absorptive capacity; tacit knowledge; partner similarity; knowledge transfer	31 pharmaceutical and biotechnology alliances	The similarities of partners' basic knowledge, lower management formalization, research centralization, compensation practices, and research communities are positively related to interorganizational learning
<i>Larsson et al. (1998)</i>	Develops a framework for understanding the dilemma of interorganizational learning (potential opportunistic exploitations by partners) through consideration of trade-offs between how collective learning is developed and how the joint learning outcomes are divided	Collective knowledge development; partner specificity; receptivity; transparency	Comparison of previous case studies and empirical surveys of interorganizational learning (focus: strategic alliances)	Provides a typology of five different learning strategies (collaboration, competition, compromise, accommodation, and avoidance) based on how receptive as well as how transparent an organization is in relation to its partners. Interorganizational learning outcomes are shown to be the interactive results of the partners' type of adopted learning strategy
<i>Simonin (1999)</i>	Examines the role played by the 'causally ambiguous' nature of knowledge in the process of knowledge transfer. Investigates the simultaneous effects of knowledge ambiguity and its antecedents on knowledge transfer	Knowledge transfer; causal ambiguity; tacit knowledge; learning capacity; collaborative know-how	147 multinationals, large and medium sized companies	(1) The findings highlight the critical role played by knowledge ambiguity as a full mediator of tacitness, prior experience, complexity, cultural distance, and organizational distance on knowledge transfer; (2) these effects are found to be moderated by the firm's level of collaborative know-how, its learning capacity, and the duration of the alliance
<i>Baum et al. (2000)</i>	Examines acquisitions by multiunit chain organizations to determine why they acquire a particular target rather than others that are available	Experiential learning; vicarious learning; chain's spatial moves; organizational similarity	Nursing home chains' acquisition location choices from 1971-1996, 557 independent chain nursing homes	(1) Experiential learning processes lead chains to replicate themselves by acquiring components geographically and organizationally similar to their own most recent and most similar prior acquisitions and their own current components; (2) vicarious learning leads chains to imitate location choices of other visible and comparable chains' most recent acquisitions, prior acquisitions nearest to potential targets, and their current components
<i>Darr/Kurtzberg (2000)</i>	Examines the conditions under which partner similarity enhances knowledge transfer	Knowledge transfer; partner similarity; production experience	11 franchise organizations owning a total of 41 pizza stores	Strategic similarity emerges as the most important predictor of interorganizational knowledge transfer

Tabelle 3.2 (Fortsetzung): Ausgewählte empirische Beiträge zum interorganisationalen Lernen

Autor/en (Jahr)	Gegenstand des Beitrags	Kernkonzepte	Datengrundlage	Kernergebnis(se)
<i>Kale et al. (2000)</i>	Examines the influence of relational capital on interorganizational learning and protection against opportunistic appropriations	Knowledge transfer; opportunistic behavior; relational capital; trust	278 companies with alliance activities in the U.S.	Relational capital based on mutual trust and interaction between alliance partners creates a basis for learning and know-how transfer. At the same time, it curbs opportunistic behavior against alliance partners, thus preventing the leakage of know-how
<i>Ingram/Baum (2001)</i>	Examines the idea that learning may not only be a result of interorganizational chain relationships but may also be a primary cause of them	Knowledge transfer; operating experience; dissolution of chain relationships	558 Manhattan hotels operating from 1898-1980	(1) Hotels are likely to form relationships when they have very low, or very high levels of their own operating experience; (2) the relationship between the hotel and the chain is less (more) likely to dissolve when the chain has more operating experience in the hotel's local (non-local) market(s); (3) the duration of a chain relationship has an invertedly-u-shaped effect on its dissolution
<i>Ingram/Simons (2002)</i>	Examines one dimension of the operation of organization groups: the transfer of experience	Learning curve; knowledge sharing; profitability; group learning	220 Israeli kibbutzim operating from 1954-1965	(1) Within a group, the transfer of experience among their members can be facilitated by creating mechanisms for communication, incentives for helping, and by promoting understanding; (2) experience accumulated in one organization group strengthens the competitiveness of its organizations, and thereby harms competitors outside the group; (3) kibbutzim become more profitable as a function of experience of others in their groups; their profitability is reduced as a function of experience of others outside their group
<i>Kalmins/Mayer (2004)</i>	Analyzes the failure reducing benefits of the franchisor's and the multiunit owners' local and distant experience	Knowledge transfer; tacit knowledge; production experience; organizational survival	All pizza restaurants in Texas operating from 1990-1999	(1) Units of multiunit owners, franchised or not, benefit from owners local congenital experience; (2) franchisor's local experience reduces franchised units' failure; (3) a complementary effect is found for owner and franchisor congenital experience
<i>Reagans et al. (2005)</i>	Examines the contribution of different kinds of experience to performance to gain insights into factors responsible for the learning curve: (1) individual cumulative experience, (2) organizational cumulative experience, and (3) cumulative experience working together	Experience-based learning; learning by doing; social networks; knowledge transfer; organizational performance	Data from a teaching hospital, a surgical note and an operative note as archival sources, 1.151 observations	Each kind of the three experience forms makes a distinct contribution to firm performance: (1) individual cumulative experience, (2) organizational cumulative experience, and (3) cumulative experience working together
<i>Lavie/Rosenkopf (2006)</i>	Examines whether firms balance exploration and exploitation in their alliance formation decisions	Exploration-Exploitation; alliance formation; organizational structure; absorptive capacity	Alliances formed by software firms operating from 1990-2001, including 337 firms	(1) Absorptive capacity and organizational inertia impose conflicting pressures for exploration and exploitation with respect to the value chain function of alliances, the attributes of partners, and partners network positions; (2) firms balance their tendencies to explore and exploit over time and across these domains

Tabelle 3.2 (Fortsetzung): Ausgewählte empirische Beiträge zum interorganisationalen Lernen

3. Entwicklung von Untersuchungshypothesen

3.1. Vorstellung des analysierten Franchisesystems

Als Grundlage für die Analyse der Effizienzwirkungen (inter-)organisationalen Lernens dienten die Partner der Isotec-Franchisesysteme GmbH – ein Unternehmensverbund aus dem Bereich handwerklicher Dienstleistungen. In Zusammenarbeit mit 55 schwerpunktmäßig in Deutschland operierenden Franchisenehmern und mit über 300 Mitarbeitern bietet das Netzwerk innovative Lösungen zur Beseitigung von Feuchtigkeits- und Schimmelschäden bei sanierungsbedürftigen Bauten an. Ausgehend von einem 1983 initiierten Pilotbetrieb zur Entwicklung erster innovativer Technologien, besteht das Franchisesystem seit dem Jahr 1990. Seit Systemgründung sind insgesamt über 40.000 Sanierungen durchgeführt worden, wobei die Partner ihre Dienstleistungen derzeit an jährlich über 6.000 Gebäuden erbringen. Im Geschäftsjahr 2005 erwirtschaftete Isotec hierauf aufbauend einen Gesamtumsatz von circa 25 Millionen €. Im Laufe der letzten fünf Jahre konnten 15 neue Partner hinzugewonnen werden – ein Zuwachs von einem Drittel –, was einerseits in einem attraktiven Leistungsprogramm des Netzwerks und guten Marktchancen der Branche, andererseits aber auch in Reputationseffekten auf Grund zahlreicher Auszeichnungen des Systems begründet sein dürfte.¹⁸

Isotec ist auf einem wenig durchsichtigen, weil regional stark fragmentierten Markt aktiv und sieht sich als bundesweit einziges Unternehmen, das ausschließlich auf die Sanierung von Feuchtigkeits- und Schimmelschäden spezialisiert ist. Die Notwendigkeit zur Beseitigung dieser Schäden liegt in zahlreichen negativen Folgen der Mauerwerksdurchnässung begründet, die von Substanzverfall und damit einhergehenden Wertverlusten bis zu Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Allergien reichen (Nöcker (2005: S. 18)). Der deutsche Markt zur Behebung von Feuchtigkeitsschäden wird als Wachstumssparte charakterisiert. Nach Angaben des 34. Wochenberichts des Deutschen Instituts für Wirtschaft stieg der allgemeine Instandsetzungs- und Modernisierungsbedarf zwischen 1999 und 2003 um gut 11% auf 90 Milliarden €, was u.a. darin begründet ist, dass 70% des Gebäudebestands älter als 30 Jahre ist und Überschwemmungsprobleme zunehmen.¹⁹ So sind laut Bauschadensbericht der Bundesregierung bei circa 20% von insgesamt 39 Mil-

¹⁸ 1994 erhielt Isotec den Franchisenehmer-Preis der Zeitschrift „Geschäftsidee“, 1998 den Franchisegeber-Preis des Fachmagazins „Impulse“. 2004 belegte das Netzwerk den ersten Platz bei einer Zufriedenheitsanalyse des Internationalen Centrums für Franchising & Cooperation der Universität Münster (Note: 1,6), und 2005 wurde der Partner Lars Bobach durch den Deutschen Franchise-Verband als Gründer des Jahres ausgezeichnet.

¹⁹ Dem Aachener Institut für Bauschadensforschung zufolge schrumpfte der Neubausektor dagegen zwischen 1999 und 2003 um 35% (von 80 auf 52 Milliarden € Bauvolumen).

tionen Wohnungen Feuchtigkeitsprobleme festzustellen. Auf dieser Grundlage ermittelte Isotec einen feuchtigkeitsbedingten Reparaturbedarf von etwa 5 Milliarden € pro Jahr. Nach weiteren Schätzungen des Unternehmens werden rund 90% der Sanierungen von ausschließlich regional aktiven Handwerksbetrieben und Bauunternehmen vorgenommen. Entsprechend heterogen stellen sich die lokalen Wettbewerbsbedingungen der Partner dar. Werden z.B. im westdeutschen Raum Kooperationsmöglichkeiten bei Großprojekten sondiert, haben ostdeutsche Franchisenehmer in einigen Gebieten mit „Drückerkolonnen“ zu kämpfen, die als selbsternannte „Experten für feuchte Keller“ mit Dumping-Preisen operieren. Darüber hinaus ergeben sich deutschlandweit teilweise Unterschiede in den vorzufindenden Bauweisen, den einzusetzenden Sanierungsinstrumenten sowie in den Mentalitäten und Investitionsneigungen der Kunden.

Zielsetzung der Isotec-Zentrale ist, den Franchise-Partnern mit patentierten Produkten und Verfahren technologische Vorsprünge gegenüber der regionalen Konkurrenz zu bieten. Das Franchisemanagement unterhält ein Test-Center, in dem hauseigene Ingenieure produkt- und materialorientierte Forschungsaktivitäten zur Weiterentwicklung der Leistungen unternehmen. Die Partnerbetriebe dienen dabei oftmals als Ideeninitiatoren und Teststandorte.²⁰ Hauptprodukt des Netzwerks ist die sog. „Horizontal Sperre“, eine Methode zur Abdichtung von Mauerwerk, das durch eindringendes Boden-, Sicker- oder Grundwasser der Feuchtigkeit ausgesetzt ist. Gegen aufsteigende Nässe wird in mehreren Stufen eine undurchlässige Paraffinsperre in Höhe des Fußbodens eingesetzt. Im ersten Schritt werden in kurzen Abständen Sacklöcher in das feuchte Mauerwerk gebohrt, in die der Isotec-Fachmann regulierbare Heizstäbe einführt. Anschließend wird die Mauer im zweiten Schritt beheizt, bis sie die Feuchtigkeit über die Wandoberfläche an die Luft abgegeben hat. Die Poren des Baumaterials sind nun wieder aufnahmefähig, so dass im dritten Schritt ein erhitztes flüssiges Paraffin in die Bohrkanäle eingefüllt wird, das sich über die Poren kapillar in der ganzen Wand ausbreitet. Kühlt das Mauerwerk wieder ab, geht das Paraffin in den festen Aggregatzustand über und siegelt die Mauer gegen Feuchtigkeit ab. Unter Umständen sind vor- oder nachgelagert Schimmelentfernungen über Verspachtelungen sowie Desinfektionen mittels Spezialalkoholen notwendig. Je nach Schadensursache wird ein umfassender Katalog an Zusatzleistungen angeboten, wie z.B.

²⁰ §4, Abs. 2 des Franchisevertrags verdeutlicht die Einbindung der Franchisenehmer in Innovationsprozesse: „der Franchisegeber [...] koordiniert gegebenenfalls Weiterentwicklungen aus dem Kreis der Franchisenehmer, um das System den jeweils neuen technischen und kaufmännischen Entwicklungen anzupassen.“

Außen- und Innenabdichtungen über spezielle Spachtelmassen, Dichtungsschlämme, Ausgleichspitze und Gewebeverstärkungen. Rissinjektionen von Kunstharzen bei Betonschäden und Systeme zur Regulierung der Luftfeuchtigkeit gehören ebenso zum relativ komplexen Produktrepertoire.²¹

Die Leistungserbringung des Netzwerks ist arbeitsteilig zwischen Zentrale und Franchisenehmerschaft organisiert. Vier Kernaufgaben liegen bei den Partnerbetrieben:

- Innerhalb ihrer geschützten Aktionsgebiete übernehmen die Franchisenehmer die Kundenberatung und die Auftragsakquise über selbstständig geplante Werbemaßnahmen. Die Zentrale stellt hierfür ein Vertriebskonzept zur Verfügung und regelt den einheitlichen Marktauftritt, so etwa die Verwendung von Markenzeichen, das Layout von Werbebroschüren und die Präsentation gegenüber dem Kunden (Beschriftung von Transportern, etc.). Die Kundengewinnung ist stark von Vertrauens- und Reputationsaspekten abhängig; Überzeugungsarbeit und Feingefühl sind notwendig, um potenziellen Abnehmern die erst langfristig ersichtliche Nachhaltigkeit des Sanierungsvorschlags zu kommunizieren.
- Die Franchisepartner führen beim Kunden eine Schadensanalyse durch, die in Verbindung mit einer Kostenschätzung als Grundlage für einen Sanierungsvorschlag dient. Hierbei werden die Schadensausprägungen – Rohrleckagen, seitlich eindringende, aufsteigende oder hygroskopische Feuchtigkeit – sowie deren Ausmaß und Lokalisierung festgestellt. Zur Identifikation der Feuchtigkeitsursachen kommen Infrarot-Sensoren, Neutronensonden und Thermokameras zum Einsatz. Der bakterielle Schimmelbefall wird im Labor analysiert, um auf Umfang und Art der einzusetzenden Desinfektionsmittel zu schließen.
- Nach Auftragsgewinnung erfolgt die Leistungserbringung beim Kunden unter Verwendung von zur Verfügung gestellten Spezialwerkzeugen und -materialien. Die Gebrauchsweise der Isotec-Produkte ist in Handbüchern, Qualitätsrichtlinien und Standards fixiert. Die Franchisenehmer sind teilweise befugt, in Absprache und außerhalb der Dachmarke verwandte Zusatzleistungen wie Bauingenieursdienste anzubieten.
- Als selbstständige Unternehmer übernehmen die Partner die Betriebsführung. Dies umfasst u.a. die Mitarbeiterplanung und die Koordination der Aufgabenverteilung innerhalb der meist vier bis acht Personen umfassenden Teams.

²¹ Ausführliche Informationen zum Produktspektrum finden sich unter www.isotec.de (letzter Zugriff: 23.04.2007).

Zur genaueren Charakterisierung der Isotec-Franchisenehmer seien kurz einige typische Kennzahlen vorgestellt. Bei Betriebsaufnahme ist eine Anfangsinvestition zwischen 50 bis 90 Tausend €, vor allem für technische Grundausstattungen, zu leisten.²² Der durchschnittliche Franchisebetrieb der vorliegenden Stichprobe (43 von 55 Partnern) erwirtschaftet hierauf aufbauend einen Jahresumsatz zwischen 400 und 600 Tausend €. Die überwiegend männlichen Unternehmer sind im Durchschnitt 44 Jahre alt und seit fünf Jahren im Netzwerk aktiv. 31% der Partner waren bereits vor ihrer derzeitigen Tätigkeit selbstständig, und 35% konnten zuvor Erfahrungen in der Branche sammeln. 60% der Franchisenehmer verfügen über eine technische oder handwerkliche Ausbildung; 32% bzw. 47% haben ein kaufmännisches bzw. technisch orientiertes Studium absolviert, so dass eine hohe Akademikerquote von 70% zu verzeichnen ist.

Den bereits skizzierten Hauptaufgaben der Partnerbetriebe stehen insbesondere folgende Leistungen des Franchisegebers gegenüber:

- Die Zentrale stellt neben Produktideen, Materialien und Spezialwerkzeugen den Markennamen „Isotec“ zur Verfügung. Sie übernimmt die Regelung des einheitlichen Erscheinungsbilds der Betriebe, die Weiterentwicklung des Produktspektrums sowie die Vertragsgestaltung und Partnerselektion.²³
- Den Franchisenehmern wird ein umfassendes Unterstützungsprogramm angeboten. Wesentliche Grundbausteine sind Erfa-Tagungen, Weiterbildungsseminare und allgemeine Schulungen. Die hohe Wissens- und Technologieintensität der Dienstleistung „Feuchtigkeitsbeseitigung“ kommt bspw. in den Einführungsveranstaltungen „Theorie der Bauwerkabdichtung“ und „Grundlagen der Bauzustandsanalyse“ zum Tragen, deren Inhalte auch formal bei den Franchisenehmern abgeprüft werden. Die kaufmännische Betreuung umfasst u.a. die Einrichtung eines Controllings, überregionales Marketing, die Durchführung von Betriebsvergleichen, EDV-Unterstützungen, Einkaufsbündelungen sowie die Bereitstellung einer Hotline, die für jede Art von Fragen beansprucht werden kann. In der Zen-

²² Hierin enthalten ist eine Einstiegsgebühr von 17.900 €, die als Gegenleistung ein Einführungspaket mit Handbüchern, Marktanalysen, Werbekonzeption sowie betriebswirtschaftlichen und technischen Produktschulungen umfasst. Bestandteile der Systemkonditionen sind darüber hinaus eine laufende Gebühr in Höhe von 5% des Umsatzes und eine monatliche Werbeabgabe von 480 €.

²³ Zur Partnerauswahl und zum Selbstverständnis des Systems merkte der Netzwerkgründer Horst Becker an: „Ob Ingenieurbüro, Bauunternehmen oder Handwerksbetrieb, die Firma muss im Hinblick auf Innovationen wie etwa neue Marketing-Strategien aufgeschlossen sein. Entscheidend für uns sind Vertriebs-talent und Unternehmer-Eigenschaften eines neuen Franchise-Partners. Wir in der Zentrale verstehen uns als Kopiloten.“

trale sind vier technisch und betriebswirtschaftlich spezialisierte Mitarbeiter mit der Partnerbetreuung beschäftigt.

Um vertiefte Einblicke in die Thematik des (inter-)organisationalen Lernens bei den Isotec-Betrieben zu bekommen, sind sieben teilstrukturierte Interviews mit zwei Partnerbetreuern und vier Franchisenehmern durchgeführt worden. Zusätzlich standen umfassende Informationsbroschüren sowie eine aktuelle Version des Franchisevertrags zur Verfügung, auf die auch die oben stehenden Ausführungen weitestgehend aufbauten.

3.2. Kumulatives Erfahrungslernen und Wissensentwertung

3.2.1. *Unmittelbare Effizienzimplikationen kumulativen Erfahrungslernens*

Erhöhen Unternehmen die Ausbringungsmenge eines Produkts, so sinken die realen Stückkosten der Herstellung typischerweise mit abnehmender Grenzrate. Diese Beobachtung manifestiert sich in der sog. organisationalen Lernkurve sowie in den bereits thematisierten Erfahrungsprozessen „learning by doing“ und „trial and error“ (Shrivastava (1983); Levitt/March (1988)).²⁴ Die Analyse der Effizienzwirkungen des mithilfe der kumulierten Ausbringung erfassten Erfahrungslernens repräsentiert den etabliertesten und empirisch bestabgesicherten Strang der organisationalen Lernforschung.²⁵ So konnte der Lernkurveneffekt bereits für eine Vielzahl unterschiedlicher Zweige der industriellen Produktion nachgewiesen werden; dies gilt z.B. für die Herstellung von Flugzeugen, Schiffen, Lastkraftwagen, Automobilen, Halbleitern und Pharmaka (ausführliche Bestandsaufnahmen finden sich bei Yelle (1979); Dutton/Thomas (1984); Argote (1999)). Entsprechend des breiten Anwendungsspektrums unterscheiden sich auch die Erfolgskennzahlen, die als abhängige Variable des Lernkurveneffekts im Fokus standen. Neben der traditionellen Größe der Stückkosten sind u.a. die Zuverlässigkeit von Maschinen, Produktionszeiten, kundenseitige Beschwerderaten und die Überlebenswahrscheinlichkeit von Organisationen betrachtet worden (vgl. insbesondere die zuvor zitierten Übersichtsbeiträge). Als grundlegendste empirische Regelmäßigkeit gilt die Beobachtung,

²⁴ Eine Abgrenzung zwischen den Konzepten Lern- und Erfahrungskurve findet sich bei Dutton/Thomas (1984). Im vorliegenden Beitrag verwendet der Verfasser – u.a. Epple et al. (1991) und Argote (1999) folgend – die Bezeichnung „organisationale Lernkurve“, um zu verdeutlichen, dass *lerninduzierte* Erfolgswirkungen im Analysefokus stehen.

²⁵ Als Pionierarbeiten sind insbesondere Wright (1936) und Hirsch (1952) zu nennen. Vorhergehende Beiträge aus der psychologischen Forschung stellten erstmalig fest, dass sowohl Menschen als auch Tiere weniger Zeit zur Verrichtung von Aufgaben benötigen, wenn Wiederholungen vertiefte Kenntnisse über die Aufgabenerfüllung ermöglichen (vgl. z.B. Thorndike (1898)).

dass die realen Erzeugniskosten um einen Anteil zwischen 20-30% sinken (können), wenn sich die kumulierte Ausbringung verdoppelt (Henderson (1984: S. 19)).²⁶ Die Produktionsmenge dient wie erwähnt als Indikator für den Umfang gesammelter operativer Erfahrungen. Sie fungiert damit als Operationalisierung für das Ausmaß durchlaufener Lernprozesse wie dem Single-Loop-Lernen nach Argyris/Schön (1978), das sich auf inkrementelle Verhaltensänderungen bei Fehlererkennungen bezieht, und der Anpassung von organisationalen Routinen infolge des „learning by doing“ nach Levitt/March (1988: S. 212)). Es bleibt zu betonen, dass der Ansatz der Lernkurve nicht annimmt, dass Verhaltensänderungen quasi „automatisch“ als Ergebnis der Erfahrungsakkumulation auftreten. Vielmehr wird untersucht, *ob* Erfahrungszuwächse zu Verhaltensanpassungen mit positiven Effizienzimplikationen geführt haben. Ergibt sich in der Datenauswertung unter Berücksichtigung alternativer Erklärungsgrößen ein signifikanter Zusammenhang zwischen kumulierter Ausbringung und Effizienz, so wird auf Erfolgsänderungen in Folge zunehmender Erfahrung geschlossen. Mögliche Produktivitätsverbesserungen werden dabei als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und als Grundlage der Strategiefindung interpretiert (vgl. z.B. Yelle (1979); Ehrmann (2005)).

Hinsichtlich der eigentlichen Ursachen des Lernkurveneffekts bestehen in geringerem Maße abgesicherte Erkenntnisse (vgl. Dutton/Thomas (1984); Lieberman (1984); sowie aktuell Reagans et al. (2005)). Als allgemeine Bestimmungsgründe für Produktivitätszuwächse in Folge von Erfahrungsakkumulationen werden die Routinisierung bzw. Standardisierung von Arbeitsabläufen, technologische Weiterentwicklungen, verbesserte Material- und Werkzeughandhabungen, Anpassungen des Produktdesigns, der Ausbau von Anreizmechanismen, optimierte Trainingsmethoden sowie Verfeinerungen von Aufgabenzuteilungen und Mitarbeiterselektion angeführt (Joskow/Rosanski (1979); Hayes/Weelwright (1984); Epple et al. (1991, 1996)). In Untersuchungen zum organisationalen Lernen bleiben statische Effekte – Fixkostendegressionen und Economies of Scale – typischerweise ausgeklammert, da diese grundsätzlich nicht im Zusammenhang zur Erfahrungsanreicherung stehen (Darr et al. (1995: S. 345); Argote (1999: S. 16)). Hierauf aufbauend kategorisierte Argote (1999: 69ff.) die Bestimmungsfaktoren des organisationalen Lernkurveneffekts wie folgt:

²⁶ Die zumeist übliche Beschränkung auf den Wertschöpfungsanteil der Kosten ist diskussionswürdig. Auch Mitarbeiter der Einkaufsabteilung können in Folge zunehmender Arbeitsverrichtungen lernen, d.h. bspw. ihr Verhandlungsgeschick ausbauen und einen besseren Marktüberblick gewinnen (Bauer (1986: S. 3)).

- *Verbesserungen individueller Fertigkeiten:* Aus repetitiven Arbeitsverrichtungen resultieren häufig Übungsgewinne. Mit jeder zusätzlich produzierten Einheit sollten Mitarbeiter in der Lage sein, ihre Aufgaben schneller, factorsparender und qualitativ besser auszuführen. In Folge des Ausbaus eigener Fähigkeiten, der Umgestaltung von Arbeitsabläufen und der Beseitigung von Fehlern sind Ausschuss, Zeitbedarf und Materialeinsatz zu reduzieren. Die damit erworbenen Kenntnisse über den Produktionsprozess sowie verbesserte Fertigkeiten im Umgang mit Menschen und Materialien sind oftmals als implizites Wissen gespeichert; Übertragungen auf die organisationale Ebene, etwa in Form von schriftlichen Dokumentationen, sind allerdings teilweise möglich. Zwei Franchisenehmer des Isotec-Systems erläuterten im Gespräch, dass sie erst nach einigen Fehlversuchen in der Lage waren, geeignete Arbeitnehmer zu identifizieren und Aufgaben entsprechend unterschiedlicher Fähigkeiten zuzuordnen (z.B. in der Sanierungsdurchführung, Baustellenkoordination und Kundeninteraktion). Ein wesentlicher Teil der Produktivitätssteigerungen der letzten Jahre – ein Partner nannte eine Erhöhung von 700 auf 1.000 € Umsatz je Manntag – sei aber auf personenindividuelles Lernen bei der Schadenssanierung zurückzuführen. Die Identifikation von Feuchtigkeitsursachen und die Einbringung von Horizontalsperren könnten etwa durch langjährige Mitarbeiter in deutlich kürzerer Zeit vorgenommen werden; vorherige Projekte vertieften vor allem Kenntnisse über verschiedene Erscheinungsformen von Wasserschäden und Mauerwerkssubstanzen. Weiterhin erkannte z.B. einer der Mitarbeiter, dass die Anzahl der für einen Auftrag einzusetzenden Arbeiter relativ gut mittels Kennzahlen wie Durchfeuchtungsgrad und Schimmelkonzentration der betroffenen Räume abzuschätzen ist. Zuvor wurde für jedes Projekt standardmäßig ein zweiköpfiges Team entsandt, das gegebenenfalls Verstärkung anforderte oder Überkapazitäten aufwies. Hier konnte individuelles Lernen in einer Arbeitsroutine zur Kapazitätsplanung umgesetzt werden.
- *Modifikationen und Verbesserungen von Technologien:* Effizienzsteigerungen sind auch über qualitative Veränderungen der Produktionstechnik zu erschließen. Erzeugnisse können bei sonst gleichen Funktionen über Wertanalysen, Standardisierungen und Modularisierungen kostengünstiger hergestellt werden (vgl. bspw. Bauer (1986: S. 4)). Optimierte Nutzungsweisen von Werkzeugen und Faktoreinsätzen zählen ebenfalls zu produktivitätserhöhenden Modifikationen von Technologien. So führten die Isotec-Franchisenehmer an, dass Kenntnisse über am Markt

verfügbare Materialien und das Experimentieren mit Vorleistungsgütern deutliche Kosteneinsparungen ermöglichten. Dies betraf den Einsatz von schneller trocknenden Ausgleichsputzen und leistungsfähigeren Bohrern, die eine zügigere Setzung von Sacklöchern für das Spezialparaffin erlaubten, sowie die Verwendung besser regulierbarer Heizstäbe mit beschleunigter Ausdunstung. Im Gespräch gab ein weiterer Partner ein Beispiel für technologische Modifikationen in Folge von „learning by doing“, das wiederum den Mitarbeitern zuzurechnen war. Zur Implementierung von Außenabdichtungen ist die Aufbringung von mehreren Schichten Bitumen-Spachtelmasse notwendig, wobei jede Zusatzschicht erst dann aufgetragen werden kann, wenn die vorherige Schicht getrocknet ist. Dieser Prozess ist überaus zeit- und kostenintensiv, zumal in der Zwischenzeit meist keine anderen Arbeiten zu verrichten sind. Die Idee – die auch von zwei Partnern aus der Region übernommen wurde – bestand darin, die Dichtungsmasse nicht mehr per Hand aufzutragen, sondern per Hochdruckgerät auf die Wand aufzuspritzen. Durch dieses Verfahren konnte eine wesentlich bessere Durchdringung der Masse und eine schnellere Trocknung der Wand erreicht werden (für weitere Praxisbeispiele vgl. Darr et al. (1995); Argote (1999: S. 69f.)).

- *Modifikationen und Verbesserungen von Routinen:* Schließlich leisten Verbesserungen von Standardprozeduren – als mögliche Speicherorte von Erfahrungen – Beiträge zum Lernkurveneffekt (Cohen/Bacdayan (1994)). Die Organisationsmitglieder bauen z.B. mit zunehmender Erfahrung ein Verständnis für individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter auf, ordnen gemäß dieser Stärken Aufgabenbereiche zu und entwickeln effizientere Kommunikations- und Koordinationsmechanismen (Wegner (1995)). Als einem Isotec-Franchisenehmer auffiel, dass der mit der Auftragsplanung und -zuordnung betraute Arbeitnehmer chaotische Ergebnisse produzierte, sah der Unternehmer sich gezwungen, die Aufgabe einem organisatorisch besser talentierten Angestellten zu übertragen. Die Planung wurde nunmehr durch ein standardisiertes, computergestütztes Schema begleitet. Als weitere Illustration erklärte ein Franchisenehmer, dass die Verwendung von Standard-Bohrern bei unterschiedlichen Baumaterialien bisweilen unbefriedigende Ergebnisse lieferte. Der Trial-and-Error Lernprozess ergab eine Auflistung verschiedener Bohrermodelle, deren Einsatz je nach Mauerwerkssubstanz geregelt wurde. Das hinzugewonnene Wissen wurde in einer Routine fixiert (zu weiteren Praxis-einfügungen vgl. Argote (1999: S. 70f.)).

Für die Analyse von Erfahrungslernen – abgebildet durch die kumulierte Ausbringung als Aggregat leistungsinduzierter Wissensanreicherungen – ergibt sich somit die Möglichkeit zur Messung der „changes in productivity, or the rewards to productivity, that accrue from experience“ (Foster/Rosenzweig (1995: S. 1177)).²⁷ Cyert et al. (1993) wiesen darauf hin, dass sich neben der Anpassung von unternehmensintern ausgerichteten Fähigkeiten auch verbesserte „external capabilities“ aus absatzbedingten Erfahrungszuwächsen ergeben. Letztere beziehen sich auf Kenntnisse über marktliche Wirkungszusammenhänge wie Kundenpräferenzen und Möglichkeiten zur gezielten Auftragsakquise. Diese Erfahrungsvarianten sind durch einfache Produktivitätsgrößen wie Stückkosten oder Zeitaufwand je Herstellungseinheit kaum zu erfassen (Ingram/Baum (1997a); Kalnins/Mayer (2004)). Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund findet sich in der Literatur zum organisationalen Lernkurveneffekt der Aufruf zur Berücksichtigung eines breiteren Sets an Ergebnisgrößen, die in der Lage sein sollen, In- und Outputaspekte ganzheitlich abzubilden (Argote (1999: S. 199f.); Yli-Renko et al. (2001); Ingram/Simons (2002: S. 1530)). Zur Analyse lerninduzierter Produktivitätsverbesserungen nutzt die vorliegende Untersuchung daher das Effizienzmaß der Data Envelopment Analysis (DEA); die Performancebewertung richtet sich hier nach den bestoperierenden Einheiten einer Stichprobe. Im Rahmen der relativen Effizienzmessung ist das DEA-Verfahren in der Lage, simultan eine Vielzahl unterschiedlich dimensionierter In- und Outputgrößen einzubeziehen. Zielvariablen wie Jahresumsatz und Anzahl angeworbener Kunden können damit gemeinsam dem Inputverbrauch gegenüber gestellt werden (vgl. ausführlich Abschnitt 4.1.). So sind Lerneffekte sowohl in Bezug auf verbesserte Ressourcennutzungen als auch im Hinblick auf vertiefte Kenntnisse über Marktbedingungen abzubilden.

Bei vergleichsweise hoher kumulierter Ausbringung – als Indikator umfangreichen Erfahrungslernens – dürften Franchisenehmer entsprechend der oben skizzierten Lernkurveneffekte relativ hohe Effizienzniveaus aufweisen. Effizienzunterschiede zwischen den Partnern sollten daher teilweise durch unterschiedliche bisherige Produktionsmengen zu erklären sein.

²⁷ Alternativ zur kumulierten Ausbringung könnte in Erwägung gezogen werden, den organisationsintern gewonnenen Wissensbestand *direkt* zu erfassen. Die in Folge des Erfahrungslernens gesammelten Wissensbestandteile sind jedoch oftmals komplex und durch Intangibilität geprägt. Daraus folgt eine erschwerte Messbarkeit, zumal organisationales Wissen teilweise stark fragmentiert bei einzelnen Mitarbeitern angesiedelt ist. Argote (1999: S. 15) stellte darüber hinaus die denkbare Operationalisierungsgröße Kalenderzeit bzw. Dauer des Marktbestehens als wichtige Kontrollvariable zur Berücksichtigung *exogener* Technologieverbesserungen heraus.

Hypothese 1a: Je größer die kumulierte Ausbringungsmenge, desto höher stellt sich die produktive Effizienz der Franchisenehmer dar.

3.2.2. *Entwertung und Verlust von Erfahrungswissen*

Der klassische Ansatz der organisationalen Lernkurve geht davon aus, dass Erfahrungswissen kumulativ ist und ohne Einschränkungen aufrechterhalten bleibt. Dies setzt voraus, dass die im Rahmen von Produktion und Absatz gesammelten Kenntnisse zu jedem Zeitpunkt abrufbar, werthaltig und direkt umsetzbar sind. Typischerweise berücksichtigte die Mehrzahl der Studien zum Lernkurveneffekt somit keine Erfahrungseinbußen. Frühe fallstudienbasierte Beiträge berichteten indes, dass längere Produktionsunterbrechungen, z.B. in Folge von Streiks, mit Stückkostenerhöhungen nach Wiederaufnahme der Arbeit einhergingen (Hirsch (1952); Baloff (1970)). Dies lässt darauf schließen, dass Organisationen nicht uneingeschränkt in der Lage sind, angeeignete Fertigkeiten und Wissensbestände aufrechtzuerhalten. Simulationsgestützte Untersuchungen aus dem Operations Research untermauerten die negativen Produktivitätswirkungen des „organisationalen Vergessens“ als Konsequenz des längeren Ausbleibens von Aufgabenverrichtungen (Sule (1983); Smunt (1987)). Hierauf aufbauend nahmen Argote et al. (1990) eine systematische Einbindung von organisationalem Vergessen in die Lernkurvenanalyse vor.²⁸ Die Autoren wiesen dabei darauf hin, dass Wissensverluste nicht nur auf individuelle Fertigminderungen in Folge von Produktionsverzögerungen zurückzuführen sein können. Ebenso zu berücksichtigen sind Abgänge erfahrener Mitarbeiter, die bspw. implizites Wissen im Hinblick auf Werkzeugverwendungen oder Kundenpräferenzen ansammelten, sowie unzureichende Wissensspeicherungsmaßnahmen. Letztere gehen mit dem Abhandkommen von Gesprächsaufzeichnungen, Arbeitsdokumenten, technischen Zeichnungen u.ä. einher. Darüber hinaus sind Wissensentwertungen denkbar, wenn bestehende Produktionsprozesse auf Grund neuer Technologien obsolet werden oder Marktkenntnisse wegen veränderter Wettbewerbsgegebenheiten veralten. Der vorherige Erfahrungsstand verliert zumindest teilweise an Relevanz, wenn Leistungsprogramm und Arbeitsprozesse umgestaltet werden müssen (Argote (1999: S. 35ff.)).

Die bestehende empirische Evidenz weist erhebliche Einbußen bei Erfahrungswissen nach. Ausgangspunkt der Berücksichtigung von Wissensabschreibungen im Rahmen

²⁸ Hier sei dem in der Literatur üblichen Vorgehen gefolgt, unter dem Begriff „organisationales Vergessen“ sowohl Wissensverluste als auch Wissensentwertungen zu subsumieren (Argote (1999: S. 35ff.)).

des Lernkurveneffekts war die von Argote et al. (1990) entwickelte Methode zur Überprüfung der Kumulativität von Erfahrungen. Das Verfahren von Argote et al. besteht darin, einen Parameter in die Lernfunktion einzuführen, der geometrische Gewichtungen vergangener Ausbringungen repräsentiert. Ergibt die Gewichtung – über iterative Suchprozesse bestimmt – bei Werten von kleiner eins den höchsten Erklärungswert in der Produktivitätsanalyse, so deutet dies auf Wissensabschreibungen hin. Auf dieser Grundlage konnten Wissensentwertungen und -verluste für die Bereiche Schiffbau (Argote et al. (1990)), Automobilproduktion (Epple et al. (1991); Argote et al. (1997)) und gastronomische Dienstleistungen (Darr et al. (1995)) bestätigt werden. Die höchste Abschreibungsrate war dabei für eine franchisierte Pizzeriakette zu verzeichnen.²⁹ Dieser Befund könnte darin begründet sein, dass die Gastronomie besonders personalintensiv ist und wegen des hohen Einsatzes von Aushilfskräften mit relativ starken Mitarbeiterfluktuationen konfrontiert wird. In nachgängigen Studien beachteten weitere Autoren die Möglichkeit von Wissensseinbußen bei der Untersuchung lerninduzierter Performancewirkungen. Auch hier fanden sich Hinweise auf Wissensabschreibungen (Ingram/Baum (1997a); Baum/Ingram (1998); Ingram/Baum (2001); Kalnins/Mayer (2004)).³⁰

Das Auftreten von organisationalem Vergessen hat wichtige Konsequenzen für den Unternehmenserfolg. Ein Bewusstsein für Wissensentwertungen und -verluste kann als Ausgangspunkt für Gegenmaßnahmen dienen, die darauf abzielen, Erfahrungen über Speichermechanismen und optimierte Mitarbeiterkommunikation dauerhaft(er) zugänglich zu machen. Tritt organisationales Vergessen auf und bleibt dieser Umstand unbeachtet, könnten Produktivitätsvorhersagen auf falschen, überoptimistischen Grundlagen basieren. Hieran anschließende Planungen führen gegebenenfalls zu verzerrten Einschätzungen hinsichtlich der Auftragsprofitabilität und zu unzureichenden Entscheidungen bei der Festsetzung von Preisen und Lieferzeiten. Damit gewinnt die Berücksichtigung von Wissensabschreibungen an Relevanz für die operative und strategische Unternehmenssteuerung (Argote (1999: S. 60f.)). Vieles deutet darauf hin, dass auch bei den Isotec-Franchisenehmern – als Anbieter handwerklicher Dienstleistungen – substantielle Abschreibungen kumulativen Erfahrungswissens auftreten. Zum einen sind die Partner in einem Markt aktiv, der durch fortdauernde technologische Veränderungen in Arbeitsverfahren und Werkzeugen gekennzeichnet ist. Diese Marktdynamik forciert die Entwertung

²⁹ Die auf Basis von Wochendaten ermittelte Abschreibungsrate lag hier bei einem λ von 0,83. Schon nach vier Wochen stand nur noch etwa die Hälfte ($0,83^4$) des ursprünglichen Wissensbestands zur Verfügung (Darr et al. (1995: S. 1758)).

³⁰ Wie in Abschnitt 4.2.3. dargestellt wird, vereinfachten die genannten Autoren das Verfahren von Argote et al. (1990) zur Bestimmung des Ausmaßes der Wissensentwertung.

des angesammelten Wissensbestands. Zum anderen ist die Gebäudesanierung relativ humankapitalintensiv; natürliche Verluste von Mitarbeitern durch Kündigung, Abwerbung etc. dürften – ähnlich wie beim Franchise-Beispiel von Darr et al. (1995) aus der Gastronomie – eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Im Gespräch bestätigten die Isotec-Partner diese Argumente weitestgehend. Zwei Franchisenehmer wiesen darauf hin, dass der Abgang speziell geschulter Angestellter, deren Zusatzausbildungen und Zertifizierungen zum Teil finanziert wurden, in der Vergangenheit äußerst schmerzlich gewesen war und den reibungslosen Betriebsablauf über einen gewissen Zeitraum empfindlich störte.

Hypothese 1b: Wissensabschreibungen beeinflussen die Effizienzwirkungen der kumulierten Ausbringungsmenge.

3.3. Interorganisationales Lernen durch Franchisenehmerinteraktion

3.3.1. *Unmittelbare Effizienzimplikationen interorganisationalen Lernens*

Interorganisationales Lernen repräsentiert eine wichtige Quelle der betrieblichen Wissensanreicherung, über die Strategien, Koordinationsstrukturen und Technologien anderer Unternehmungen adaptiert sowie neue Wissensressourcen geschaffen werden können (Levitt/March (1988: S. 329f.); Huber (1991: S. 96f.); Inkpen (1996)). Hierzu korrespondierend wird die Mitgliedschaft in einem Franchisesystem als Möglichkeit verstanden, eine etablierte Geschäftsidee, Unterstützungsleistungen in der Betriebsführung und Teile des breiten Erfahrungsstands der Zentrale im Hinblick auf die erfolgreiche Konzeptumsetzung zu erwerben (vgl. ähnlich Caves/Murphy (1976); Love (1986); Ingram (1996)). Der Erfahrungsaustausch findet jedoch nicht nur zwischen Systemkopf und lokal agierenden Betrieben, sondern vor allem auch auf der horizontalen Ebene der Systempartner selbst statt. Franchisenetzwerke sind für den gemeinsamen Wissensaufbau und -austausch insofern prädestiniert, als dass Franchisenehmer ein standardisiertes Leistungsspektrum anbieten und individuell angesammeltes Wissen – unter Abstraktion von Marktbesonderheiten – per se eine gewisse systemweite Nutzbarkeit aufweisen sollte (Adler/Cole (1993); Ingram/Baum (2001)). Die von der Zentrale organisierten Erfahrungs-Tagungen, Schulungen etc. fungieren in diesem Zusammenhang nicht nur als Mechanismen zum Transfer von Franchisegeberwissen. Wie die Isotec-Partner im Gespräch betonten, sind diese systemweiten Veranstaltungen auch Voraussetzungen für den Aufbau „persön-

licher Netzwerke innerhalb des Netzwerks“.³¹ Dabei sind die Unternehmer vor Ort als Residualeinkommensempfänger mit Anreizen ausgestattet, sowohl eigenständig neuartiges Wissen aufzubauen als auch relevante Ideen von außen zur Performanceverbesserung in den Betrieb zu integrieren (Baum/Ingram (1998); Sorenson/Sørensen (2001)). Gebietschutzregelungen verhindern im konkreten Fallbeispiel, dass sich die Partner als unmittelbare Konkurrenten verstehen könnten. Vielmehr begründet die Abhängigkeit von der gemeinsam geprägten Systemmarke ein Grundinteresse am wechselseitigen Wohlverhalten und Erfolg (vgl. u.a. Lafontaine (1992); Michael (2000)).

Generell ist anzunehmen, dass die Franchisenehmerschaft eines Einzelsystems in gleicher oder zumindest ähnlicher Weise von Wissenstransfers über Unterstützungsleistungen, Bereitstellungen von Technologien, Qualitätsrichtlinien u.ä. profitiert. Franchisegeber übernehmen hierbei die Aufgabe, eigenes Erfahrungswissen für das Gesamtsystem nutzbar zu machen und dieses in standardisierten Routinen zu fixieren (Bradach (1997, 1998); Knott (2001, 2003)).³² Ziehen Franchisenehmer in etwa gleichem Maße Nutzen aus Wissensübertragungen der Systemführung, sollten hieraus noch keine Performanceunterschiede zu erklären sein. Die Franchisenehmer selbst werden dagegen als „repositories for tacit knowledge“ (Kalnins/Mayer (2004: S. 1717)) charakterisiert, die über idiosynkratisches und nur eingeschränkt artikulierbares Wissen verfügen. Diese schwer zu übertragenden und damit spezifischen Wissensbestandteile (Jensen/Meckling (1992)) betreffen das vertiefte Verständnis von lokalen Marktbedingungen, individuelle Fertigkeiten in der Leistungserbringung und implizite Kenntnisse der Betriebsführung (Michael (1996: S. 60); Bradach (1998: S. 45); Argote/Darr (2001)). Diese Wissensbestandteile können nicht ohne weiteres bzw. nur kostspielig durch die Zentrale kodifiziert werden, zumal ihre Nutzbarkeit oftmals regional beschränkt ist. Eine Übertragung erfordert hier aktive persönliche Interaktion (Uzzi (1997: S. 45)). Larsson et al. (1998: S. 292) äußerten sich hierzu entsprechend: „In order to achieve high levels of joint learning, personnel from the two organizations must work together closely to facilitate the transfer not only of more easily transferable, migratory knowledge but also of more context-specific, em-

³¹ Die Ausführungen zu den lernfördernden Merkmalen des Franchisings sind konsistent mit der empirischen Beobachtung, dass Organisationen in besonders hohem Maße von den Erfahrungen *partnerschaftlich verbundener* Unternehmen profitieren (Inkpen (1996); Argote/Ingram (2000); Darr/Kurtzberg (2000); Ingram/Simons (2002)).

³² Kalnins/Mayer (2004: S. 1718) führten hierzu aus: „In the role of the “standardizer“, the franchisor filters out knowledge and routines that are idiosyncratic to specific markets [...]. As a result, the knowledge provided by the franchisor will not be perfect for any one location, but should be generic enough to be valuable to franchisees at most locations.“

bedded knowledge.“³³ Gerade die nur unter relativ hohem Aufwand zu transferierenden, spezifischen Wissensbestandteile werden als wichtige Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile interpretiert, da diese der Konkurrenz nicht unmittelbar zur Verfügung stehen (Spender (1996); Simonin (1999); Child (2001)).

Um die Erfahrungen anderer Partner zur Verbesserung eigener Betriebsabläufe und Entscheidungen nutzbar zu machen, ist aktives Engagement notwendig.³⁴ Als Mechanismen des Wissensaustauschs und -aufbaus zwischen Franchisenehmern werden (1) die Teilnahme an Konferenzen, Meetings usw., (2) der Aufbau von Bekanntschaften oder gar Freundschaften sowie (3) regelmäßige persönliche Kommunikation angeführt (Darr et al. (1995: S. 1752f.)). Bereits Dutton/Starbuck (1978) wiesen nach, dass die Durchführung von „face-to-face meetings“ mit der beschleunigten Diffusion neuer Technologien in organisationalen Subsystemen einhergeht. Die unmittelbare Interaktion von Netzwerkmitgliedern eröffnet Möglichkeiten zur Übermittlung und gemeinsamen Entwicklung von nur schwer explizierbarem Know-How. Im Gespräch argumentierten die Isotec-Franchisenehmer indes, dass die Teilnahme an systemübergreifenden Erfa-Tagungen und Schulungen teilweise weniger zuträglich für den interorganisationalen Wissenstransfer sei als *eigenständige* Treffen ausgewählter Unternehmer.³⁵ Insbesondere Erfa-Tagungen wurden vielmehr als Plattform der Kontaktknüpfung und als Ausgangspunkt eines weiterführenden Austauschs interpretiert, der in regelmäßiger Kommunikation, vertieften Beziehungen oder gar freundschaftlicher Verbundenheit mündete. Die befragten Systemmitglieder stellten besonders heraus, dass die wechselseitige Offenlegung sensibler Informationen entscheidend durch die Kompatibilität der Unternehmercharaktere und menschliche Sympathien – allgemeiner: durch Beziehungskapitalien – beeinflusst wird (vgl. hierzu konsistent Kale et al. (2000); Yli-Renko et al. (2001)). Dies entspricht den Ausführungen von Larsson et al. (1998), die mithilfe spieltheoretischer Argumente auf das sog. „Dilemma interorganisationalen Lernens“ hinwiesen. Hiermit ist die Gefahr gemeint, dass einzelne Partner werthaltiges intimes Wissen preisgeben, andere dieses aber gegebenenfalls opportunistisch aufnehmen, ohne selbst auf Basis von Transparenz und Reziprozität Gegenleistungen zu erbringen. Um ein Gleichgewicht der Wissensvorent-

³³ Vgl. hierzu korrespondierend Ingram/Simons (2002: S. 1522): „When organizations are closely tied, [...], they can communicate the tacit know-how derived from experience that leads to performance improvement.“

³⁴ Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass die Partner-Kommunikation eigenständig initiiert werden muss. Die Zentrale schreibt Informationsübertragungen zwischen Franchisenehmern nicht zwingend vor (vgl. auch Darr/Kurtzberg (2000: S. 32)).

³⁵ Nach übereinstimmenden Aussagen von zwei Partnern liegt dies darin begründet, dass die von der Systemführung veranstalteten Tagungen vorstrukturiert sind und weniger auf individuelle Belange der Franchisenehmer eingehen können.

haltung zu vermeiden, ist der Aufbau einer Vertrauensbasis über persönliche Nähe und regelmäßige Kommunikation der beteiligten Partner notwendig (vgl. u.a. Bradach/Eccles (1989); Inkpen (1996: S. 133f.); Uzzi/Lancaster (2003)).³⁶ Regelmäßige persönliche Interaktionen stellen gleichzeitig den bedeutendsten Mechanismus zur Übertragung von spezifischen Wissensressourcen dar, die in Personen verankert sind und das „how and the why“ von Erfahrungen umfassen (Huber (1991); Lane/Lubatkin (1998); Argote (1999); Stasser et al. (2000)). Konkrete Maßnahmen sind hier etwa Wissensbereitstellungen über Gespräche, Statusberichte, Telefonanrufe etc.

Auch im Isotec-System dienten vertiefte Partnerbeziehungen und intensive Kommunikation als Instrumente des interorganisationalen Lernens. Die Umsetzung der so gewonnenen Erkenntnisse ermöglichte optimierte Organisationsstrukturen, die Anwendung verbesserter Materialien und die Verfeinerung operativer Arbeitsabläufe. Die Franchisenehmer des betrachteten Netzwerks gaben im Gespräch einige, im Folgenden kurz skizzierte Beispiele für Maßnahmen des gemeinsamen Wissensaustauschs und -aufbaus sowie daraus resultierende Effizienzimplikationen.

- Die Isotec-Franchisenehmer riefen „regionale Stammtische“ ins Leben, die den Partnern zur Diskussion aktueller Probleme und Herausforderungen dienen. Die Unternehmer berichteten darüber hinaus von sog. „Planungstagen“, zu denen sich Kreise ausgewählter Franchisenehmer zusammenfinden, um betriebswirtschaftliche Daten zu vergleichen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Unternehmensperformance zu eruieren. Einer der befragten Partner wertete diese Planungstage als „absolute Jahres-Highlights“, da hier direkt und ohne inhaltliche Vorstrukturierung „harte Kennzahlen“ aus dem Controlling mit dem Gegenüber diskutiert werden könnten. Damit erlaubten die Planungstage die Analyse möglicher Bestimmungsgründe von Produktivitätsunterschieden in den Bereichen Werbemaßnahmen, Einsatz von Vorleistungsgütern und Arbeitsprozessgestaltung. Auf diese Interaktionen aufbauend, übernahmen z.B. zwei Betriebe eine von einem Partner entwickelte Methode zur Aufbringung von Spachtelmasse bei Außenabdichtungen. Durch den Einsatz von Hochdruckgeräten konnten im Vergleich zur Verspachtelung per Hand erhebliche Qualitätsverbesserungen und Zeiteinsparungen realisiert werden. Ein weiteres Beispiel betrifft die Personalplanung. Scheute einer der Unternehmer zunächst die Risiken der Einstellung eines

³⁶ In Anlehnung an Larsson et al. (1998: S. 295) definiert sich (interorganisationales) Vertrauen als Grad der wechselseitigen Zuversicht, dass sich die Kooperationspartner ihren Aufgaben entsprechend verhalten und keine opportunistischen Ausbeutungen des Gegenübers vornehmen.

speziell für den Außendienst eingesetzten Mitarbeiters, so konnten die positiven Erfahrungen anderer Franchisenehmer vom Investitionswert überzeugen.

- Eine ebenso verbreitete Austauschform zwischen den Isotec-Betrieben besteht in gegenseitigen Hospitationen, die selbstständig organisiert und insbesondere von neueren Systemmitgliedern in Anspruch genommen werden. Diese Hospitationen umfassen sowohl wechselseitige Besuche der Unternehmer als auch temporäre Abstellungen von Mitarbeitern bei kooperierenden Partnern. So tauschen die Franchisenehmer „zwar nicht ständig, aber durchaus regelmäßig“ Fachkräfte aus, die für einige Tage als „Mitläufer“ die Arbeitsverrichtung beim jeweils anderen Betrieb begleiten. Zum Zeitpunkt der Interviews hatte einer der Partner zufällig die Verwaltungskraft eines befreundeten Unternehmers „zu Besuch“. Hier zeigte sich ein bereits im Netzwerk etablierter Franchisenehmer bereit, einem jüngeren und stark wachsenden Systemmitglied bei der Anpassung der Büroorganisation behilflich zu sein. Ingram/Simons (2002: S. 1522) interpretierten gerade diese Form der Personalrotation als wichtige Möglichkeit, spezifisches Wissen anderer Organisationen aufzunehmen (vgl. insbesondere Inkpen (1996: S. 126f.); Pfeffer/Sutton (1999: S. 90f.)).

Die kurz aufgezeigten Beispiele der Partnerinteraktion führten zu Know-How-Entwicklungen und -Übertragungen, die über die Wissensbereitstellungen der Zentrale hinausgingen und Vorteile für die Unternehmensperformance eröffneten. Wie in Abschnitt 2.4. erwähnt, konnten vorherige Arbeiten hierzu konsistent nachweisen, dass interorganisationales Lernen positive Erfolgswirkungen entfalten kann und Kostenvorteile, höhere Überlebenschancen sowie eine gesteigerte Innovationskraft in Aussicht stellt (vgl. u.a. Argote et al. (2000); Ingram/Baum (2001); Ingram/Simons (2002); Kalnins/Mayer (2004); sowie Tabelle 3.2). Zwischenbetriebliches Lernen ist somit durchaus als Instrument zu verstehen, das Organisationen einen beschleunigten und umfassenderen Wissensaufbau ermöglicht. Vor diesem Hintergrund wird der interorganisationale Austausch als Ansatz interpretiert, sowohl das Problem der Kompetenzfalle – die Gefahr der Beharrung auf bestehenden Strukturen – als auch kognitive Grenzen zumindest teilweise zu überwinden und somit „frisches“, bislang nicht verfügbares Wissen in die Unternehmung einzubinden (Haunschild/Miner (1997); Ingram/Baum (1997a)).³⁷ Das Vorgehen zur

³⁷ Levinthal/March (1993: S. 104) schlussfolgerten hieraus: „The best strategy for any individual organization is often to emphasize the exploitation of successful exploration of others.“

Überprüfung der Performanceimplikationen interorganisationalen Lernens bestand allerdings zumeist darin, die kumulierte Ausbringung außenstehender Unternehmen zur Erfolgserklärung bei Einzelbetrieben heranzuziehen. Stellte sich der so abgebildete exogene Erfahrungsstand als signifikanter Prediktor dar, deutete dies auf zwischenbetriebliche Lerneffekte hin (vgl. z.B. Zimmerman (1982); Argote et al. (1990); Darr et al. (1995); Ingram/Baum (1997b); Baum/Ingram (1998); Reagans et al. (2005)). Dieses Verfahren erfasst jedoch nicht, *in welchem Ausmaß* die fokale Unternehmung überhaupt Anstrengungen zum interorganisationalen Lernen unternimmt. Wie aus den vorstehenden Ausführungen hervorging, erfordert der Wissensaustausch notwendigerweise ein gewisses Engagement, d.h. die Aufwendung Zeit und sonstigen Ressourcen, sowie das aktive Einbringen in eine auf Gegenseitigkeit aufbauende Lern-Partnerschaft. Ein Franchisenehmer äußerte sich hierzu illustrierend:

„Der Hauptteil des Erfahrungsaustausches ist definitiv eine Holschuld. Man ist selber gefordert, mit den anderen Partnern in Kontakt zu bleiben und zu fragen ‚Wie machst du dieses, wie machst du jenes, können wir eventuell einen Mitarbeiteraustausch vornehmen‘. Es geht immer darum, sich bei Problemen abzugleichen, was immer ein Management persönlicher Beziehungen voraussetzt.“

In Abgrenzung zu bisherigen Beiträgen stellt die vorliegende Analyse darauf ab, den tatsächlichen Einsatz der Franchisepartner im Rahmen des interorganisationalen Lernens abzugreifen und die daraus entstehenden Effizienzimplikationen einer Überprüfung zu unterziehen. Die obige Argumentationsführung und die bestehende empirische Evidenz lassen darauf schließen, dass Netzwerkunternehmer vom wechselseitigen Wissensaustausch bzw. -aufbau profitieren und hierüber Produktivitätsfortschritte umsetzen. Für Franchisenehmer, die ein relativ starkes Engagement im Partneraustausch aufweisen, sind Effizienzvorteile gegenüber anderen Systemmitgliedern zu erwarten.

Hypothese 2a: Je stärker der individuelle Einsatz hinsichtlich des interorganisationalen Lernens, desto höher stellt sich die produktive Effizienz der Franchisenehmer dar.

3.3.2. *Netzwerkpositionierung als Kontingenzfaktor*

Unternehmensnetzwerke erleichtern den Teilnehmern, voneinander bzw. miteinander zu lernen und das Wissen anderer Partner umzusetzen. Von besonderer Bedeutung bei der Analyse von Erfolgswirkungen interorganisationalen Lernens sind nun die weiteren *Rahmenbedingungen*, die für den zielführenden Austausch förderlich sind (Argote (1999: S. 199ff.); Ingram/Simons (2002)). Wie die Literatur übereinstimmend feststellte, spielt die Ähnlichkeit (die „Similarität“) der Organisationen eine entscheidende Rolle für die Relevanz von externem Wissen (vgl. mit empirischen Nachweisen Baum/Ingram (1998); Lane/Lubatkin (1998); Darr/Kurtzberg (2000); Ingram/Baum (2001)). Je höher die Vergleichbarkeit der jeweiligen unternehmerischen Herausforderungen und Problemstellungen, desto wahrscheinlicher ist, dass Erkenntnisse und Problemlösungen auch für Partnerbetriebe von Nutzen sein können. Informationsquellen sind darüber hinaus leichter zu validieren und schließlich zu absorbieren, wenn diese Bezüge zur bestehenden Wissensbasis aufweisen (vgl. u.a. O'Reilly (1983); Cohen/Levinthal (1990)).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass zwischen den Franchisenehmern eines Einzelsystems eine gewisse Vergleichbarkeit besteht. Dies ist insbesondere auf die Umsetzung desselben Geschäftskonzepts und auf das Angebot eines weitgehend identischen Leistungsprogramms zurückzuführen. Allerdings ist bereits dargelegt worden, dass Franchisenehmer auch innerhalb eines Netzwerks mit sehr unterschiedlichen lokalen Marktsituationen konfrontiert sein können (Michael (1996: S. 60); Windsperger (2003, 2004)). Die Isotec-Partner wiesen auf verschiedene regionale Kundenmentalitäten, Arbeitsmarktbedingungen, Wettbewerbsstrukturen sowie Unterschiede in vorzufindenden Bauweisen und Mauerwerkssubstanzen hin. Das Wissen über den Umgang mit lokalen Marktgegebenheiten ist zumeist spezifischer Natur, d.h. nur schwer – über persönliche Interaktion – zu übertragen und in seiner Nutzbarkeit oftmals regional beschränkt (vgl. u.a. Ingram/Baum (1997a: S. 79); von Krogh et al. (2000); Ingram/Baum (2001)). Vorherige Studien stellten heraus, dass Wissenstransfers sogar negative Performancewirkungen produzieren können, wenn die betreffenden Kenntnisse aus heterogenen, idiosynkratischen Marktconstellationen stammen (Baum/Ingram (1998); Greve (1999)). Einer der Praktiker des Isotec-Systems äußerte sich hierzu ähnlich:

„Einen Partner aus dem Allgäu nach Hamburg zu versetzen, ist bei den erheblichen Mentalitätsunterschieden wenig sinnvoll. Dies gilt zum Teil auch für den Austausch zwischen entfernten Standorten. In einigen Berei-

chen unterscheidet sich das Produktprogramm je nach Bauweisen. Im Osten sind z.B. Probleme mit Wasserschäden durch Flutungen viel häufiger, im Süden sind eher Granitbauten vorzufinden usw.“

Diese Einfügung korrespondiert mit folgender Feststellung von Kalnins/Mayer (2004: S. 1718): „The tacit knowledge gained by the owner from units in the same cluster may well be inappropriate for the occasional unit outside the cluster, where the tastes, demographics, and the nature of competition may be different.“³⁸ Franchisenehmer sollten daher vor allem dann Vorteile aus dem Austausch von Wissensressourcen realisieren, wenn vorteilhafte Zugriffsmöglichkeiten auf Partnerkenntnisse aus der näheren Standortregion bestehen. Nahe gelegene Standorte dürften eine relativ hohe Ähnlichkeit zu den Marktbedingungen der fokalen Unternehmung aufweisen, wodurch sich die Kombinierbarkeit des Partnerwissens erhöht. Daraus folgt die Vermutung, dass Franchisenehmer in besonders hohem Maße vom interorganisationalen Lernen profitieren, wenn eine räumlich zentrale Netzwerkposition mit Zugriff auf eine große Anzahl benachbarter Partner vorliegt. In dieser Situation ergeben sich vielfältigere Möglichkeiten für Interaktionen und Partnerbeobachtungen, die darauf abzielen, für den eigenen Betrieb relevante und dabei oftmals spezifische externe Wissensressourcen zu absorbieren (Maskell/Malmberg (1999); Argote/Darr (2001); von Krogh et al. (2000: S. 83f.); Miller et al. (2006: S. 711)).

Die Vermutung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Netzwerkpositionierung und interorganisationalem Lernen wird durch weitere Argumente, speziell im Hinblick auf Wissenstransferkosten und Möglichkeiten des Aufbaus sozialer Beziehungen, unterstützt. Wie auch die Partner des Isotec-Verbunds anmerkten, erleichtern die kurzen Distanzen zwischen angrenzenden Standorten die persönliche Kommunikation, z.B. in Form von Vor-Ort-Besuchen, Beratungen und Mitarbeiterrotationen. Der verbesserte Zugriff auf Franchisenehmer aus der unmittelbaren Umgebung manifestiert sich in kürzeren Anreisezeiten, vereinfachten Planungen von Konferenzen sowie zeitnah realisierbaren Interaktionen (Powell et al. (1996: S. 121f.); Tsai (2004: S. 997f.)). Räumlich nahe beieinander positionierte Franchisenehmer sollten folglich mit höherer Wahrscheinlichkeit regelmäßige Kontakte aufweisen als Systemmitglieder, zwischen denen weite Entfernungen liegen (Kalnins/Mayer (2004: S. 1718)). Die Gelegenheit des Zugriffs auf benachbarte Partner unterstützt wiederum über intensivierte Interaktion den Aufbau sozialer Beziehungen und die Entwicklung einer Vertrauensbasis, die für wechselseitige Wis-

³⁸ Kalnins/Mayer (2004: S. 1717) schlussfolgerten hieraus: „tacit knowledge is particularly likely to be bounded by distance.“

sensbereitstellungen erforderlich ist (Uzzi (1997: S. 45); Gulati (1998); Uzzi/Lancaster (2003)). Da die geographische Nähe die Beobachtbarkeit der Austauschpartner fördert, ist unkooperatives Verhalten dabei einfacher zu identifizieren. Tsai (2004: S. 997) kam mit ähnlichen Argumenten, jedoch im Kontext der Subsysteme einer Einzelorganisation, zu folgendem Fazit: „An organizational unit’s network position reveals its ability to access external information and knowledge. By occupying a central position in the interunit network, a unit is likely to access desired strategies.“³⁹

Den bisherigen Ausführungen entsprechend, zielten die von den Isotec-Partnern initiierten Maßnahmen zum Franchisenehmer austausch in der Regel auf Betriebe angrenzender Verkaufsgebiete ab. Dies betrifft sowohl die Einberufung „regionaler Stammtische“ als auch die bereits beschriebenen „Planungstage“, die schwerpunktmäßig dazu dienen, Performancevergleiche auf Grundlage weitestmöglich ähnlicher Unternehmungen vorzunehmen. So wurde auch die effizienzfördernde Innovation eines Partners, beim Auftragen von Dichtungsschlämmen Hochdruckspritzgeräte statt herkömmlicher Spachtel einzusetzen, bis dato nur auf zwei Betriebe aus der näheren Umgebung übertragen. Ebenso erwähnenswert sind Beispiele für „Mentorbeziehungen“ zwischen Franchisenehmern. Ein Unternehmer berichtete, dass er zu Beginn seiner Mitgliedschaft vom räumlich nahegelegensten Systempartner protegiert wurde und über Beratungen und Mitarbeiterrotationen eine reibungslosere Startphase realisieren konnte. Ein weiterer Franchisenehmer schulte zum Zeitpunkt der Interviews die hospitierende Verwaltungskraft eines jüngeren Unternehmers, der ebenso aus der unmittelbaren Region stammte. Die anekdotische Evidenz des Fallbeispiels untermauert somit die bisherige Argumentation. Anstrengungen zum gegenseitigen Wissensaustausch und -aufbau sollten vor allem dann positive Erfolgswirkungen entfalten, wenn Zugriff auf eine vergleichsweise hohe Anzahl an Partnern aus demselben regionalen Umfeld besteht.

Hypothese 2b: Je zentraler die geographische Positionierung des Franchisenehmers, desto stärker entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen interorganisationalen Lernens.

³⁹ Hier besteht eine gewisse Analogie zur Argumentation der Netzwerktheorie hinsichtlich der exponierten Stellung und der Informationsvorteile sog. „Superconnectoren“, „Hubs“ oder auch „Information Brokers“ (vgl. z.B. Schewe/Hauschildt (2000); Barabási (2002: S. 61); Uzzi/Dunlap (2003)).

3.3.3. Beziehungsdauer als Kontingenzfaktor

Ein weiterer zentraler Faktor, der die Effizienzimplikationen interorganisationalen Franchisenehmerlernens maßgeblich beeinflussen könnte, ist der Zeitraum der Systemzugehörigkeit. Im Folgenden wird die Mitgliedschaftsdauer als generischer Indikator für die „absorptive Kapazität“ der Partner im gegenseitigen Austausch interpretiert. Die absorptive Kapazität umfasst die Fähigkeiten, den Wert von neuen externen Informationen zu erkennen, entsprechende Kenntnisse zu integrieren sowie erfolgsfördernd umzusetzen (Cohen/Levinthal (1990: S. 35)). Wie Cohen/Levinthal betonten, sind diese Fertigkeiten insbesondere durch den vorherigen kontextbezogenen Erfahrungsstand bestimmt.

Franchisenehmer, die bereits längere Zeit im System aktiv sind, hatten in der Vergangenheit vermutlich vielfältigere sowie zahlreichere Gelegenheiten zu Interaktionen mit anderen Partnern. Mit zunehmender Dauer der Netzwerkmitgliedschaft sollten die Unternehmer bspw. häufiger an systemweiten Schulungen, Erfa-Tagungen und Konferenzen teilgenommen haben. Bedingt durch einen breiteren Fundus vorheriger Interaktionen, dürften „ältere“ Partner somit genauere Einblicke darüber entwickeln, welche der Franchisenehmer über besondere Fertigkeiten und Wissensvorteile verfügen. Reagans et al. (2005: S. 871f.) bezeichneten diesen Umstand als die Vertiefung der Kenntnisse über das „who knows what“ in einer Kooperation. Da die Quellen der von der fokalen Unternehmung benötigten Wissensressourcen folglich einfacher zu identifizieren wären, könnten Partneraustausche zielgerichteter und effektiver geplant werden (Argote et al. (2003: S. 579); Borgatti/Cross (2003)). Reflektiert die Dauer der Systemmitgliedschaft also den Umfang bisheriger Partnerinteraktionen, wäre zu schlussfolgern, dass Franchisenehmer im Zeitablauf ihre Fertigkeiten zur Identifikation und Integration externen Wissens weiterentwickeln.⁴⁰ Powell et al. (1996: S. 121) brachten dies prägnant auf den Punkt: „Over time, firms develop capabilities for interacting with other firms. Experience with collaborative networks proves a fertile ground for both further formal relationships and an expanding array of informal relationships.“⁴¹ Dies deutet bereits an, dass verbesserte Fähigkeiten hinsichtlich des Erkennens und der Umsetzung externer Wissensressourcen die

⁴⁰ Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die kumulierte Ausbringung einen weniger adäquaten Erfahrungsindikator für das Ausmaß bereits vorgenommener Partnerinteraktionen darstellt. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass sich die kumulierte Ausbringung notwendigerweise auf *interne* Unternehmensprozesse bezieht. Hiermit ist bspw. nicht zu berücksichtigen, dass relativ kleine Betriebe mit einem breiten interaktionsbezogenen Erfahrungsschatz vergleichsweise geringe kumulierte Produktionsmengen aufweisen können.

⁴¹ Vgl. ähnlich Ingram/Baum (2001: S. 109, 116): „[...] the parties learn to better collaborate over time. A necessary feature of [...] relationships is the idea that parties to relationships learn to manage the relationship.“

Motivation für weitere Aktivitäten zum gegenseitigen Wissensaustausch und -aufbau erhöhen. Je größer das Ausmaß vorheriger Interaktionen, desto umfangreicher ist auch die Wissensbasis für weitere Lernerfolge, d.h. die absorptive Kapazität würde sich erweitern (Powell et al. (1996); Larsson et al. (1998: S. 295); Simonin (1999: S. 603f.)).

Systemmitgliedschaften, die sich über ausgedehnte Zeiträume erstrecken, sind darüber hinaus für die erst langfristig umsetzbare Entwicklung sozialer Beziehungen vorteilhaft. Menschliche Nähe und das notwendige Feingefühl für die Art des Herantretens an andere Partner – z.B. das „Sprechen einer gemeinsamen Sprache“ – können nur im Zeitablauf und über wiederholte Interaktion entwickelt werden (Ring/Van de Ven (1994); von Hippel (1994); Inkpen (1996: S. 134); Uzzi (1997)). Dauerhaft ausgerichtete persönliche Bindungen ermöglichen dabei den Aufbau einer Vertrauensbasis, die vor dem Hintergrund potenzieller Ausbeutungen für die Offenlegung besonders werthaltiger Wissensressourcen erforderlich ist (Granovetter (1982); Uzzi (1997); Kraatz (1998); Kale et al. (2000)). So forcieren auf Reziprozitätsnormen aufbauende soziale Bindungen insbesondere den Transfer spezifischer Wissensbestandteile (Argote et al. (2003: S. 575)). In diesem Kontext folgerten Larsson et al. (1998: S. 296) entsprechend: „As partners share their interorganizational context over time, they should become more adept at explicating tacit and embedded knowledge to one another in a partner-specific manner, while new partners would find the same knowledge more opaque.“

Schließlich stärkt das dauerhafte Marktbestehen eines Franchisenehmers gegebenenfalls auch seine soziale Stellung gegenüber den übrigen Systemmitgliedern. So könnten Franchisenehmer bei längerer Netzwerkzugehörigkeit ein höheres Ansehen bzw. eine besondere Reputation innerhalb des Systems genießen. Werden diesen Partnern infolgedessen ausgeprägte Erfahrungsvorteile zugerechnet, impliziert dies möglicherweise, dass etablierte Unternehmer besseren Zugriff auf externe Wissensressourcen erhalten: ihre Attraktivität für den wechselseitigen Austausch steigt. Somit lässt die bisherige Argumentationsführung insgesamt darauf schließen, dass mit zunehmender Dauer der Netzwerkmitgliedschaft verbesserte Möglichkeiten und Fähigkeiten des zwischenbetrieblichen Lernens vorliegen. Ein hohes Engagement hinsichtlich des interorganisationalen Lernens sollte daher vor allem dann fruchtbar sein, wenn Franchisenehmer bereits für längere Zeit dem System angeschlossen sind.

Hypothese 2c: Je länger die Systemzugehörigkeitsdauer des Franchisenehmers, desto stärker entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen interorganisationalen Lernens.

3.3.4. Spezifische Wissensbasis als Kontingenzfaktor

Ähnliche Argumente wie bei der Diskussion des Zusammenhangs zwischen Beziehungsdauer und interorganisationalem Lernen – gerade mit Blick auf das Konzept der absorptiven Kapazität – lassen sich hinsichtlich des Umfangs der spezifischen Franchisenehmer-Wissensressourcen anführen. In Franchisenetzwerken übernimmt die Zentrale insbesondere die Aufgabe, *generalisierbares* Wissen in Form von Technologien, Patenten, Handbüchern u.ä. an die Partnerbetriebe zu transferieren (Kalnins/Mayer (2004: S. 1716)): „Franchisors typically codify knowledge and distribute standardized routines to franchisees, while individual owners are more likely to serve as repositories for tacit knowledge and for knowledge that is idiosyncratic.“⁴² Anstrengungen zum interorganisationalem Franchisenehmerlernen sind vor allem auch auf die Übertragung von *spezifischen* Wissensressourcen ausgerichtet. Diese Wissensbestandteile umfassen das „how and the why“ der Implementierung von Erfahrungen, sie sind nur schwer kodifizierbar, oftmals in ihrer regionalen Nutzbarkeit beschränkt sowie in Personen und in ihren intimen Fähigkeiten verankert (Lane/Lubatkin (1998); Windsperger (2003)). Wie mehrfach erwähnt, setzt der Transfer hier tiefergehende persönliche Interaktionen voraus (vgl. ausführlich z.B. Argote (1999); Pfeffer/Sutton (1999)).

Verschiedene Erfahrungsverläufe, Lernfähigkeiten und Ressourcenausstattungen gehen damit einher, dass Unternehmen ihre Wissensreservoirs in unterschiedlichem Umfang ausbauen. Franchisenehmer dürften sich daher hinsichtlich der Reichhaltigkeit ihrer Kenntnisse über den Umgang mit lokalen Marktgegebenheiten – Kundenpräferenzen, Wettbewerbsstrukturen, Beschaffungsmärkte etc. – und hinsichtlich ihrer Fertigkeiten in der Betriebsführung durchaus heterogen darstellen (Windsperger (2003, 2004)). Der verfügbare Wissensbestand determiniert wiederum, inwiefern werthaltige externe Informationen erkannt und schließlich umgesetzt werden können (Cohen/Levinthal (1990: S. 128); Lane/Lubatkin (1998: S. 463ff.)). Je umfassender bestehende Konnektivitätsmuster und Informationen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue, inhaltlich verwandte Kenntnisse nachvollzogen und integriert werden können (Powell et al. (1996: S.

⁴² Hieraus folgt ausdrücklich nicht, dass Franchisegeber keine spezifischen bzw. impliziten Wissensressourcen aufweisen. Vielmehr liegen bei der Zentrale intime Kenntnisse der Netzwerkkoordination in Bezug auf Standortwahl, Produktentwicklung und Maßnahmen zum Erhalt der Systemmarke (Windsperger (2003, 2004)). So fördert die übergeordnete Betrachtungsperspektive des Franchisegebers z.B. ein Verständnis für komplexe Zusammenhänge des Leistungsprogramms, das wiederum dazu beiträgt, eventuelle Gefährdungen der Markenpositionierung und der Funktionalität des Franchisekonzepts zu erkennen.

120)).⁴³ Bei ausgeprägten Einblicken in lokale Marktgegebenheiten, Fragen der Arbeitsablaufgestaltung u.ä. könnten Anstrengungen zum interorganisationalen Lernen folglich höhere Erfolgswirkungen entfalten. Empirische Ergebnisse, die auf entsprechende lokale Formen der absorptiven Kapazität hindeuten, finden sich in der Innovationsliteratur. Hier wurde beobachtet, dass sogar patentierte und somit kodifizierte Innovationen schwerpunktmäßig von Unternehmen aus der näheren Umgebung adaptiert werden (vgl. Jaffe/Trajtenberg (1999); ergänzend Schewe (1996)). Im Kontext des Franchisings zogen Kalnins/Mayer (2004: S. 1719, 1727) hieraus als Schlussfolgerung: „Prior related knowledge that is local and tacit is crucial in enabling scientists to learn from the innovations of their peers. [...] Similar to firms needing to conduct their own R&D to understand inventions created elsewhere [...], one's own local experience may be required to understand and interpret knowledge created by similar others.“

Weiterhin ist bereits betont worden, dass der gemeinsame Wissensaustausch und -aufbau erst mithilfe einer auf Reziprozitätsnormen fußenden Interaktionsbeziehung ermöglicht wird (vgl. so auch Inkpen (1996); Kraatz (1998); Larsson et al. (1998)). Die Motivation zur Offenlegung von sensiblen Informationen wird grundsätzlich – sofern Altruismus auszuschließen ist – durch die Gegenseitigkeit der Hilfestellungen gerechtfertigt. Unternehmer haben in der Regel wenig Interesse, eigene Erfahrungen unter Inkaufnahme von Ressourcenaufwendungen preiszugeben, ohne zumindest in absehbarer Zeit vom jeweiligen Partner zu profitieren (Argote (1999)). In diesem Zusammenhang sollten vor allem Franchisenehmer mit ausgeprägter spezifischer Wissensbasis für wechselseitige Erfahrungstransfers attraktiv sein. Hier ergeben sich im Rahmen des Austauschs größere Potenziale, aus externen, bislang nicht verfügbaren Informationen Nutzen zu ziehen. In Folge ihrer größeren relativen Attraktivität könnten Unternehmungen mit Wissensvorteilen damit eher in der Lage sein, mögliche Austauschpartner sorgfältig zu selektieren und höhere Ansprüche an die Reichhaltigkeit des Kenntnisstands potenzieller Partner zu stellen. Denkbar sind Trial-and-Error Lernprozesse, mittels derer nur diejenigen Beziehungen erhalten bleiben, die sich als besonders aussichtsreich erwiesen haben.

Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen steht zu vermuten, dass Franchisenehmer bei umfangreichem spezifischen Wissen über bessere Möglichkeiten zur erfolgreichen Gestaltung des interorganisationalen Lernens verfügen. Ein größerer Bestand an Wissensressourcen sollte zum einen die absorptive Kapazität der Unternehmer erhöhen,

⁴³ Explizit äußerten sich Powell et al. (1996: S. 120) hierzu wie folgt: „Knowledge facilitates the use of other knowledge. What can be learned is crucially affected by what is already known.“

mithin die Fähigkeit, kontextbezogene externe Informationen zu identifizieren und umzusetzen. Zum anderen ist anzunehmen, dass Franchisenehmer bei hoher Wissensverfügbarkeit vorteilhaftere Austauschgelegenheiten aufweisen. Da die relative Attraktivität dieser Systemmitglieder mit Blick auf den wechselseitigen Austausch hoch ist, könnten sie besser in der Lage sein, ihre Interaktionspartner zielfördernd auszuwählen und nur besonders fruchtbare Beziehungen einzugehen. Dadurch sollten die Performancewirkungen von Anstrengungen zum interorganisationalen Lernen positiv beeinflusst werden.

Hypothese 2d: Je größer der Umfang spezifischer Franchisenehmer-Wissensressourcen, desto stärker entfalten sich die positiven Effizienzwirkungen interorganisationalen Lernens.

4. Empirische Überprüfung

4.1. Kurzbeschreibung der Data Envelopment Analysis

Für die Messung der produktiven Effizienz von Franchisenehmern verwendete der vorliegende Beitrag die Data Envelopment Analysis (DEA; Farrell (1957); Charnes et al. (1978)). Hierbei handelt es sich um ein in der Handelsforschung bereits fest etabliertes, nicht-parametrisches Benchmarking-Verfahren, das die Effizienzermittlung über empirische Produktionsfunktionen vornimmt (Donthu/Yoo (1998); Thomas et al. (1998); Barros/Alves (2003)). Die Methode basiert auf dem Konzept des effizienten Rands („efficient frontier“), der aus den bestpraktizierenden Beobachtungsobjekten einer Stichprobe gebildet wird und den Maßstab einer *relativen* Effizienzbeurteilung darstellt. Konkret werden die Untersuchungseinheiten – in der DEA-Terminologie: „Decision Making Units“ (DMUs) – virtuellen Linearkombinationen effizienter Einheiten gegenübergestellt, um aus der „Distanz“ zwischen Ist- und Soll-Situation auf Produktivitätsspielräume zu schließen. Für jede DMU der Stichprobe ergibt sich ein Produktivitätsindikator, der als das Verhältnis der aggregierten Outputs zu den aggregierten Inputs einer Einheit definiert ist. Im Folgenden bescheidet sich der Autor mit einem knappen Überblick über die Grundidee der DEA und ausgewählte Modellerweiterungen. Den Bezugspunkt bildet dabei die Basisvariante des sog. „CCR-Modells“⁴⁴, das konstante Skalenerträge voraussetzt, d.h. neben sämtlichen Konvexkombinationen der DMUs gelten auch proportionale

⁴⁴ „CCR“ steht für „Charnes, Cooper, Rhodes“, die Begründer der DEA.

Skalenvariationen als technisch möglich. Für tiefergehende Einblicke sei auf den umfangreichen Literaturbestand der Operations-Research-Forschung verwiesen (vgl. z.B. Färe et al. (1994); Coelli et al. (1998)).

Der DEA-Effizienzindikator – das Verhältnis der gewichteten Summe der Outputs zur gewichteten Summe der Inputs einer Entscheidungseinheit – ist grundsätzlich auf Bereiche zwischen null und eins normiert und umfasst bei Bedarf eine Vielzahl unterschiedlich dimensionierter Faktoreinsatz- und -ergebnisgrößen. Die Gewichtungen der Produktionsparameter werden durch Maximierung des Effizienzmaßes für jedes Untersuchungsobjekt einzeln ermittelt, d.h. die Beobachtungspunkte der Stichprobe werden stets bestmöglich abgebildet. Da die Bewertung im *zwischenbetrieblichen Vergleich* erfolgt, muss die Effizienz jeder Stichprobeneinheit unter Verwendung der Gewichtungskombinationen der betrachteten DMU ebenfalls zwischen null und eins liegen. Zur Vereinfachung des Optimierungsproblems wird in der praktischen Anwendung ein lineares Programm definiert, indem Zähler oder Nenner des Effizienzindikators bei einem Wert von eins fixiert werden, um anschließend die gewichteten Inputs zu minimieren oder die gewichteten Outputs zu maximieren. In der Basisformulierung ergibt sich die folgende formale Darstellung des Maximierungsproblems:

$$\max h_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \quad u.d.N. \quad \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1, \quad (3.1)$$

$$j = 1, \dots, n \quad u_r, v_i > 0 \quad r = 1, \dots, s \quad i = 1, \dots, m$$

mit y_r = Menge des erzeugten Outputs r ; x_i = Menge des verbrauchten Inputs i ; u_r = Gewichtung des Outputs r ; v_i = Gewichtung des Inputs i ; h_0 = Effizienzmaß der betrachteten Einheit. Für die bestpraktizierenden DMUs der Stichprobe ist der maximal mögliche Effizienzwert von eins reserviert; diese Beobachtungspunkte befinden genau sich auf der Randproduktionsfunktion. Liegen nun Outputunterschiede bei gleichem Umfang eingesetzter Ressourcen vor, so werden diese durch Effizienzwerte von kleiner eins reflektiert. Der Effizienzindikator – genauer: die Differenz eins abzüglich Ergebniswert – gibt dabei Aufschluss darüber, in welchem prozentualen Umfang die Faktorergebnisse bei konstanter Ressourcenverwendung simultan erhöht werden können. Die Konkretisierung proportionaler Outputerhöhungen bzw. proportionaler Inputreduzierungen kennzeichnet die sog. „radialen“ Effizienzmaße (Scheffczyk (1996); Cantner/Hanusch (1998: S. 230)). An-

schaulich formuliert wird der relative Abstand einer DMU zum effizienten Rand der Produktionstechnik gemessen.

Abbildung 3.3 zeigt eine vereinfachte Visualisierung der DEA-Funktionsweise. Die Randproduktionsfunktion IQ gibt als Isoquante den geometrischen Ort aller effizienten Kombinationen der Faktoreinsätze I_1 und I_2 bei konstanter Produktion an (I_1 und I_2 seien zunächst als disponibel angenommen). Die DMUs A, B, C, D, E produzieren im Sinne der Pareto-Koopmans-Definition effizient, da hier bei gegebener Ausbringung keine Möglichkeit besteht, einen Input zu reduzieren ohne einen anderen zu erhöhen (Koopmans (1951); Dyckhoff/Allen (1999)). Wie auch im formalen DEA-Ansatz wird davon ausgegangen, dass Linearkombinationen bestpraktizierender Beobachtungsobjekte technisch umsetzbar sind. Die Inputkonstellation im Punkt F ist, bei gleichem Output wie für alle übrigen Faktorverwendungen, als ineffizient zu klassifizieren. Mittels radialer Effizienzbestimmung ergibt sich die Gesamteffizienz für F durch das Streckenverhältnis OF^*/OF , das wiederum das Ausmaß möglicher Reduktionen von Ressourcenverbräuchen bei gleich bleibender Ausbringung reflektiert. Die DMUs C und D sind der betrachteten Einheit F am ähnlichsten und dementsprechend als Benchmarks am besten geeignet.

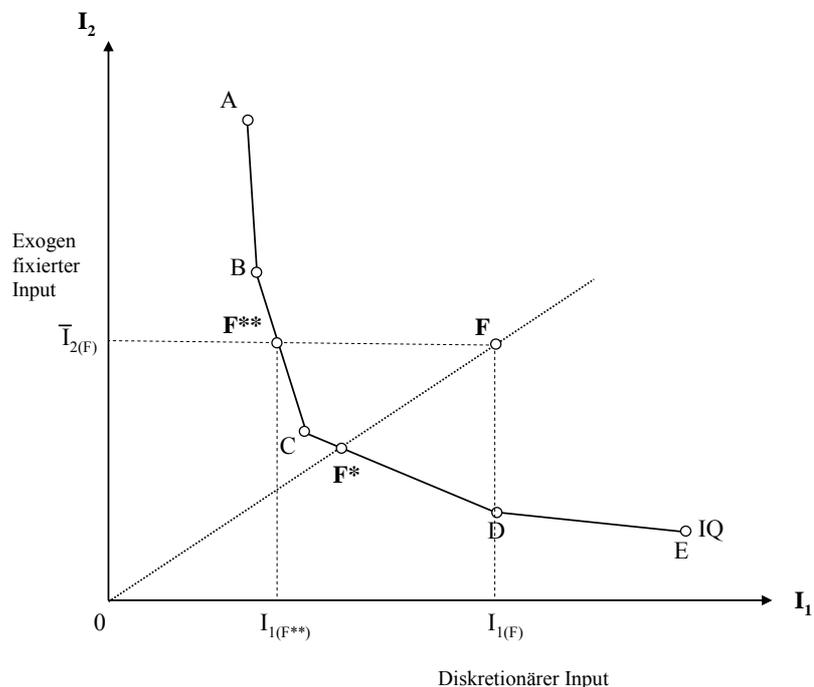


Abbildung 3.3: Effizienter Produktionsrand und exogen fixierter Input

Die Literatur bietet eine Vielzahl von Erweiterungsmöglichkeiten des DEA-Basisverfahrens. Neben der Einführung einer Modellvariante mit variablen Skalenerträgen

(Banker et al. (1984)) wurde z.B. die Berücksichtigung von exogenen, nicht-diskretionären Produktionsfaktoren ermöglicht (Banker/Morey (1986)). Um zu verhindern, dass die virtuellen Multiplikatoren u_r und v_i (s.o.) in Folge der Maximierung betriebswirtschaftlich wenig sinnvolle Werte annehmen, können darüber hinaus Bereichsgrenzen bezüglich der relativen Faktorbedeutungen fixiert werden (Allen et al. (1997); Steinmann (2002); zur Vielzahl von Fortentwicklungen der DEA vgl. ausführlich Schefczyk (1996); Haas (2004)).⁴⁵ Die Einbeziehung von nicht-diskretionären Faktoren in die Effizienzbewertung sei kurz anhand von Abbildung 3.2 erläutert. Der Input I_2 , bspw. die Bevölkerungsdichte in einer Vertriebsregion, möge zwar in seiner Ausprägung nicht-beeinflussbar sein, aber in einer produktionstechnischen Kausalbeziehung zur Ausbringung stehen. Die Umformulierung des DEA-Modells erfolgt dergestalt, dass nur für tatsächlich *diskretionäre* Inputs die potenzielle radiale Reduktion ermittelt wird, wobei nicht-diskretionäre Einsatzfaktoren als Kontrollfaktoren gelten (zur mathematischen Ausformulierung vgl. Banker/Morey (1986)). Das lineare Programm würde für das Beispiel der Abbildung ausschließlich nach der größtmöglichen radialen Kontraktion des Inputs I_1 suchen, der Input I_2 würde konstant gehalten. Die bestmögliche, technisch durchführbare Produktionskonstellation für F ergibt sich entsprechend beim Punkt F^{**} ; die Inputkontraktion erfolgt in Form einer Horizontalen, d.h. der exogene Faktor bleibt unverändert. Als Bezugspunkte der „virtuellen“ Referenzeinheit – und somit als Benchmarks – dienen die DMUs B und C, die der Einheit F nunmehr am ähnlichsten sind.

In einer Gesamtbetrachtung lassen sich für die vorzunehmende Analyse der Performancewirkungen (inter-)organisationalen Lernens folgende Vorteile der DEA-Anwendung anführen:

- Die DEA nutzt sowohl Input- als auch Outputobservationen, wobei simultan eine Vielzahl von monetären und nicht-monetären Parametern in die Analyse integriert werden kann. Damit sind Effizienzunterschiede sowohl in Bezug auf verbesserte Ressourcenverwendungen als auch im Hinblick auf vertiefte Marktkenntnisse abzubilden.
- Die Einteilung der Untersuchungsobjekte in Vergleichsgruppen erfolgt objektiv durch die Methode und nicht subjektiv durch den Analysten. Das Verfahren identifiziert „automatisch“ strukturähnliche Referenzeinheiten der Randproduktions-

⁴⁵ DEA-Versionen mit restringierten Multiplikatoren werden als „Cone-Ratio-DEA“ bezeichnet. Die Bezeichnung „Cone-Ratio“ ist darauf zurückzuführen, dass die Zusatzrestriktionen konvexe Kegel der zulässigen virtuellen Multiplikatoren definieren (Steinmann (2002: S. 30)).

funktion, über die eine betriebsindividuelle Effizienzbeurteilung erfolgt. Dabei kann die DEA auch für exogene, nicht-diskretionäre Faktoren kontrollieren.

- Die Bewertung erfordert keine Annahmen bzgl. der Gewichtungen der In- und Outputs. Die Gewichtungen werden modellendogen optimiert und sind gegebenenfalls auf Grundlage von Präferenzinformationen des Managements in Bereichsgrenzen festzulegen.

Im weiteren Untersuchungsverlauf erfolgt zunächst die Vorstellung von Stichprobe, Modelldesign und verwendeten Messansätzen, um anschließend die Auswertungsergebnisse zu den Effizienzimplikationen des (inter-)organisationalen Lernens von Franchisenehmern zu präsentieren.

4.2. Stichprobe, Modelldesign und Messansätze

4.2.1. Stichprobe

Für die Untersuchung lerninduzierter Erfolgswirkungen hatte der Beitrag zum Ziel, den durch die organisationale Lernforschung bislang selten durchleuchteten Dienstleistungskontext aufzugreifen und eine hohe Wissensintensität des Leistungsangebots sicherzustellen. Das Isotec-Franchisesystem, das die Datengrundlage der Analyse repräsentiert, ist in diesem Zusammenhang bereits im Vorfeld der Hypothesenentwicklungen beschrieben worden (Abschnitt 3.1.). Im Bezugsjahr 2005 präsentierte sich Isotec als Verbund von 55 regional gestreuten und schwerpunktmäßig in Deutschland aktiven Franchisenehmern, die innovative Systemlösungen zur Beseitigung von Feuchtigkeits- und Schimmelschäden an Wohn- und Bürogebäuden anbieten.⁴⁶ Nach einer ersten Kontaktaufnahme Ende 2005 und Erläuterungen des Untersuchungsvorhabens, erklärte der Prokurist der Systemzentrale die Zustimmung, an einem Partner-Benchmarking zur Effizienzmessung innerhalb des Netzwerks teilzunehmen. Für die Beteiligung an der Studie wurde eine detaillierte Auswertung der Franchisenehmereffizienz inklusive der Untersuchung von Bestimmungsgründen etwaiger Produktivitätsunterschiede zugesichert. Dagegen zeigte die Zentrale ihre Bereitschaft, benötigtes Datenmaterial weiterzugeben, persönliche Ansprechpartner bei der Systemführung zu benennen und eine an die Franchisenehmer gerichtete Fragebogenaktion zu unterstützen. Letzteres umfasste sowohl die Angabe der

⁴⁶ Zum Zeitpunkt der Datenerhebung operierten drei Unternehmer im deutschsprachigen Ausland (Österreich, Schweiz und Luxemburg).

Adressen sämtlicher Netzwerkpartner als auch die befürwortende Ankündigung der Erhebung in einem systemweiten Newsletter.

Vor der Franchisenehmer-Befragung erfolgte die Feststellung des Datenbedarfs. In zwei persönlichen Gesprächen mit den Leitern der Bereiche Partnerbetreuung und Controlling wurde zunächst das Benchmarking-Verfahren vorgestellt und die Struktur der franchisenehmerseitigen Produktionsfunktion erörtert (vgl. zum Vorgehen entsprechend Thomas et al. (1998)). Hieraus ergaben sich die Konkretisierung der bedeutendsten Faktoreinsätze und -ergebnisse im Rahmen der Leistungserstellung, die Diskussion der relativen Bedeutung der Produktionsparameter und die Klärung relevanter Standortspezifika (vgl. Abschnitt 4.2.2.). Anschließend wurde festgestellt, welche Informationen durch die Zentrale und welche der Daten durch die systemweite Befragung zu beziehen waren. Gleichzeitig konnten in Folge dieser Gespräche vertiefte Einblicke in Struktur, Leistungsprogramm und Arbeitsweise des Franchisesystems gewonnen werden. So stellten die Systemverantwortlichen auf Nachfrage auch eine aktuelle Version des Franchise-Vertrags und eine Vielzahl von Informationsbroschüren zur Verfügung.

Auf Grundlage dieser Vorklärungen entwickelte der Autor einen zweiseitigen, an die Franchisenehmerschaft gerichteten Fragebogen. Bevor dieser an die Partner weitergeleitet wurde, gab der Prokurist sein Einverständnis für den Versand und leistete einen Pre-Test zur Praktikabilität der Fragestellungen. Zum Zeitpunkt der Datensammlung umfasste das Netzwerk 55 Partner, die im Zuge einer Vollerhebung auf dem Postweg angeschrieben wurden. Ein Begleitschreiben erinnerte an die bereits systemintern erfolgte Ankündigung der Studie und erläuterte die Vorgehensweise der Analyse.⁴⁷ Die Teilnahme erfolgte dabei auf freiwilliger und anonymer Basis. So bekamen die Franchisenehmer die Garantie, dass ihre Einzelangaben in keinem Fall der Zentrale offen gelegt werden und dass die Systemführung ausschließlich eine Auflistung der aggregierten Effizienzwerte der Einzelbetriebe erhält. Außer der Weitergabe der Produktivitätsauswertungen kamen keine weiteren Teilnahmeanreize zum Einsatz.⁴⁸ Nach Abwarten von drei Wochen wurden nochmals diejenigen Partner angeschrieben, die bis zu diesem Zeitpunkt keine Antwort zurückgesandt hatten. Der Verfasser bat hier wiederholt um Beteiligung an der Studie und wies auf die hohe Bedeutung der individuellen Teilnahme hin. Hierauf aufbauend umfasste der Rücklauf Mitte des Jahres 2006 vollständige Antworten von insgesamt

⁴⁷ Zusätzlich zu Begleitschreiben und Fragebogen beinhaltete die Briefsendung auch einen frankierten, an eine Universitätsadresse gerichteten Rückumschlag.

⁴⁸ Die Information über die Auswertungsergebnisse erfolgte wiederum innerhalb eines systeminternen Newsletters.

43 Franchisenehmern, d.h. etwa 78% der Grundgesamtheit.⁴⁹ Die Durchschnittsausprägungen wesentlicher Partner-Charakteristika – u.a. Jahresumsatz, Mitarbeiteranzahl und Materialausgaben – wurden den Systemverantwortlichen vorgelegt und konnten als repräsentativ für das Gesamtnetzwerk bestätigt werden. In Ergänzung der Datensammlung wurden fünf teilstrukturierte Interviews mit zwei Partnerbetreuern und vier Franchisenehmern speziell zur Thematik des (inter-)organisationalen Lernens durchgeführt. Die Interviews erstreckten sich auf eine Dauer von 60 bis 100 Minuten. Wie in Abschnitt 3. deutlich wurde, bereicherten die Gespräche die Hypothesenherleitungen durch Hintergrundinformationen und Praxisbeispiele.

Abschließend sei zu den Erläuterungen der Stichprobe angemerkt, dass die Untersuchung eines Einzelsystems einige anwendungsorientierte Vorteile aufweist. Die eingesetzten Ressourcen und die erzielten Produktionsergebnisse sind hier in weiten Teilen homogen, das Leistungsprogramm differiert – wie die Mitarbeiter der Zentrale bestätigten – zwischen den Betrieben zumeist eher marginal. Gerade Standardisierungen von Marktauftritt und Produktangebot tragen dazu bei, Faktoren wie Brancheneinflüsse und Produktspektrum bei der Analyse erfolgsrelevanter Erfahrungsanreicherungen konstant zu halten. Die nächsten Abschnitte zeigen auf, welche konkreten Elemente im Fragebogen enthalten waren und gehen zunächst auf die Spezifikation der abhängigen Variablen – der produktiven Franchisenehmereffizienz – ein.

4.2.2. *Abhängige Variable und Modelldesign*

Als abhängige Variable der Analyse diente die produktive Franchisenehmereffizienz, die mithilfe der DEA (vgl. Abschnitt 4.1.) gemessen wurde. Ausgangspunkt der DEA-Anwendung ist die Spezifikation der Modellparameter, d.h. die Festlegung der In- und Outputs des Produktionsprozesses. Die verwendeten Größen sollen den Erfordernissen der Messbarkeit und Vollständigkeit genügen, mithin „alle wesentlichen Aspekte in messbarer Weise erfassen, welche die Effizienz einer DMU prägen“ (Dyckhoff/Allen (1999: S. 432)). Datenverfügbarkeit, Expertenbefragungen sowie Sichtungen der in der Literatur bereits herangezogenen In- und Outputs sind bedeutende Bestimmungsgründe der Parameterselektion. Wie in Abschnitt 4.2.1. erwähnt, erfolgte die Vorauswahl der Faktoreinsatz- und -ergebnisgrößen in Absprache mit den Verantwortlichen der Systemführung. In

⁴⁹ Das erfreuliche Rücklaufergebnis sieht der Verfasser sowohl in der Unterstützung durch die Systemführung als auch in der hohen praxisorientierten Attraktivität des Partner-Benchmarkings begründet.

anschließenden Interviews bestätigten die Franchisepartner, dass mit der konkretisierten Produktionsstruktur die bedeutendsten In- und Outputs erfasst werden konnten.

Outputs. Insgesamt sind zwei Outputvariablen für die Modellspezifikation verwendet worden: (1) Der durch die Franchisenehmer induzierte Jahresumsatz sowie (2) die Anzahl angeworbener Kaufinteressenten durch Werbemaßnahmen, jeweils für das Berichtsjahr 2005.

- *Franchisenehmerumsatz:* Der Jahresumsatz reflektiert den aktuellen Markterfolg der Partner. Die Daten wurden von der Systemführung bereitgestellt, die eine monatliche Übermittlung der Umsatzinformationen zur Gebührenberechnung verlangt. In DEA-gestützten Wirtschaftlichkeitsanalysen für den Handelssektor zählt die Umsatzgröße zu den meistverwendeten Faktorergebnissen (vgl. bspw. Donthu/Yoo (1998); Yoo et al. (1998); Keh/Chu (2003)).
- *Interessentenanzahl:* Neben der Leistungserbringung vor Ort besteht eine der bedeutendsten Aufgaben der Isotec-Franchisenehmer in der Auftragsakquise. In Folge von Werbemaßnahmen wie Zeitungsannoncen, Flyer-Verteilungen etc. erhalten die Partner Anfragen potenzieller Kunden, die systematisch erfasst werden und Bestandteil eines Marketingcontrollings sind. Die Anzahl angeworbener Interessenten wird monatlich an die Systemführung überspielt und ist für die Untersuchung offen gelegt worden.

Inputs. Insgesamt sind für das Berichtsjahr 2005 sieben Inputvariablen erfasst worden, die sich auf Ressourcenverbräuche der Franchisenehmer und nicht-diskretionäre Standortgegebenheiten beziehen: (1) Die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter, (2) die Materialausgaben in €, (3) die Werbeausgaben in € sowie mit Bezug auf das vertraglich festgelegte Aktionsgebiet (4) die Bevölkerungsanzahl, (5) die Gebäudeanzahl, (6) ein Kaufkraftindex und (7) ein Regenmengenindikator.

- *Mitarbeiteranzahl:* Innerhalb des Fragebogens wurden die Franchisenehmer um Angabe der in Betrieb und Verwaltung beschäftigten Mitarbeiter gebeten. Dabei erfolgte eine Differenzierung zwischen Teil- und Vollzeitkräften; Teilzeitkräfte gingen bei der Ermittlung der Gesamtanzahl an Angestellten als halbe Vollzeitkraft ein (zum Fragebogen vgl. Tabelle 3.4).
- *Materialausgaben:* Auch die im Zuge der Leistungserbringung angefallenen Materialausgaben wurden bei den Partnern abgefragt. Hierbei handelt es sich um den Einsatz von Vorleistungsgütern wie Spachtelmassen, Handwerkszeuge und Dichtungsschlämme.

- *Werbeausgaben:* Schließlich wurden die partnerbezogenen Werbeausgaben im Rahmen der Fragebogenaktion erhoben. Hierin inbegriffen sind Maßnahmen zur Kundengewinnung wie etwa Flyer-Aktionen, Zeitungsanzeigen, Radiowerbung und Ausstellungen auf Messen.
- *Bevölkerungszahl, Gebäudeanzahl und Kaufkraftindex:* Im Gespräch mit den Verantwortlichen der Zentrale sind Standortcharakteristika als relevant für die Ausprägungen der Faktorenergebnisse herausgestellt worden. Es handelt sich hierbei um „Input“-Faktoren, die außerhalb des Einflussbereichs liegen und dennoch den Markterfolg beeinflussen könnten. Die Zentrale hatte entsprechende Daten auf Basis von Informationen der Gesellschaft für Konsumforschung aufbereitet und stellte diese für die Zwecke der Analyse zur Verfügung.
- *Regenmengenindikator:* Auf Nachfrage bestätigten die Systemverantwortlichen die Niederschlagshäufigkeit als Standortfaktor. So könnte das Auftreten von Feuchtigkeits- und Schimmelschäden im Zusammenhang zur Regenintensität in einer Region stehen. Von der Zentrale waren hierzu keine Informationen zu beziehen. Daher wurde ein Hilfskonstrukt verwendet: Auf Grundlage des Abgleichs der geographischen Partner-Positionierung mit einer Niederschlagskarte wurde ein Indikator für die Regenhäufigkeit in den Vertriebsregionen entwickelt. Die Postleitzahlen der Unternehmer dienten als Ausgangspunkt, um auf der Niederschlagskarte die Jahresregensmengen der Standorte abzulesen. Hierauf aufbauend erfolgte die Einordnung der Betriebe in Kategorien von 1 bis 16.⁵⁰

⁵⁰ Dabei wurde eine Niederschlagskarte für den Zeitraum 1970 bis 2000 mit durchschnittlichen Regensmengenangaben herangezogen. Die Kategorien richteten sich nach den Klassifizierungen der folgenden Web-Seite: <http://www.wisy.de/ger/Niederschlagskarte.htm> (letzter Zugriff: 23.04.2007). Kategorie 1 kennzeichnet z.B. eine Niederschlagshöhe von unter 400mm pro Jahr; Kategorie 16 bildet Regensmengen von über 2000mm pro Jahr ab.

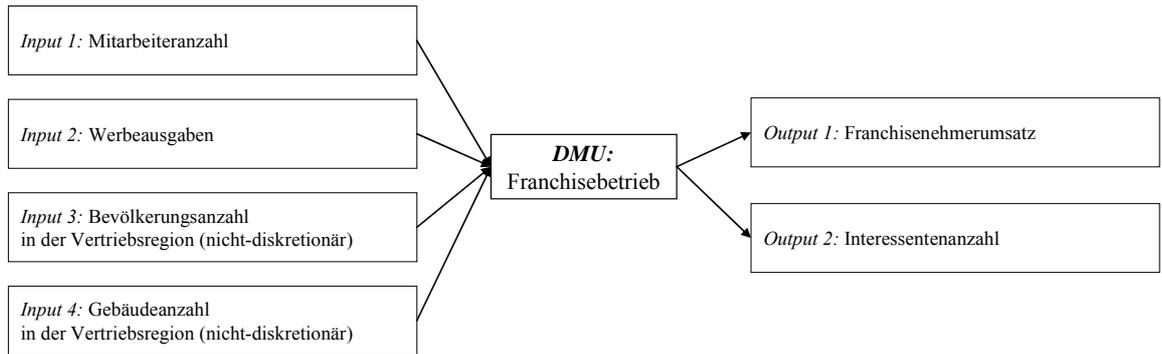


Abbildung 3.4: Struktur des verwendeten DEA-Modells

Der Einbezug einer Inputgröße in das DEA-Modell ist statthaft, wenn ein Zusammenhang zu den Produktionsergebnissen besteht. Mittels Korrelationsanalysen wurde überprüft, ob die Verwendung der vorgestellten Faktoreinsätze mit Blick auf die Outputs Umsatz und Interessentenanzahl zulässig ist. Für sämtliche Inputs konnten positive Korrelationen zu den Faktorergebnissen festgestellt werden. Allerdings waren die Korrelationen ausschließlich im Falle der Mitarbeiteranzahl, der Werbeausgaben sowie der Bevölkerungs- und Gebäudeanzahl bei zumindest einem Output signifikant (jeweils bei $p < 0,001$). Für die Materialausgaben ($p < 0,15$), den Kaufkraftindex ($p < 0,31$) und den Regenmengenindikator ($p < 0,19$) war dies nicht der Fall. Daher blieben die Variablen Kaufkraftindex und Regenmengenindikator in der Effizienzmessung unberücksichtigt. Hinsichtlich der Materialausgaben wurde die Modellspezifikation sowohl unter Einbezug als auch unter Ausschluss des Inputs festgelegt. Es ergab sich eine hohe Korrelation der berechneten Effizienzwerte von 0,991 ($p < 0,001$), was zum Entschluss führte, die Materialausgaben aus dem Messmodell zu entfernen. Da die Materialausgaben nicht mehr in das Messmodell einfließen, konnten diese in den weiterführenden Effizienzanalysen als Indikator für die Betriebsgröße fungieren, um für Fixkostendegressionen und Economies of Scale zu kontrollieren (vgl. Abschnitt 4.2.4.). Abbildung 3.4 fasst die verwendeten Faktoreinsätze und -ergebnisse zusammen und visualisiert die Struktur des DEA-Modells. Auf einen detaillierten Überblick zu den deskriptiven Statistiken der Modellparameter wurde aus Diskretionsgründen verzichtet.

Neben der Festlegung der Produktionsparameter sind zumindest zwei weitere Modell-Charakteristika zu konkretisieren: die In- oder Outputorientierung des Modells sowie die zu Grunde liegende Skalenertragsannahme. Das DEA-Verfahren zielt entweder darauf ab, die größtmögliche Inputreduktion bei gegebenem Output zu identifizieren oder es wird die maximale Outputsteigerung bei konstantem Faktoreinsatz angestrebt. Die Fokussierung der Vertriebsfunktion – wie hier der Fall – legt die Wahl eines outputorientierten Modells nahe (Schefczyk (1996: S. 174)).⁵¹ Die vorliegende Effizienzuntersuchung stützte sich somit auf ein outputorientiertes Modell.

Hinsichtlich der Skalenertragsannahme des Verfahrens stehen die Varianten des CCR-Modells mit konstanten sowie des BCC-Modells mit variablen Skalenerträgen zur Verfügung (Coelli et al. (1998)).⁵² Die vorliegende Analyse nutzt das CCR-Modell, da hierüber eine umfassendere Effizienzbestimmung ohne Ausschluss potenzieller Referenzeinheiten in Folge von Skalenerträgen vorgenommen wird.⁵³ Der CCR-Anwendung liegt die Überlegung zu Grunde, dass Franchisenehmer – als eigenständige Unternehmer – mittel- bis langfristig in der Lage sein sollten, Einfluss auf ihre Betriebsgröße und damit auch auf ihre Lernrate zu nehmen. Denkbar sind z.B. forcierte Werbemaßnahmen zur Gewinnung zusätzlicher Aufträge sowie Einstellungen oder Kündigungen von Mitarbeitern. Hinsichtlich der Betriebsgröße sind nicht nur Auswirkungen auf die Lernrate möglich; vielmehr kann diese selbst Gegenstand des Erfahrungslernens sein. Einer der Isotec-Franchisenehmer betonte, dass er erst im Zuge der Leistungserstellung erkannte, dass eine Bereinigung des Produktprogramms (d.h. eine Betriebsverkleinerung) für seine Unternehmung vorteilhaft war. Wie der Partner feststellen musste, war das Angebot der Sparte „Wasserschadensbeseitigung“ nicht kompatibel zu seiner bestehenden Organisationsstruktur und implizierte einen erheblichen zusätzlichen Koordinationsaufwand. Um in den empirischen Auswertungen für Economies of Scale und Fixkostendegressionseffekte zu kontrollieren, wurde wie erwähnt der Faktor „Materialausgaben“ als Kontrollvariable verwendet.

⁵¹ Nach Barros/Alves (2003: S. 554) begründet sich die Outputorientierung auch durch den Umstand, dass ressourcenrestringierte Unternehmen auf kompetitiven Märkten zumeist die Faktorergebnismaximierung als Zielstellung aufweisen.

⁵² „BCC“ steht für die Entwickler der BCC-Modellvariante, „Banker, Charnes, Cooper“. Im BCC-Modell werden größenbedingte Produktivitätsunterschiede neutralisiert (Schefczyk (1996)). „CCR“ steht – wie bereits erwähnt – für „Charnes, Cooper, Rhodes“.

⁵³ Die DEA-Effizienzen des BCC- und des CCR-Modells wiesen eine Korrelation von 0,67 ($p < 0,001$) auf. Die BCC-Effizienzwerte zeigten einen Mittelwert von 78,44% ($\sigma = 0,18$) und lagen damit (methodenbedingt) im Durchschnitt höher als die CCR-Effizienzmaße (Mittelwert 61,03%, $\sigma = 0,24$; vgl. auch Abschnitt 4.3.1.).

Schlussendlich konnten anhand der Interviews mit den Systemverantwortlichen Informationen über die relative Bedeutung der In- und Outputs gewonnen werden. Folgende Zusatzrestriktionen sind in die Analyse integriert worden:

- Die Umsatzgröße ist mindestens doppelt so wichtig wie die Anzahl angeworbener Interessenten.
- Die Größen Werbeausgaben und Mitarbeiteranzahl sind mindestens viermal bzw. sechsmal bedeutender als der Faktoreinsatz Materialausgaben (im Zuge des Ausschlusses der Materialausgaben aus der Effizienzmessung kam diese Restriktion nicht mehr zum Tragen).⁵⁴
- Die Mitarbeiteranzahl ist mindestens genauso wichtig wie der Faktoreinsatz Werbeausgaben.

Diese Einschränkungen sind im Vergleich zu umfangreicheren Studien (Thomas et al. (1998); McMullen/Frazier (1999); Powers/McMullen (2000)) eher als gering anzusehen. Ein Grundmerkmal der DEA, nämlich einer Entscheidungseinheit *unabhängig* optimale Gewichtungen zuzuordnen, blieb somit größtenteils erhalten. Vielmehr ist der Autor in Übereinstimmung mit den Systemverantwortlichen der Meinung, dass die Vorgaben die Aussagekraft der Ergebnisse verbesserten, indem betriebswirtschaftlich wenig sinnvolle Multiplikatoren vermieden wurden.

4.2.3. *Unabhängige Variablen und Kontrollvariablen*

Um die Performance-Implicationen des (inter-)organisationalen Lernens von Franchisenehmern zu überprüfen, erfolgte zunächst die Wirtschaftlichkeitsmessung mithilfe der DEA. Zur Durchführung der Hypothesentests wurden die Effizienzwerte in einem weiteren Untersuchungsschritt in Regressionsmodelle eingesetzt (siehe Abschnitt 4.3.2.). Im Folgenden finden sich Erläuterungen zu den unabhängigen Variablen der Analyse.

Kumulierte Ausbringung. Die kumulierte Ausbringung der Franchisenehmer ist über die Summation sämtlicher Umsätze seit Beginn der Systemmitgliedschaft abgebildet worden. Dabei erstreckte sich der relevante Zeitraum auf die Jahre 1990 bis 2004. Auf Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamts erfolgten Anpassungen gemäß einer durchschnittlichen Jahresinflation von 2%, d.h. die Umsätze sind zu realen Preisen

⁵⁴ Bei Einbezug der Materialausgaben und unter Berücksichtigung dieser Restriktionen ergab sich wie erwähnt eine Korrelation von 0,991 ($p < 0,001$) zum Effizienzmaß unter Ausschluss der Materialausgaben.

von 1990 aggregiert worden.⁵⁵ Da die vorliegende Arbeit ein Einzelsystem betrachtet und die Franchisepartner ein weitgehend standardisiertes Produktprogramm anbieten, wurde die Annahme der Leistungshomogenität als statthaft beurteilt. Die Systemzentrale stellte die Umsatzdaten für die Zwecke der Analyse zur Verfügung.

Erfahrungsabschreibungen. Bei der Berücksichtigung möglicher Erfahrungsabschreibungen wurde dem in der Literatur üblichen Ansatz gefolgt, ein Set von vier alternativen Verfahren zur Gewichtung vergangener Ausbringungen zu verwenden (Baum/Ingram (1998); Kalnins/Mayer (2004)). Folgende Vorgehensweisen kamen zum Einsatz: (1) Der Gewichtungsfaktor wird konstant auf eins gesetzt, Erfahrungsabschreibungen würden ausbleiben. (2) Die Jahresausbringungen werden entsprechend ihres Alters t mit $1/(t)^{0,5}$ gewichtet ($t = 2005$ abzüglich Betrachtungsjahr); je weiter die Ausbringung in der Vergangenheit liegt, desto höher ist der – mit abnehmenden Grenzzraten wachsende – Denominator. (3) Der Gewichtungsfaktor wird gleich $1/t$ gesetzt, der Nenner des Gewichtungsfaktors wächst linear mit der Zeit. (4) Die Jahresausbringungen werden mit $1/(t)^2$ gewichtet; je weiter die Ausbringung in der Vergangenheit liegt, desto höher ist der – mit steigenden Grenzzraten wachsende – Denominator. Das Verfahren zur Überprüfung des Vorliegens von Erfahrungsabschreibungen besteht darin, die kumulierten Ausbringungen unter Verwendung jeder Abschreibungsvariante einzeln in das Regressionsmodell einzuführen. Liegt der höchste zusätzliche Erklärungsgehalt – gemessen durch die Veränderung des R^2 – unter Einsatz der Gewichtungsmethoden (2), (3) oder (4) vor, so deutet dies auf Erfahrungsabschreibungen hin.

Interorganisationales Lernen. Das Ausmaß des aktiven Franchisenehmerengagements im Rahmen des interorganisationalen Lernens wurde über die Intensität persönlicher Partnerinteraktionen erfasst. Wie Darr et al. (1995) anführten, sind drei zentrale Mechanismen des Wissensaustauschs und -aufbaus zwischen Franchisenehmern festzustellen: (1) Die Teilnahme an Konferenzen, Meetings etc., (2) der Aufbau von Bekanntschaften oder gar Freundschaften sowie (3) regelmäßige persönliche Kommunikation (Darr et al. (1995: S. 1752f.)). Der individuelle Einsatz dieser drei Instrumente ist mithilfe der Fragebogenaktion erhoben worden; die korrespondierenden vier Items 1a, 1b, 1c und 1d sind Tabelle 3.4 zu entnehmen. Eines der Items lautete bspw. „Die Kontaktintensität zwischen anderen Partnern und mir beurteile ich als sehr hoch“. Die Franchisenehmer kennzeichneten auf einer Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 5 („trifft voll und ganz zu“) ihren Zustimmungswert zu den Aussagen. Die Faktorenanalyse bestätigte die Eindimensio-

⁵⁵ Vgl. <http://www.destatis.de/indicators/d/lrleb02ad.htm> (letzter Zugriff: 23.04.2007).

nalität der vier Items (vgl. Tabelle 3.3), so dass diese gleichgewichtet und über den Mittelwert der Ausprägungen die Variable „Interorganisationales Lernen“ ergaben. Das Cronbachs Alpha zur Erfassung der inneren Skalenkonsistenz lag bei 0,69 und befand sich oberhalb der von Hair et al. (1998) vorgeschlagenen Akzeptanzgrenze von 0,60.

Netzwerkpositionierung. Die Variable „Netzwerkpositionierung“ erfasst die räumliche Zentralität der Franchisenehmer und bildet ab, inwiefern die Partner in einer Umgebung mit Zugriff auf eine relativ große Anzahl benachbarter Unternehmer positioniert sind. Unter Verwendung von Postleitzahlenangaben (Item 0d) wurden zunächst die Entfernungen zwischen den Betrieben über einen Routenplaner ermittelt. In Absprache mit der Systemzentrale wurden hierauf aufbauend für jeden Standort die im Umkreis von 150 Kilometern liegenden Partner identifiziert. Es wird angenommen, dass die im abgegrenzten Gebiet stationierten Unternehmer über vorteilhafte Austauschmöglichkeiten verfügen und eine hohe Ähnlichkeit lokaler Marktbedingungen aufweisen. Die Zählergebnisse führten zur Variable „Netzwerkpositionierung“.

Beziehungsdauer. Die Dauer der Systemzugehörigkeit wurde als Indikator für den Erfahrungsschatz im zwischenbetrieblichen Austausch herangezogen. Mittels Abfrage des Beitrittsjahrs (Item 0e) ist die Beziehungsdauer der Franchisenehmer in Jahren ermittelt worden.

Spezifische Wissensbasis. Die spezifischen, nur schwer kodifizierbaren Franchisenehmer-Wissensressourcen beziehen sich insbesondere auf Kenntnisse im Umgang mit lokalen Marktbedingungen – z.B. Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsstrukturen – sowie intime Fertigkeiten bei der Betriebsführung. Unter Berücksichtigung der Gegebenheiten des Isotec-Systems wurden zur Operationalisierung des spezifischen Franchisenehmerwissens drei Fragebogenelemente der Studien von Windsperger (2003, 2004) aufgegriffen (Items 2a, 2b, 2c; vgl. Tabelle 3.4). Die Fragestellungen sind darauf ausgerichtet, Wissensvorteile in den Bereichen lokale Marktbedingungen und Betriebsführung zu erfassen. Die Eindimensionalität der Items fand durch die Faktorenanalyse Bestätigung (vgl. Tabelle 3.3), so dass der Durchschnittswert der Antworten die Variable „Spezifische Wissensbasis“ ergab. Das Cronbachs Alpha lag hier bei 0,66.

Handlungsfreiheit. Als Kontrollvariable diente der Grad an Handlungsfreiheit, den die Systemmitglieder als verfügbar wahrnehmen. Unter der Handlungsfreiheit bzw. Autonomie ist der Spielraum zu verstehen, über die inhaltliche Erfüllung von Aufgaben unabhängig entscheiden und eigene Zielsetzungen verfolgen zu können (Dant/Gundlach (1999: S. 38)). Der Autonomiegrad der Franchisenehmer kann auch innerhalb eines Ein-

zernetzwerks variieren, da vertraglich fixierte und im operativen Bereich vorhandene Entscheidungsmöglichkeiten in der Regel auseinander fallen (Stanworth (1995: S. 161)). Dies liegt bspw. darin begründet, dass Mitgliederkontrollen durchaus unterschiedlich intensiv ausgestaltet sein können. Je höher nun der Autonomiegrad, desto umfangreicher sind möglicherweise auch die betrieblichen Gestaltungsspielräume für Produktivitätsverbesserungen. Zur Abbildung der Handlungsfreiheit wurden drei Fragebogenelemente aus dem Beitrag von Schlüter (2000) übernommen und leicht modifiziert (Items 3a, 3b und 3c; vgl. Tabelle 3.4). Die Faktorenanalyse bestätigte die Eindimensionalität der drei Items (vgl. Tabelle 3.3); das Cronbachs Alpha lag bei 0,71. Der Mittelwert der Itemausprägungen ergab schließlich die Variable „Handlungsfreiheit“.

Materialausgaben. Da die Materialausgaben des Jahres 2005 nicht in die Produktivitätsmessung eingingen, konnten diese zur Erklärung der Effizienzausprägungen herangezogen werden. Die Variable „Materialausgaben“ (Item 4f) kam als Kontrollelement zur Berücksichtigung möglicher Economies of Scale und Fixkostendegressionen zum Einsatz (vgl. auch die Erläuterungen in Abschnitt 4.2.2.).

3 Faktoren extrahiert (Eigenwerte > 1); Kayser-Meyer-Olkin-Maß: 0,56; Chi ² : 87,97; Signifikanz nach Bartlett: p < 0,001.					
Faktor	Eigenwert	% der Varianz	Kum. %		
1	2,22	22,26	22,26		
2	2,00	20,05	42,31		
3	1,52	15,18	57,49		
Fragebogenelement			Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
3a.			0,91		
3b.			0,74		
3c.			0,69		
1a.				0,73	
1b.				0,78	
1c.				0,58	
1d.				0,66	
2a.					0,76
2b.					0,81
2c.					0,58

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kayser-Normalisierung. Werte ≤ 0,3 wurden unterdrückt.

Tabelle 3.3: Ergebnisse der Faktorenanalyse

Zum Zweck der Erhebung weiterer charakteristischer Franchisenehmer-Merkmale, die größtenteils in Abschnitt 3.1. bei der Vorstellung des Isotec-Verbunds aufgegriffen wurden, enthielt der Fragebogen einige zusätzliche Items. Diese beziehen sich u.a. auf das Alter, das Geschlecht, den Familienstand sowie die Ausbildungssituation der Partner.

Bereich	Fragebogenelemente	Cronbachs Alpha
0. Allgemeine Angaben und Franchisenehmereigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> a. Bitte kennzeichnen Sie Ihr Geschlecht. b. Bitte kennzeichnen Sie Ihren Familienstand. c. Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an. d. Bitte geben Sie die Postleitzahl Ihres Standorts an. e. Bitte geben Sie das Jahr Ihres Systembeitritts an. f. Absolvierten Sie ein kaufmännisch orientiertes Studium? g. Absolvierten Sie ein technisch orientiertes Studium? h. Absolvierten Sie eine kaufmännische Ausbildung? i. Absolvierten Sie eine handwerkliche Ausbildung? 	
1. Interorganisationales Lernen	<p>Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Die Kontaktintensität zwischen anderen Partnern und mir beurteile ich als sehr hoch. b. Ich verfüge über gute persönliche Bekanntschaften/ Beziehungen zu anderen Franchisenehmern. c. Ich nehme stets an Erfa-Tagungen, Seminaren, Trainings u.ä. teil. d. Ich pflege regelmäßigen Informationsaustausch mit anderen Franchisenehmern. <p>(1: „trifft gar nicht zu“ bis 5: „trifft voll und ganz zu“)</p>	0,69
2. Spezifische Wissensbasis	<p>In welchem Ausmaß verfügen Sie in folgenden Bereichen über Wissensvorteile gegenüber Ihrem Franchisegeber?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lokale Marktgegebenheiten (z.B. Kundenbedürfnisse und Wettbewerb vor Ort). b. Zielgerichtete Gestaltung lokaler Werbemaßnahmen. c. Rekrutierung und Führung des vor Ort eingesetzten Personals. <p>(1: „sehr geringes Ausmaß“ bis 5: „sehr hohes Ausmaß“)</p>	0,66
3. Handlungsfreiheit	<p>Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entscheidungen, die meinen Erfolg bestimmen, treffe ich selbst. b. Ich bin mein eigener Herr. c. Ich verfüge über vollständige Freiheit bei operativen Entscheidungen und bei der Gestaltung der Betriebsprozesse. <p>(1: „trifft gar nicht zu“ bis 5: „trifft voll und ganz zu“)</p>	0,71
4. Produktionsstruktur	<p>Bitte beziffern Sie die folgenden Angaben für das Geschäftsjahr 2005:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Anzahl der im Betrieb beschäftigten Vollzeitmitarbeiter. b. Anzahl der im Betrieb beschäftigten Teilzeitmitarbeiter. c. Anzahl der in der Verwaltung beschäftigten Vollzeitmitarbeiter. d. Anzahl der in der Verwaltung beschäftigten Teilzeitmitarbeiter. e. Ihre Jahres-Werbeausgaben in €. f. Ihre Jahres-Materialausgaben in €. 	

Tabelle 3.4: Messansätze und Operationalisierungen

4.3. Anwendung und Hypothesenüberprüfung

4.3.1. Deskriptive Statistiken

Tabelle 3.5 zeigt die deskriptiven Statistiken zu den Variablen der Effizienzuntersuchung. Die in der Stichprobe erfassten Franchisenehmer wiesen eine durchschnittliche DEA-Effizienz von 61% ($\sigma = 0,24$) auf. Das heißt: im Vergleich zu bestpraktizierenden Franchisenehmern – drei Betriebe erreichten den maximalen Effizienzwert von 100% – ergab sich bei konstantem Ressourcenverbrauch ein Verbesserungspotenzial von 39%. Mit anderen Worten: Die Outputs eines durchschnittlichen Franchisepartners können von Kombinationen effizienter Referenzeinheiten mit 61% der Ressourcenbeanspruchung realisiert werden bzw. sämtliche Faktorergebnisse wären bei konstanten Inputs um etwa das 1,6-fache zu erhöhen. Die Korrelationen der unabhängigen Variablen zum Effizienzmaß bekräftigten die in Abschnitt 3. postulierten Wirkungszusammenhänge. Für die Variablen „Kumulierte Ausbringung“ und „Interorganisationales Lernen“ waren Pearson-Korrelationen von 0,52 ($p < 0,001$) und 0,39 ($p < 0,05$) zu beobachten. Ebenso standen die Kontrollelemente „Handlungsfreiheit“ und „Materialausgaben“, wie angenommen, in einem positiven signifikanten Zusammenhang zum Effizienzmaß.

	Mittelwert	S.A.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. CCR-Effizienz	0,61	0,24							
2. Kumulierte Ausbringung	-, ^a	4.284,57	0,52***						
3. Interorganisationales Lernen	3,68	0,70	0,39*	0,35*					
4. Netzwerkpositionierung	2,28	2,07	0,26	0,39*	0,28†				
5. Beziehungsdauer	4,62	4,95	0,31†	0,54***	0,41**	0,24			
6. Spezifische Wissensbasis	3,60	0,73	0,04	-0,03	-0,24	-0,22	0,04		
7. Handlungsfreiheit	4,35	0,54	0,37*	0,23	0,04	-0,07	0,29†	0,20	
8. Materialausgaben	-, ^b	154,45	0,44**	0,56***	-0,04	0,23	0,05	-0,05	0,12

n variiert zwischen 38 und 43; Signifikanzniveaus: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$.
^{a, b} keine Angabe aus Diskretionsgründen.

Tabelle 3.5: Pearson-Korrelationen und deskriptive Statistik

Die hohe Varianz der Variablen „kumulierte Ausbringung“ – in Tabelle 3.5 bei gleichgewichteter Summation inflationsbereinigter Jahresumsätze ermittelt – deutet auf

ausgeprägte Unterschiede in den historischen Verläufen und Größenordnungen der Franchisebetriebe hin. Die Korrelation der kumulierten Ausbringung von 0,56 ($p < 0,001$) zu den Materialausgaben ist nahe liegend, zeigt aber in ihrer Höhe auf, dass keineswegs allein die Betriebsgröße den Umfang bisheriger Produktionsmengen determiniert. Eine vergleichbar hohe Korrelation war zur Variablen „Beziehungsdauer“ festzustellen (0,54; $p < 0,001$). Bei einem möglichen Maximalwert von fünf betrug die Durchschnittsausprägung des Konstrukts „Interorganisationales Lernen“ 3,68 ($\sigma = 0,70$). Interessant sind dabei die positiven Korrelationen von 0,28 bzw. 0,41 zu den Faktoren „Netzwerkpositionierung“ und „Beziehungsdauer“ ($p < 0,10$ respektive $p < 0,01$). Diese Ergebnisse bestärkten die Vermutung, dass die Anzahl der Unternehmer in einer Standortregion und die Dauer der Systemzugehörigkeit Einfluss auf die Partnerinteraktion nehmen. Die Variable „Netzwerkpositionierung“ nahm selbst eine mittlere Ausprägung von 2,28 ($\sigma = 2,07$) an. Die Franchisenehmer wiesen bei einem Radius von 150 Kilometern etwa zwei umliegende Betriebe in ihrem Verkaufsareal auf. Hinsichtlich der „Beziehungsdauer“ ergab sich ein Durchschnittswert von knapp fünf Jahren ($\sigma = 4,95$).

Unter den Kontrollelementen nahm das Konstrukt „Handlungsfreiheit“ bei einer möglichen Maximalausprägung von fünf einen Mittelwert von 4,35 ($\sigma = 0,54$) an. Hier ergab sich eine beachtlich hohe Einschätzung des unternehmerischen Entscheidungsspielraums. Wie in Abschnitt 4.2.3. vermutet, zeigte das Konstrukt eine positive und signifikante Korrelation von 0,37 ($p < 0,05$) zum Effizienzmaß. Damit wurde der Ansatz, den Autonomiegrad als Kontrollelement zu verwenden, bekräftigt. Ähnliches gilt für die Variable „Materialausgaben“ als Indikator für die Betriebsgröße. Die Korrelation der Materialausgaben zum Effizienzmaß stellte sich mit 0,44 ($p < 0,01$) als positiv und signifikant dar. Zu weiteren und grundlegenden Franchisenehmer-Charakteristika sei auf Abschnitt 3.1. (Vorstellung des Isotec-Systems) verwiesen.

4.3.2. Ergebnisse der Tobit-Regressionen

Nachdem in einem ersten Untersuchungsschritt die Wirtschaftlichkeitsmessung für die Stichprobeneinheiten erfolgte, wurden die Effizienzwerte in einem zweiten Schritt in Regressionsanalysen integriert, um die Überprüfung der in Abschnitt 3. entwickelten Hypothesen vorzunehmen (sog. „Two-Stage-Ansatz“, vgl. Coelli et al. (1998: S. 170); Steinmann (2002: S. 35ff.)). Beobachtete Wirtschaftlichkeitsunterschiede sind dabei durch Variablen zu erklären, die Rahmenbedingungen der Produktion erfassen und den Transformationsprozess beeinflussen sollten. Die Vorteile dieser zweistufigen Vorgehensweise liegen zum einen darin, dass die Effekte potenzieller Einflussfaktoren gemeinsam betrachtet werden können, wobei gleichzeitig stetige und diskrete Variablen in die Analyse einzubeziehen sind. Zum anderen werden auf Hypothesenüberprüfungen gerichtete Signifikanztests ermöglicht, und die Wirkungsrichtungen der betrachteten Größen müssen nicht a priori festgelegt sein.

Da die DEA-Effizienzwerte auf Bereiche zwischen null und eins beschränkt sind und oftmals ein signifikanter Anteil der Effizienzen bei eins liegt, können herkömmliche OLS-Regressionen nicht nur zur Unzulässigkeit der vorhergesagten Werte, sondern auch zur Unterschätzung der Regressionskoeffizienten führen (Long (1997: S. 190)). Diesem Umstand wurde, wie in der Literatur üblich, durch Anwendung der Tobit-Regression Rechnung getragen (Tobin (1958); Greene (2000: Chapter 20)).⁵⁶ Diese Regressionsmethode berücksichtigt die Datenzensierung durch Nutzung eines Likelihood-Schätzers. Das Tobit-Modell nimmt hierbei die folgende allgemeine Form an:

$$y_i^* = x_i \beta + \varepsilon_i, \quad (3.2)$$

mit $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$ als normalverteilter Störterm; y_i^* ist eine latente Variable, die für Werte kleiner eins vorliegt ($y_i = y_i^*$ falls $y_i^* < 1$, $i = 1, \dots, n$) und für Werte größer 1 zensiert ist ($y_i = 1$ falls $y_i^* \geq 1$, $i = 1, \dots, n$). x_i repräsentiert den Vektor der unabhängigen Variablen; β stellt den zugehörigen Vektor der Regressionskoeffizienten dar. Die Zulässigkeit der Annahme normalverteilter Residuen wurde anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests kontrolliert und musste knapp abgelehnt werden. Tobit-Schätzungen sind in relativ hohem Maße für Verletzungen des Normalverteilungspostulats anfällig (Long (1997)). Ebenso deutete die visuelle Inspektion der Residuen auf leichte Verletzungen der Homoskedastieprämissen

⁵⁶ Anwendungen der Tobit-Regression zur Identifikation von Bestimmungsfaktoren der DEA-Effizienz finden sich z.B. bei Oum/Yu (1994), Carrington et al. (1997), Kirjavainen/Loikkanen (1998), Shao/Lin (2002), Steinmann/Zweifel (2003), Haas (2004), Ehrmann/Haas (2006).

se hin. Vor diesem Hintergrund kam das Tobit-Modell unter Ausweis „robuster Standardfehler“ nach Huber-White zum Einsatz (Greene (2000)). Diese erzeugen bei Vorliegen von Heteroskedastie und nicht gegebener Normalverteilung der Störgrößen zuverlässigere Resultate. Zur Bestimmung von robusten Standardfehlern wurde der *intreg*-Befehl der Statistik-Software Stata 8.0 verwendet. Ein alternatives Vorgehen besteht in der Box-Cox-Transformation der abhängigen Variablen, die Probleme der Heteroskedastie und Nicht-Normalverteilung durch Werteumformung reduziert (vgl. ausführlich Greene (2000: S. 444ff.)). Die Regressionsanalyse mit den so transformierten Werten (hier nicht berichtet) führte zu faktisch unveränderten Aussagen hinsichtlich der Hypothesen.⁵⁷

Tabelle 3.6 gibt die Ergebnisse der Tobit-Regressionen unter Ausweis robuster Standardfehler wieder. Insgesamt sind in den Regressionsmodellen 38 der ursprünglich 43 in der Stichprobe enthaltenen Franchisenehmer einbezogen worden. Fünf Partner wurden aus der Effizienzermittlung ausgeschlossen, da ihr Systembeitritt erst nach dem Referenzjahr der Effizienzmessung erfolgte. Zwar liegt damit eine relativ kleine Anzahl an Beobachtungseinheiten vor. Mit maximal acht Variablen in den Regressionsgleichungen genügt der Stichprobenumfang aber der Empfehlung, dass die Anzahl der Beobachtungen mindestens doppelt so groß sein sollte wie die Anzahl der berücksichtigten Variablen (Backhaus et al. (2003: S. 112)). Darüber hinaus ergaben Tests zur Signifikanz des Gesamtmodells (vgl. Tabelle 3.6) keine Bedenken bzgl. der Anwendbarkeit von Regressionsverfahren auf die Stichprobe. Auf Grund möglicher Multikollinearitätsprobleme erfolgten schließlich Untersuchungen der Variance Inflation Factors (VIFs), der Konditionsindizes und der Varianz-Dekompositionsanteile der Regressionskoeffizienten. Der maximale VIF nahm einen Wert von 2,99 an und lag unterhalb der von Hair et al. (1998) empfohlenen Toleranzobergrenze von 10. Bei R^2 -Werten zwischen 31,3% und 36,8% waren insgesamt zufriedenstellende Modellfits zu verzeichnen.

⁵⁷ Der zur Transformation herangezogene Theta-Wert betrug 0,840 ($p < 0,005$). Auch die Anwendung der OLS-Regression mittels der ursprünglichen Effizienzwerte ergab ähnliche Implikationen. Die im Rahmen der Tobit-Regression bestätigten Hypothesen fanden bei der OLS-Regression allerdings mehrheitlich auf dem 10%-Niveau Unterstützung.

	Basismodell	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Kumulierte Ausbringung (2)	0,113* (0,056)	0,109† (0,059)	0,079* (0,039)	0,107† (0,057)
Interorganisationales Lernen	0,087† (0,045)	0,091* (0,040)	0,098* (0,042)	0,106* (0,050)
Netzwerkpositionierung	0,021 (0,022)	0,000 (0,018)	0,009 (0,020)	0,018 (0,020)
Beziehungsdauer	-0,011 (0,012)	-0,013 (0,011)	-0,017 (0,012)	-0,009 (0,012)
Spezifische Wissensbasis	0,048 (0,052)	0,048 (0,047)	0,057 (0,052)	0,024 (0,061)
Handlungsfreiheit	0,155† (0,088)	0,113 (0,075)	0,163† (0,087)	0,150† (0,088)
Materialausgaben	-0,046 (0,086)	-0,054 (0,084)	0,004 (0,069)	-0,023 (0,092)
Interorganisationales Lernen* Netzwerkpositionierung		0,060* (0,026)		
Interorganisationales Lernen* Beziehungsdauer			0,023* (0,010)	
Interorganisationales Lernen* Spezifische Wissensbasis				0,095 (0,085)
n	38	38	38	38
Wald Chi ²	28,65***	29,41***	33,17***	32,56***
Pseudo-R ²	0,325	0,344	0,368	0,313
Δ R ²		0,019	0,043	-0,012

Abhängige Variable: CCR-Effizienz. Die unabhängigen Variablen wurden mittelwertzentriert, um Multikollinearitätsprobleme im Zusammenhang mit Interaktionstermen zu reduzieren. Robuste Standardfehler in Klammern.
Signifikanzniveaus: *** p < 0,001; * p < 0,05; † p < 0,1.

Tabelle 3.6: Ergebnisse der Tobit-Regressionen bei robusten Standardfehlern

Im Basismodell, ohne Einbezug von Interaktionstermen, erwiesen sich die Variablen „Kumulierte Ausbringung“, „Interorganisationales Lernen“ und „Handlungsfreiheit“ als signifikante Prediktoren; die Vorzeichen sind konsistent mit den in Tabelle 3.5 angeführten Korrelationen. Hinsichtlich der Materialausgaben – als Kontrollelement für die Betriebsgröße – ergab sich kein signifikanter Einfluss auf die Effizienz. Die Bedeutung der Kontrollgröße „Materialausgaben“ zeigt sich jedoch darin, dass der Einfluss der kumulierten Ausbringung ohne Einbezug des Kontrollelements sehr viel stärker ausfallen würde. Das heißt, dass hier Teile der Varianzerklärung durch die Materialausgaben abgegriffen werden (vgl. zu dieser Interpretation entsprechend Darr et al. (1995: S. 1757)). Bei Ausschluss der Variable „Kumulierte Ausbringung“ würde sich wiederum der Koeffizient der Materialausgaben positiv und signifikant darstellen; die kumulierte Ausbringung fungiert somit als dominierende Erklärungsgröße. Da sich die Hypothesen auch auf Interaktionszusammenhänge bezogen, wurde der von Sharma et al. (1981) entwickelte

Leitfaden zur Identifikation von Moderatorvariablen mittels Interaktionstermen genutzt (zur moderierten Regression vgl. ausführlich Aiken/West (1991)).⁵⁸

Hypothese 1a vermutete, dass mit erhöhter kumulierter Ausbringung die produktive Franchisenehmereffizienz steigt. Der Koeffizient der „Kumulierten Ausbringung“ zeigte sich auch nach Kontrolle für Betriebsgrößeneffekte positiv und als signifikant auf dem 5%- bzw. 10%-Niveau. Damit fand Hypothese 1a grundsätzlich Unterstützung.⁵⁹

Hypothese 1b ging davon aus, dass Erfahrungsabschreibungen Einfluss auf die Effizienzimplikationen der kumulierten Produktion nehmen. Wie in Abschnitt 4.2.3. beschrieben, wurden vier Varianten zur Gewichtung vergangener Jahresausbringungen genutzt. Diese Varianten waren: (1) Die konstante Gewichtung jeder Jahresausbringung mit dem Wert eins (Erfahrungsabschreibungen würden ausbleiben); (2) die Gewichtung der Jahresausbringungen entsprechend ihres Alters t mit dem Faktor $1/(t)^{0,5}$; (3) die Gewichtung der Jahresausbringungen mit $1/(t)$; (4) die Gewichtung der Jahresausbringungen mit $1/(t)^2$. Bei Einsatz der zweiten Gewichtungsmethode ergab sich im Vergleich der höchste zusätzliche Erklärungswert mit einer Zunahme des R^2 in Höhe von knapp 3%-Punkten (unter Einbezug aller übrigen Variablen, insbesondere auch der Materialausgaben).⁶⁰ Das Ergebnis ließ auf Erfahrungsabschreibungen schließen; Hypothese 1b wurde unterstützt.

Hypothese 2a postulierte, dass sich die produktive Franchisenehmereffizienz umso höher darstellt, je stärker sich die Systempartner im Rahmen des interorganisationalen Lernens engagieren. Der Koeffizient der Variablen „Interorganisationales Lernen“ war stets positiv und mit Ausnahme eines Teilmodells signifikant auf dem 5%-Niveau. Hypothese 2a konnte daher bestätigt werden.

Hypothese 2b besagte, dass sich die positiven Effizienzwirkungen des interorganisationalen Lernens stärker entfalten, wenn Franchisenehmer eine räumlich zentrale Position innerhalb des Netzwerks einnehmen. Der korrespondierende Interaktionsterm war positiv und signifikant auf dem 5%-Niveau (Modell 1). Dies deutet darauf hin, dass die

⁵⁸ Ein Moderator wird als Variable definiert, die systematisch die Form und/oder die Intensität der Beziehung zwischen einer abhängigen und der unabhängigen Variablen beeinflusst (Sharma et al. (1981: S. 291)). Die moderierte Regression testet entsprechend, ob eine Variable (z) Einfluss auf den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen Variablen (x) und der abhängigen Variablen (y) nimmt. Ist der Koeffizient des Interaktionsterms $x \times z$ signifikant, so ist die Annahme eines Einflusses von z auf den Wirkungszusammenhang zwischen x und y grundsätzlich nicht zu verwerfen (Sharma et al. (1981: S. 295)). Zu Tobit-Regressionsansätzen mit identischem Vorgehen zur Identifikation von Interaktionseffekten siehe z.B. Haas (2004); Conlon et al. (2006); Haigh/List (2006).

⁵⁹ Zusätzlich wurde in einem Alternativ-Modell der quadrierte Term der Variablen „Kumulierte Ausbringung“ einbezogen. Dieser zeigte sich als nicht-signifikant. Somit ließen sich keine Hinweise auf abnehmende Grenznutzen beim Zusammenhang zwischen kumulierter Ausbringung und Effizienz finden.

⁶⁰ Unter Ausschluss der Variable „Materialausgaben“ ergab sich der höchste zusätzliche Erklärungswert ebenfalls bei Einsatz der zweiten Gewichtungsvariante ($\Delta R^2 = 0,123$).

Systemmitglieder vor allem dann effizienzfördernde Vorteile aus dem Partneraustausch ziehen, wenn in der unmittelbaren Region eine vergleichsweise hohe Anzahl an Betrieben vorliegt. Hypothese 2b wurde damit unterstützt.

Hypothese 2c nahm an, dass sich die positiven Effizienzwirkungen des interorganisationalen Lernens stärker entfalten, wenn Franchisenehmer bereits für einen vergleichsweise langen Zeitraum Mitglied des Systems sind. Der zugehörige Interaktionsterm war positiv und signifikant auf dem 5%-Niveau (Modell 2). Hypothese 2c fand entsprechend Bestätigung.

Hypothese 2d ging davon aus, dass sich die positiven Effizienzwirkungen des interorganisationalen Lernens stärker entfalten, wenn Franchisenehmer über eine ausgeprägte spezifische Wissensbasis verfügen. Der korrespondierende Interaktionsterm war zwar positiv, er stellte sich aber als nicht-signifikant heraus (Modell 3). Hypothese 2d wurde somit nicht unterstützt.

5. Kritische Würdigung, Zusammenfassung und Diskussion

5.1. Kritische Würdigung der Untersuchung

Der im vorliegenden Beitrag verwendete Untersuchungsansatz ist kritisch zu hinterfragen. Etwaige Einschränkungen beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, den Einsatz der DEA zur Effizienzbestimmung und die Datenerfassung über schriftliche Erhebungen. Die Datenbasis fußt nicht nur auf Betriebskennzahlen, die von der Zentrale bereitgestellt wurden, sondern auch auf einer franchisenehmerbezogenen Fragebogenaktion. Für die Konstrukte „Interorganisationales Lernen“, „Spezifische Wissensbasis“ und „Handlungsfreiheit“ zielten die Fragestellungen darauf ab, individuelle Perzeptionen der Probanden zu erfassen (vgl. Tabelle 3.4). An dieser Vorgehensweise sind diverse Kritikpunkte anzubringen. Zu nennen sind insbesondere eventuelle Mehrdeutigkeiten der Untersuchungsfragen, Ungenauigkeiten des Antwortverhaltens auf Grund der Angabe erwünschter und nicht tatsächlich empfundener Arbeitsumstände, sowie mögliche ausfallbedingte Messverzerrungen. Diesen Einwänden sind zumindest drei Anmerkungen entgegenzusetzen: (1) Der Partneraustausch basiert auf persönlichen Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern; die Berücksichtigung sozialer Bindungen erfordert Daten, die nicht ohne weiteres zugänglich sind. Quasi-objektive Angaben wie die Anzahl durchgeführter Interaktionen würden relativ hohe Anforderungen an die Probanden stellen und die Qualität der Kontakte nicht ausreichend reflektieren. Hinsichtlich

der Konstrukte „Spezifische Wissensbasis“ und „Handlungsfreiheit“ bestand demgegenüber keine Alternative zur Abfrage individueller Einschätzungen. (2) Die Konkretisierung der mehrdimensionalen Konstrukte erfolgte mit größtmöglicher Sorgfalt. Die Summationsskalen – „Interorganisationales Lernen“, „Spezifische Wissensbasis“ und „Handlungsfreiheit“ – wurden mithilfe von in der Literatur etablierten Fragestellungen abgebildet; für sämtliche Messinstrumente liegen Zuverlässigkeitstests vor (vgl. die Abschnitte 4.2.2. und 4.2.3.). (3) Soweit möglich, wurden Daten von der Systemzentrale bezogen. Dies galt sowohl für die Ergebnisgrößen Umsatz und Interessentenanzahl als auch für die Standortfaktoren Bevölkerungs- und Gebäudedichte. Da die Franchisenehmer informiert waren, dass die weiteren Erhebungen für ein Effizienzranking erfolgten, steht zu vermuten, dass gewisse Anreize zur Angabe von Falschinformationen bestanden. Daher wurden die erhobenen Informationen (z.B. Jahresumsatz, Materialausgaben und Mitarbeiteranzahl) stichprobenbasiert und in Bezug auf den Gesamtdatensatz mit den Systemverantwortlichen diskutiert. Die Datenausprägungen wurden als plausibel und als repräsentativ für die Gesamtheit der Partner bestätigt.

Auch das Verfahren der Effizienzbestimmung erfordert eine kritische Würdigung. Die DEA unterstellt den zu Grunde gelegten Daten weder eine funktionale Form, noch werden Verteilungsannahmen für beobachtete Ineffizienzen vorausgesetzt. Diese Vorzüge ergeben sich unter Inkaufnahme des Nachteils, dass eventuelle Zufallsfehler ausgeklammert bleiben (Seiford/Thrall (1990); Charnes et al. (1994)). Da die Wirtschaftlichkeit jeder DMU in Relation zu bestoperierenden Referenzeinheiten der Stichprobe konkretisiert wird, ist das Verfahren vielmehr gegenüber Dateninkonsistenzen und Erhebungsfehlern sensitiv. Eine sorgfältige Betrachtung der Informationsbasis eröffnete keine Anzeichen für Unverhältnismäßigkeiten bzw. Datenverzerrungen. Dies galt insbesondere vor dem Hintergrund des Ausschlusses von fünf Betrieben, die noch keine etablierten Produktionsstrukturen entwickeln konnten. Dennoch blieb das *tatsächliche* Leistungssteigerungspotenzial unbekannt, weil sich der Maßstab der Effizienzschatzung ausschließlich aus vorhandenen Beobachtungseinheiten ergibt. Auf Grund des Umstands, dass die Wirtschaftlichkeitsmessung anhand strukturähnlicher Referenzeinheiten erfolgt, könnten einzelne DMUs allein wegen fehlender Vergleichbarkeit ihrer Input-Output-Kombinationen als effizient ausgewiesen werden. Diesen Einwänden ist entgegenzusetzen, dass die DEA-Anwendung mit zahlreichen Vorteilen für die Analyse von Lerneffekten einhergeht. So erlaubt das Verfahren die Berücksichtigung einer Vielzahl multidimensionaler In- und Outputs. Mit dem Einsatz der DEA konnte daher dem Forschungsauftrag gefolgt

werden, für die Untersuchung lerninduzierter Erfolgswirkungen verstärkt Performancegrößen heranzuziehen, die nicht ausschließlich Umsatz- oder Kostenaspekte reflektieren (Yli-Renko et al. (2001: S. 588); Ingram/Simons (2002: S. 1530)). Durch die simultane Berücksichtigung von Faktoreinsätzen und -ergebnissen hat die DEA die attraktive Eigenschaft, organisationale Lerneffekte sowohl in Bezug auf verbesserte Ressourcenverwendungen als auch im Hinblick auf vertiefte Marktkenntnisse abbilden zu können. Darüber hinaus konnte mithilfe der Methode für exogene Rahmenbedingungen der Produktion, d.h. Standortfaktoren, kontrolliert werden.

Als bedeutendste Kritikpunkte an der Studie sind die eingeschränkte Generalisierbarkeit und der vergleichsweise kleine Stichprobenumfang anzuführen. Die Auswertungen wurden anhand von 43 Franchisenehmern eines Netzwerks aus dem Bereich handwerklicher Dienstleistungen vorgenommen. Dabei ist das Leistungsangebot des betrachteten Franchisesystems ausgesprochen wissens- und technologieintensiv. Dementsprechend sollten die Analyseergebnisse mit Vorsicht auf andere Branchenbedingungen übertragen werden. Gegenüber der Einschränkung der externen Ergebnisvalidität weist der Fokus auf ein Einzelsystem jedoch einige anwendungsbezogene Vorteile auf: (1) Innerhalb eines Einzelsystems liegt ein weitgehend standardisiertes Leistungsprogramm vor, was für die Ableitung zuverlässiger Aussagen zu lerninduzierten Erfolgswirkungen förderlich ist (Darr et al. (1995); Argote (1999)); (2) für Brancheneffekte und Produktspektrum wird durch die Betrachtung von nur einem Netzwerk quasi „automatisch“ kontrolliert; (3) die Vergleichbarkeit der Betriebe, d.h. die Homogenität der Faktoreinsätze und -ergebnisse, ist mit Blick auf die Effizienzmessung grundsätzlich gesichert. Ebenso sei hervorgehoben, dass der Einsatz von Regressionsmethoden auf die vergleichsweise kleine Stichprobe als statthaft beurteilt werden konnte.

Wünschenswert sind nun weiterführende Analysen, die dazu beitragen, die Robustheit der statistischen Auswertungen unter veränderten Kontextbedingungen zu überprüfen. Da bereits bei kleinem Datenumfang aufgezeigt werden konnte, dass Netzwerkpositionierung und Beziehungsdauer die Effizienzimplikationen interorganisationalen Lernens beeinflussen, sollten hier weitere Forschungsanstrengungen fruchtbar sein. Denkbar wäre z.B. der Ansatz, eine Vielzahl von Netzwerken aus unterschiedlichen Branchen zu erfassen, für jede Branche separat die Systemeffizienzen zu ermitteln und unter Berücksichtigung von Kontrollgrößen etwaige Einflussfaktoren auf die Performance zu analysieren.

5.2. Zusammenfassung und Diskussion

Der vorliegende Beitrag untersuchte den Zusammenhang zwischen (inter-)organisationalem Lernen und produktiver Franchisenehmereffizienz. Im Einzelnen widmete sich die Analyse zwei zentralen Varianten franchisenehmerseitiger Wissensanreicherungen: (1) dem individuellen kumulativen Erfahrungslernen sowie (2) dem zwischenbetrieblichen Wissensaufbau und -austausch unter Berücksichtigung von Kontingenzvariablen. Gerade die Perspektive des interorganisationalen Lernens gewinnt in der akademischen Auseinandersetzung an Popularität. Über Konzeptualisierungen hinausgehende Studien sind allerdings rar. Vor diesem Hintergrund widmete sich der Beitrag den *realen Erfolgswirkungen* des (inter-)organisationalen Lernens in einem Franchisenetzwerk aus dem Bereich handwerklicher Dienstleistungen. Da der Dienstleistungskontext bislang nur selten bei der Untersuchung lerninduzierter Erfolgswirkungen aufgegriffen worden ist, leistete die Analyse auch einen Beitrag zur branchenbezogenen Erweiterung des Blickfelds. Als methodische Novation in der organisationalen Lernforschung kam das Verfahren der DEA zum Einsatz, um über ein Vertriebseinheiten-Benchmarking die produktive Effizienz der betrachteten Systempartner zu ermitteln. Mithilfe der DEA-Anwendung wurde dem Aufruf gefolgt, bei der Untersuchung organisationalen Lernens verstärkt Performanzgrößen heranzuziehen, die nicht ausschließlich Kosten- oder Umsatzgrößen reflektieren. Da die Methode multidimensionale Faktoreinsätze und -ergebnisse erlaubt, konnten Lerneffekte sowohl in Bezug auf die Ressourcennutzung als auch im Hinblick auf vertiefte Marktkenntnisse abgebildet werden. Ebenso erlaubte das Verfahren, für nicht-diskretionäre Standortfaktoren der Vertriebseinheiten zu kontrollieren und Managementpräferenzen zur Bedeutung der Produktionsparameter zu integrieren.

Im ersten Untersuchungsschritt stand die Frage im Vordergrund, ob und inwiefern kumulatives Erfahrungslernen im Sinne des Lernkurveneffekts die produktive Franchisenehmereffizienz erhöht. Wie in vorherigen Beiträgen üblich, operationalisierte die kumulierte Ausbringung das Ausmaß des über Learning-by-Doing und Trial-and-Error-Prozesse angesammelten Wissensstands. Die in der Literatur angeführten Bestimmungsfaktoren für lernorientierte Produktivitätserhöhungen wurden dabei durch zahlreiche Praxiseinfügungen fundiert. Zusätzlich ist der Möglichkeit von Erfahrungsabschreibungen in Folge des „organisationalen Vergessens“ Rechnung getragen worden. Die klassische Formulierung des Lernkurvenansatzes geht davon aus, dass Erfahrungszuwächse ohne Einschränkungen aufrechterhalten bleiben. Allerdings ist denkbar, dass der Wissensbestand im Laufe der Zeit veraltet und dass Wissensverluste in Folge von Fertigkeitseinbußen u.ä.

auftreten. Die empirischen Auswertungen bestätigten die Vermutung, dass sich die produktive Franchisenehmereffizienz im Zuge des Erfahrungslernens und unter Auftreten von Erfahrungsabschreibungen verbessert. Die Beobachtung des Lernkurveneffekts mag an sich wenig überraschend anmuten, sie stellt jedoch gerade mit Blick auf den neuartigen Branchenkontext der Studie eine Bereicherung des Forschungsstands dar. Besondere Relevanz weist die Bestätigung von Erfahrungsabschreibungen auf; die Möglichkeit von Erfahrungsverlusten und -entwertungen wurde bislang eher selten von Studien zum Lernkurveneffekt berücksichtigt. Das Auftreten von „organisationalem Vergessen“ hat indes wichtige Implikationen für die betriebliche Praxis. Erstens kann ein Bewusstsein für die Existenz von organisationalem Vergessen als Ausgangspunkt für Maßnahmen dienen, die darauf abzielen, Erfahrungen über optimierte Speicherungsmechanismen dauerhaft(er) zugänglich zu machen. Zweitens können betriebsinterne Produktivitätsvorhersagen unter Berücksichtigung von Erfahrungsabschreibungen auf zuverlässigere Grundlagen aufgebaut werden. Planungen, die der Möglichkeit des organisationalen Vergessens Beachtung schenken, tragen zur genaueren Einschätzung der Auftragsprofitabilität bei und ermöglichen besser fundierte Entscheidungen bei der Festsetzung von Preisen und Lieferzeiten. Insgesamt unterstreichen die Analyseergebnisse die Notwendigkeit, auch in künftigen Beiträgen mögliche Wissensentwertungen einzubeziehen.

Inhaltlicher Kern der Studie war die Analyse der Performancewirkungen des interorganisationalen Lernens von Franchisenehmern. Verschiedene Historien, Erfahrungsverläufe und Ressourcenausstattungen führen dazu, dass Betriebe unterschiedliche Reservoirs an spezifischem Wissen entwickeln, die sich produktivitätsfördernd befruchten können. Dieses Argument wurde in den theoretischen Ausführungen durch Praktikereinfügungen vertieft und untermauert. Eine Besonderheit der empirischen Auswertungen lag darin, dass die Analyse – anders als vorhergehende Beiträge – das *tatsächliche Partnerengagement* im Rahmen des zwischenbetrieblichen Lernens abbildete. Wie dargelegt wurde, implizieren Interaktionen zum wechselseitigen Wissensaustausch und -aufbau ein gewisses persönliches Engagement der Unternehmer, d.h. das aktive Einbringen in eine auf Gegenseitigkeit aufbauende Lern-Partnerschaft. Auf dieser Grundlage fand die Hypothese Bestätigung, dass ein hoher Einsatz hinsichtlich des interorganisationalen Lernens mit höherer Franchisenehmereffizienz einhergeht. Dieses Ergebnis erweitert Darr et al.'s (1995) Beobachtung, dass nur das zwischenbetriebliche Lernen der Outlets eines Einzelunternehmers produktivitätsfördernd sei. Das verfeinerte Messkonzept und der neuartige Branchenkontext der vorliegenden Studie sind Erklärungsgründe für den konkur-

rierenden Befund, dass auch der Austausch zwischen unabhängigen Franchisenehmern positive Effizienzimplikationen aufweist. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass die Systemführung im Sinne der Förderung effizienter Betriebsabläufe gut beraten ist, Partnerinteraktionen zu unterstützen. Das betrachtete Isotec-Franchisesystem kann hierbei als vorbildlich angeführt werden. So bietet die Isotec-Zentrale nicht nur allgemein übliche Erfahrungs-Tagungen und Seminare an, sondern fördert auch Personalrotationen und „regionale Stammtische“, zu denen sich ausgewählte Systemmitglieder zusammen finden, um aktuelle Herausforderungen zu diskutieren. Franchisenehmer scheinen damit ebenso gut beraten, sich in den zwischenbetrieblichen Wissensaustausch und -aufbau einzubringen und Interaktionskompetenzen aufzubauen. Dennoch bleibt zu betonen, dass zwischenbetriebliches Lernen nicht ohne den Verbrauch von Ressourcen stattfindet. Die Förderung des Partneraustauschs durch die Zentrale und intensive Franchisenehmerinteraktionen erfordern zumindest einen gewissen Zeit- und Personalaufwand. Zwar lassen die vorgestellten Ergebnisse darauf schließen, dass diese Aufwendungen grundsätzlich lohnenswert sind. Es steht aber zu vermuten, dass auch hinsichtlich des interorganisationalen Lernens das Postulat des abnehmenden Grenznutzens gilt. Bei nachträglichem Einbezug eines quadrierten Terms der Variablen „Interorganisationales Lernen“ ergab sich jedoch kein signifikanter Koeffizient, so dass ein sich verringernder Nutzen des Austauschs nicht nachzuweisen war. Abnehmende Erfolgssimplikationen interorganisationalen Lernens erscheinen jedoch – auch auf Grund der relativ kleinen vorliegenden Stichprobe – als erstrebenswerter Untersuchungsgegenstand für künftige Beiträge.

Wie zahlreiche Forschungsarbeiten betonten, sind nicht nur die direkten Erfolgswirkungen des interorganisationalen Lernens von Interesse. Ebenso bedeutsam sind die wenig durchleuchteten Rahmenbedingungen, die zur Entfaltung positiver Erfolgssimplikationen des zwischenbetrieblichen Wissensaustauschs und -aufbaus beitragen. Eine wesentliche Stärke der Analyse bestand darin, dass der Einfluss situativer Kontextbedingungen auf den Zusammenhang zwischen interorganisationalem Lernen und Franchisenehmereffizienz berücksichtigt wurde. Im Einzelnen sind (1) die räumliche Netzwerkpositionierung sowie die absorptive Kapazität in Form (2) der Beziehungsdauer und (3) der spezifischen Wissensbasis als Kontingenzfaktoren thematisiert worden. Mit der Untersuchung der Netzwerkpositionierung wurde das Argument aufgegriffen, dass räumlich zentral gelegene Franchisenehmer – die eine relativ hohe Anzahl benachbarter Partner in ihrer Vertriebsregion aufweisen – über qualitativ bessere und vielfältigere Austauschmöglichkeiten verfügen. Zum einen sollte die räumliche Nähe zu anderen Betrieben die Ver-

gleichbarkeit unternehmerischer Problemstellungen fördern. Gerade spezifisches, nur kostspielig übertragbares Wissen ist in seiner Nutzbarkeit oftmals lokal beschränkt. Zum anderen könnten kurze Distanzen zu anderen Unternehmungen die Partnerinteraktion begünstigen und den Aufbau sozialer Beziehungen erleichtern. Die empirischen Auswertungen bekräftigten, dass interorganisationales Lernen vor allem dann positive Effizienzwirkungen entfaltet, wenn Franchisenehmer Zugriff auf eine hohe Anzahl benachbarter Partner haben. Diese Erkenntnis könnte in Entscheidungen zur geographischen Strukturierung von Systemen einfließen. Der Umstand, dass die räumliche Nähe der Partner die Erfolgswirkungen zwischenbetrieblichen Lernens positiv beeinflusst, spricht für graduelle Netzwerkausdehnungen im Umfeld von bestehenden Franchisebetrieben. Mit Blick auf die Förderung effizienter Betriebsabläufe und zügiger Wissensdiffusionen scheint die Verortung von neuen Partnern in entlegenen Standorten wenig hilfreich. Allerdings bleibt hervorzuheben, dass die vorgestellten Analyseergebnisse für ein Netzwerk gewonnen wurden, in dem Gebietsschutzregelungen vorliegen. Sollten sich die Gesetzeslage zur Zulässigkeit von Gebietsschutzregelungen ändern oder etwaige Vertragsbestimmungen entfallen, könnte der Konkurrenzgedanke stärker in den Vordergrund treten. Wechselseitige Wissensvorenthaltungen wären eine denkbare Konsequenz. Die Erforschung des Einflusses von Gebietsschutzbestimmungen auf die Erfolgswirkungen des Franchisenehmer austauschs stellt sich als aussichtsreich dar.

Als weiterer Kontingenzfaktor wurde mit der „absorptiven Kapazität“ eines der bedeutendsten Konzepte der organisationalen Lernforschung aufgegriffen. Die absorptive Kapazität kennzeichnet die Fähigkeiten, den Wert von neuen externen Informationen zu erkennen sowie entsprechende Kenntnisse zu integrieren und erfolgsfördernd umzusetzen. In den Hypothesenherleitungen wurde argumentiert, dass sowohl die Dauer der Systemmitgliedschaft als auch die spezifische Wissensbasis Ausprägungen der absorptiven Kapazität reflektieren. Mit zunehmender Beziehungsdauer sollten die Partner über einen breiteren Fundus an Interaktionserfahrungen verfügen. So könnten die Unternehmer im Zeitablauf genauere Einblicke darüber gewinnen, wie Wissenstransfers zielführend zu gestalten sind und welche Franchisenehmer für einen Austausch in Frage kommen. Die empirischen Auswertungen unterstützten diese Argumente; hohe Engagements im Rahmen des interorganisationalen Lernens zeigten sich vor allem dann als effizienzfördernd, wenn Franchisenehmer bereits für einen relativ langen Zeitraum dem Netzwerk angeschlossen sind. Dies fundiert die theoretischen Überlegungen, dass die Systemmitglieder im Zeitablauf ihre Möglichkeiten zur Aufnahme externen Wissens verbessern und somit

ihre absorptive Kapazität ausdehnen. Der Befund bestärkt die Vermutung, dass der Aufbau langfristiger Beziehungen – etwa über forcierte Maßnahmen der Franchisenehmerbindung – für die produktivitätserhöhenden Effekte des Partneraustauschs förderlich ist.

Ebenso ist die spezifische Wissensbasis als Ausprägung der absorptiven Kapazität interpretiert worden. Wie auch vorherige Beiträge herausstellten, sind Anstrengungen zum interorganisationalen Franchisenehmer-Lernen insbesondere auf die Übertragung von spezifischen Wissensressourcen ausgerichtet. Diese Wissensbestandteile umfassen das „how and the why“ der Implementierung von Erfahrungen, sie sind nur schwer kodifizierbar, oftmals in ihrer regionalen Nutzbarkeit beschränkt sowie in Personen und in ihren intimen Fähigkeiten verankert. Der verfügbare kontextbezogene Wissensbestand sollte wiederum bestimmen, inwiefern spezifische externe Informationen erkannt und schließlich umgesetzt werden können. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass Franchisenehmer bei hoher Wissensverfügbarkeit vorteilhaftere Austauschgelegenheiten und bessere Zugriffsmöglichkeiten auf externe Informationen aufweisen. Die daraus abgeleitete Vermutung, dass interorganisationales Lernen verstärkt mit positiven Effizienzwirkungen einhergeht, wenn eine ausgeprägte spezifische Wissensbasis vorliegt, fand indes keine empirische Bestätigung. Ein möglicher Erklärungsgrund liegt in ausgleichenden Einflusswirkungen der spezifischen Wissensbasis auf den zwischenbetrieblichen Austausch. Umfangreiche Wissensreservoirs könnten zwar einerseits die Rezeptivität der fokalen Unternehmung erhöhen. Andererseits sinkt mit zunehmendem Wissensbestand aber unter Umständen der Grenznutzen zusätzlicher Wissensintegrationen; die Aufnahme externer Informationen könnte dann nur noch geringe Wertsteigerungen entfalten.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Adler, P./Cole, R. (1993): Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants, in: *Sloan Management Review* **34**: S. 85-94.
- Aiken, L.S./West, S.G. (1991): Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, Newbury Park.
- Allen, R./Athanassopoulos, A./Dyson, R./Thanassoulis, E. (1997): Weights Restrictions and Value Judgments in Data Envelopment Analysis: Evolution, Development and Future Directions, in: *Annals of Operations Research* **73**: S. 13-34.
- Argote, L. (1999): Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge, Boston.
- Argote, L./Beckman, S.L./Epple, D. (1990): The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings, in: *Management Science* **36**: S. 140-154.
- Argote, L./Darr, E. (2001): Repositories of Knowledge in Franchise Organizations, in: Dosi, G./Nelson, R.R./Winter, S.G. (Hrsg.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford: S. 51-69.
- Argote, L./Epple, D./Rao, R.D./Murphy, K. (1997): The Acquisition and Depreciation of Knowledge in a Manufacturing Organization: Turnover and Plant Productivity, Carnegie Mellon University.
- Argote, L./Ingram, P.J. (2000): Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage of Firms, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **82**: S. 150-169.
- Argote, L./Ingram, P.J./Levine, J.M./Moreland, R.L. (2000): Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **82**: S. 1-8.
- Argote, L./McEvily, B./Reagans, R. (2003): Managing Knowledge in Organisations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes, in: *Management Science* **49**: S. 371-392.
- Argyris, C. (1977): Double Loop Learning in Organizations, in: *Harvard Business Review* **55**: S. 115-125.
- Argyris, C. (1993): Actionable Knowledge, San Francisco.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1974): Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, San Francisco.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading.

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden*, 9. Aufl., u.a. Berlin.
- Baecker, D. (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: *Organisationsentwicklung* **03**: S. 5-21.
- Baloff, N. (1970): Startup Management, in: *IEEE Transactions on Engineering Management* **17**: S. 132-141.
- Banker, R.D./Charnes, A./Cooper, W.W. (1984): Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, in: *Management Science* **30**: S. 1078-1092.
- Banker, R.D./Morey, R.C. (1986): Efficiency Analysis for Exogenously Fixed Inputs and Outputs, in: *Operations Research* **34**: S. 513-521.
- Bapuji, H./Crossan, M.M. (2004): From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research, in: *Management Learning* **34**: S. 397-411.
- Barabási, A.-L. (2002): *Linked – How Everything is Connected to Everything Else and What it Means for Business, Science, and Everyday Life*, Cambridge.
- Barros, C.P./Alves, C.A. (2003): Hypermarket Retail Store Efficiency in Portugal, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* **31**: S. 549-560.
- Bauer, H.H. (1986): Das Erfahrungskurvenkonzept, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* **01**: S. 1-12.
- Baum, J.A.C./Ingram, P.J. (1998): Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980, in: *Management Science* **44**: S. 996-1016.
- Baum, J.A.C./Li, S.X./Usher, J.M. (2000): Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions, in: *Administrative Science Quarterly* **45**: S. 766-801.
- Bleeke, J./Ernst, D. (1991): The Way to Win in Cross-Border Alliances, in: *Harvard Business Review* **10**: S. 127-135.
- Borgatti, S.P./Cross, R. (2003): A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks, in: *Management Science* **49**: S. 432-445.
- Bradach, J. (1997): Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, in: *Administrative Science Quarterly* **42**: S. 276-303.
- Bradach, J. (1998): *Franchise Organizations*, Boston.
- Bradach, J./Eccles, R. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, in: *Annual Review of Sociology* **15**: S. 97-118.

- Buse, H.P. (2002): Organisationales Lernen in kooperativen Beziehungen – Theorieperspektive oder praxisorientiertes Gestaltungskonzept?, in: Stölzle, W./Gareis, K. (Hrsg.), *Integrative Management- und Logistikkonzepte*, Wiesbaden: S. 70-102.
- Byrd, D. (2001): *When Peers Become Teachers: The Impact of Inter-Firm Relationships on Learning and Performance*, Michigan.
- Cangelosi, V./Dill, W.R. (1965): Organizational Learning Observations Toward a Theory, in: *Administrative Science Quarterly* **10**: S. 175-203.
- Cantner, U./Hanusch, H. (1998): Effizienzanalyse mit Hilfe der Data-Envelopment-Analysis, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* **05**: S. 228-237.
- Carrington, R./Puthucheary, N./Rose, D./Yaisawarng, S. (1997): Performance Measurement in Government Service Provision: The Case of Police Services in New South Wales, in: *Journal of Productivity Analysis* **08**: S. 415–430.
- Caves, R./Murphy W. (1976): Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, in: *Southern Economic Journal* **42**: S. 572-586.
- Charnes, A./Cooper, W.W./Rhodes, E. (1978): Measuring the Efficiency of Decision Making Units, in: *European Journal of Operational Research* **52**: S. 1-15.
- Charnes, A./Cooper, W.W./Seiford, L. (1994): *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications*, Boston.
- Child, J. (2001): Learning through Strategic Alliances, in: Dierkes, M./Antal, A.B./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford: S. 657-680.
- Cochet, O./Garg, V.K. (2007): How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs, forthcoming in: *Journal of Small Business Management* (Fall 2007).
- Coelli, T./Rao, D.S./Battese, G.E. (1998): *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Boston.
- Cohen, W.M./Bacdayan, P. (1994): Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study, in: *Organization Science* **05**: S. 554-568.
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly* **35**: S. 128-152.
- Conlon, D.E./Morgeson, F.P./McNamara, G./Wisemann, R.M./Skilton, P.F. (2006): Examining the Impact and Role of Special Issue and Regular Journal Articles in the Field of Management, in: *Academy of Management Journal* **49**: S. 857-872.

- Combs, J./Michael, S./Castrogiovanni, G. (2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, in: *Journal of Management* **30**: S. 907-931.
- Crossan, M.M./Lane, H.W./White, R.E./Djurfeldt, L. (1995): Organizational Learning: Dimensions for a Theory, in: *The International Journal of Organizational Analysis* **03**: S. 337-360.
- Crossan, M.M./Lane, H.W./White, R.E. (1999): An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, in: *Academy of Management Review* **24**: S. 522-537.
- Cyert, R.M./Kumar, P./Williams, J.R. (1993): Information, Market Imperfections and Strategy, in: *Strategic Management Journal* **14**: S. 47-58.
- Daft, R.L./Weick, K.E. (1984): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, in: *Academy of Management Review* **09**: S. 284-295.
- Dant, R.P./Gundlach, G.T. (1999): The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution, in: *Journal of Business Venturing* **14**: S. 35-67.
- Darr, E.D./Argote, L./Epple, D. (1995): The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises, in: *Management Science* **41**: S. 1750-1762.
- Darr, E.D./Kurtzberg, T.R. (2000): An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **82**: S. 28-44.
- Deutscher Franchise-Verband (2005): <http://www.dfv-franchise.de>; Kategorie: Presse/Statistiken (letzter Zugriff: 23.04.2007).
- Dick, M. (2005): Organisationales Lernen, in: Rauner, F. (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildungsforschung*, Bielefeld: S. 299-307.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: *Management Science* **35**: S. 1504-1511.
- Dodgson, M. (1993): Organizational Learning: A Review of Some Literatures, in: *Organization Studies* **14**: S. 375-394.
- Donthu, N./Yoo, B. (1998): Retail Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis, in: *Journal of Retailing* **74**: S. 89-105.

- Duncan, R./Weiss, A. (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design, in: Staw, B.M. (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: S. 75-123.
- Dutton, J.M./Starbuck, W.H. (1978): Diffusion of Intellectual Technology, in: Krippendorff, K. (Hrsg.), *Communication and Control in Society*, New York: S. 489-511.
- Dutton, J.M./Thomas, A. (1984): Treating Managerial Progress Functions as a Managerial Opportunity, in: *Academy of Management Review* **09**: S. 235-247.
- Dyckhoff, H./Allen, K. (1999): Theoretische Begründung einer Effizienzanalyse mittels Data Envelopment Analysis, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* **05**: S. 411-435.
- Dyer, J.H./Nobeoka, K. (2000): Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, in: *Strategic Management Journal* **21**: S. 345-368.
- Dyer, J./Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Strategy, in: *Academy of Management Review* **23**: S. 660-679.
- Ehrmann, T. (2005): *Strategische Planung*, Berlin.
- Ehrmann, T./Haas, F. (2006): Effizienz, Anreizgestaltung und Implementierung von Prozessinnovationen: eine empirische Untersuchung anhand des Desktop-Purchasing, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* **58**: S. 169-187.
- Eisenhardt, K.M./Schoonhoven, C.B. (1996): Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, in: *Organization Science* **07**: S. 136-150.
- Elango, B./Fried, V. (1997): Franchising Research: A Literature Review and Synthesis, in: *Journal of Small Business Management* **35**: S. 68-83.
- Epple, D./Argote, L./Devadas, R. (1991): Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning-by-Doing, in: *Organization Science* **02**: S. 58-70.
- Epple, D./Argote, L./Murphy, K. (1996): An Empirical Investigation of the Microstructure of Knowledge Acquisition and Transfer Through Learning by Doing, in: *Operations Research* **44**: S. 77-86.
- Färe, R./Grosskopf, S./Lovell, C.A.K. (1994): *Production Frontiers*, New York.
- Farrell, M.J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, in: *Journal of the Royal Statistical Society* **120**: S. 253-281.

- Fiol, C.M./Lyles, M.A. (1985): Organizational Learning, in: *Academy of Management Review* **10**: S. 803-813.
- Foster, A./Rosenzweig, M. (1995): Learning by Doing and Learning from Others: Human Capital and Technical Change in Agriculture, in: *Journal of Political Economy* **103**: S. 1176-1209.
- Garvin, D.A. (1993): Building a Learning Organization, in: *Harvard Business Review* **71**: S. 78-91.
- Granovetter, M. (1982): The Strength of Weak Ties, in: Marsden, P./Lin, N. (Hrsg.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills: S. 105-130.
- Grant, R. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal* **17**: S. 109-122.
- Grant, R./Baden-Fuller, C. (1995): A Knowledge-Based Theory of Interfirm Collaboration, in: *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings: S. 17-21.
- Greene W. (2000): *Econometric Analysis*, 4. Aufl., Upper Saddle River.
- Greve, H. (1999): Branch System and Non-Local Learning in Populations, in: Miner, A./Anderson, P. (Hrsg.), *Advances in Strategic Management*, Stanford: S. 57-80.
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks, in: *Strategic Management Journal* **19**: S. 293-317.
- Güldenbergh, S. (1999): *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen*, Wiesbaden.
- Haas, F. (2004): *Effizienztreiber innovativer Prozesse – Anwendung der Data Envelopment Analysis am Beispiel der elektronischen C-Teile-Beschaffung*, Wiesbaden.
- Haigh, M.S./List, J.A. (2006): Do Professional Traders Exhibit Myopic Loss Aversion? An Experimental Analysis, in: *The Journal of Finance* **09**: S. 523-534.
- Hair, J./Anderson, R./Tatham, R./Black, W. (1998): *Multivariate Data Analysis*, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal* **12**: S. 83-103.
- Haunschild, P.R./Miner, A.S. (1997): Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty, in: *Administrative Science Quarterly* **42**: S. 472-500.
- Hayes, R.H./Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York.

- Henderson, B.D. (1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt/New York.
- Hirsch, W.Z. (1952): Manufacturing Progress Functions, in: *Review of Economics and Statistics* **34**: S. 143-155.
- Hirschman, W.B. (1964): Profit from the Learning Curve, in: *Harvard Business Review* **42**: S. 125-139.
- Huber, G.P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, in: *Organization Science* **02**: S. 88-115.
- Ingram, P. (1996): The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896-1980, New York.
- Ingram, P./Baum, J.A.C. (1997a): Opportunity and Constraint: Organizations' Learning from the Operating and Competitive Learning of Industries, in: *Strategic Management Journal* **18**: S. 75-98.
- Ingram, P./Baum, J.A.C. (1997b): Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980, in: *Administrative Science Quarterly* **42**: S. 68-102.
- Ingram, P./Baum, J.A.C. (2001): Interorganizational Learning and the Dynamics of Chain Relationships, in: Baum, J.A.C. (Hrsg.), *Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, Amsterdam: S. 109-139.
- Ingram, P./Simons, T. (2002): The Transfer of Experience in Groups of Organizations: Implications for Performance and Competition, in: *Management Science* **48**: S. 1517-1533.
- Inkpen, A.C. (1996): Creating Knowledge through Collaboration, in: *California Management Review* **39**: S. 123-140.
- Inkpen, A.C./Crossan, M.M. (1995): Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning, in: *Journal of Management Studies* **32**: S. 595-618.
- Jaffe, A./Trajtenberg, R. (1999): International Knowledge Flows: Evidence From Patent Citations, in: *Economics of Innovation and New Technology* **08**: S. 105-136.
- Jensen, M./Meckling, W. (1992): Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in: Werin, L./Wijkander, H. (Hrsg.), *Contract Economics*, Oxford: S. 251-274; u.a. auch publiziert in: *Journal of Applied Corporate Finance* (Fall 1995).
- Joskow, P.L./Rosanski, G.A. (1979): The Effects of Learning by Doing on Nuclear Plant Operating Reliability, in: *Review of Economics and Statistics* **61**: S. 161-168.
- Kale, P./Singh, H./Perlmutter, H. (2000): Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, in: *Strategic Management Journal* **21**: S. 217-237.

- Kalnins, A./Mayer, K.J. (2004): Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival, in: *Management Science* **50**: S. 1716-1728.
- Keh, H.T./Chu, S. (2003): Retail Productivity and Scale Economies at the Firm level: A DEA Approach, in: *Omega* **31**: S. 75-83.
- Kirjavainen, T./Loikkanen, H. (1998): Efficiency Differences of Finnish Senior Secondary Schools: An Application of DEA and Tobit Analysis, in: *Economics of Education Review* **17**: S. 377-394.
- Klimecki, R.G./Thomae, M. (1997): Organisationales Lernen. Eine Bestandsaufnahme der Forschung, Konstanz.
- Knott, A. (2001): The Dynamic Value of Hierarchy, in: *Management Science* **47**: S. 430-448.
- Knott, A. (2003): The Organizational Routines Factor Matrix Paradox, in: *Strategic Management Journal* **24**: S. 929-943.
- Kogut, B. (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal* **09**: S. 319-332.
- Kogut, B. (1989): A Note on Global Strategies, in: *Strategic Management Journal* **10**: S. 383-389.
- Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: *Organization Science* **03**: S. 383-397.
- Koopmans, T.C. (1951): An Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities, in: Koopmans, T.C. (Hrsg.), *Activity Analysis of Production and Allocation*, New York: S. 33-97.
- Kraatz, M.S. (1998): Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change, in: *Academy of Management Journal* **43**: S. 621-643.
- Kubitschek, C. (2001): Die Erfolgsfaktoren des Franchising, in: *Die Betriebswirtschaft* **06**: S. 671-687.
- Lafontaine, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, in: *RAND Journal of Economics* **23**: S. 263-283.
- Lane, P.J./Lubatkin, M. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, in: *Strategic Management Journal* **19**: S. 461-477.
- Larsson, R./Bengtsson, L./Henriksson, K./Sparks, J. (1998): The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances, in: *Organization Science* **09**: S. 285-305.

- Lavie, D./Rosenkopf, L. (2006): Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, in: *Academy of Management Journal* **49**: S. 797-818.
- Lei, D.T. (1997): Competence Building, Technology Fusion and Competitive Advantage: The Key Roles of Organizational Learning and Strategic Alliances, in: *International Journal of Technology Management* **14**: S. 208-237.
- Levinthal, D.A./March, J.G. (1993): The Myopia of Learning, in: *Strategic Management Journal* **14**: S. 95-112.
- Levitt, B./March, J.G. (1988): Organizational Learning, in: *Annual Review of Sociology* **14**: S. 319-340.
- Lieberman, M.B. (1984): The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industries, in: *The Rand Journal of Economics* **14**: S. 213-228.
- Littler, D./Leverick, F. (1995): Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience, in: *Long Range Planning* **28**: S. 58-67.
- Long, J.S. (1997): Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables. Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences, Thousand Oaks.
- Love, J. (1986): McDonald's: Behind the Arches, New York.
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: *Organization Science* **02**: S. 71-86.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen.
- Maskell, P./Malmberg, A. (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness, in: *Cambridge Journal of Economics* **23**: S. 167-185.
- McMullen, P.R./Frazier, G.V. (1999): Using Simulation and Data Envelopment Analysis to Compare Assembly Line Balancing Solutions, in: *Journal of Productivity Analysis* **11**: S. 149-168.
- Michael, S.C. (1996): To Franchise or Not to Franchise: An Analysis of Decision Rights and Organizational Form Shares, in: *Journal of Business Venturing* **11**: S. 57-71.
- Michael, S.C. (2000): Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising, in: *Strategic Management Journal* **21**: S. 497-514.
- Michael, S.C./Combs, J.G. (2007): Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees, forthcoming in: *Journal of Small Business Management* (Fall 2007).
- Miller, D. (1996): A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature, in: *Journal of Management* **22**: S. 485-505.

- Miller, K.D./Zhao, M./Calantone, R.J. (2006): Adding Interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March's Exploration-Exploitation Model, in: *Academy of Management Journal* **49**: S. 709-722.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge.
- Nöcker, R. (2005): Begegnungen: Der Bausanierer, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10. Januar 2005: S. 18.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge-Creation, in: *Organization Science* **05**: S. 14-37.
- Nonaka, I./Takeuchi, H./Umemoto, K. (1996): A Theory of Organizational Knowledge-Creation, in: *International Journal of Technology Management* **11**: S. 833-850.
- O'Reilly, C. A. (1983): The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and some Propositions, in: *Research in Organizational Behavior* **05**: S. 103-139.
- Osterloh, M./Müller-Stewens, G. (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-How-Transfer oder Kontext-Transfer, in: *Zeitschrift Führung & Organisation* **01**: S. 18-23.
- Oum, T.H./Yu, C. (1994): Economic Efficiency of Railways and Implications for Public Policy: A Comparative Study of the OECD Countries' Railways, in: *Journal of Transport Economics and Policy* **28**: S. 121-138.
- Pautzke, G. (1989): *Die Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis*, München.
- Pawlowsky, R. (2001): The Treatment of Organizational Learning in Management Science, in: Dierkes, A./Berthoin, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, New York: S. 61-88.
- Pfeffer, J./Sutton, R.I. (1999): Knowing "What" to Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, in: *California Management Review* **42**: S. 83-108.
- Powell, W.W./Koput, K.W./Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, in: *Administrative Science Quarterly* **41**: S. 116-145.
- Powers, J./McMullen, P.R. (2000): Using Data Envelopment Analysis to Select Efficient Large Market Cap Securities, in: *Journal of Business and Management* **07**: S. 31-42.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review* **68**: S. 71-91.

- Priem, R.L./Butler, J.E. (2001): Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?, in: *Academy of Management Review* **26**: S. 22-40.
- Reagans, R./Argote, L./Brooks, D. (2005): Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together, in: *Management Science* **51**: S. 869-881.
- Ring, P.S./Van de Ven, A.H. (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: *Academy of Management Review* **19**: S. 90-118.
- Scheffczyk, M. (1996): Data Envelopment Analysis, in: *Die Betriebswirtschaft* **02**: S. 167-183.
- Schewe, G. (1996): Imitation as a Strategic Option for External Acquisition of Technology, in: *Journal of Engineering and Technology Management* **13**: S. 55-82.
- Schewe, G./Hauschildt, J. (2000): Gatekeeper and Process Promotor: The Role of Key Persons in Innovation Management, in: *International Journal of Agile Management Systems* **02**: S. 96-103.
- Schlüter, H. (2000): Franchisenehmer-Zufriedenheit, Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Eberl, P. (1998): Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig Antworten, in: *Die Betriebswirtschaft* **58**: S. 516-536.
- Seiford, L./Thrall, R. (1990): Recent Developments in DEA: The Mathematical Programming Approach to Frontier Analysis, in: *Journal of Econometrics* **46**: S. 7-38.
- Shane, S. (2001): Organizational Incentives and Organizational Mortality, in: *Organization Science* **12**: S. 136-160.
- Shane, S. (2005): From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Upper Saddle River.
- Shao, B.B.M./Lin, W.T. (2002): Technical Efficiency Analysis of Information Technology Investments: A Two-Stage Empirical Investigation, in: *Information & Management* **39**: S. 391-401.
- Sharma, S./Durand, R.M./Gur-Arie, O. (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, in: *Journal of Marketing Research* **17**: S. 291-300.
- Shrivastava, P. (1983): A Typology of Organizational Learning Systems, in: *Journal of Management Studies* **20**: S. 7-28.
- Simonin, B.L. (1997): The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization, in: *Academy of Management Journal* **40**: S. 1150-1174.
- Simonin, B.L. (1999): Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal* **20**: S. 595-623.

- Smunt, T.L. (1987): The Impact of Worker Forgetting on Production Scheduling, in: *International Journal of Production Research* **25**: S. 689-701.
- Sorenson, O./Sørensen, J. (2001): Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance, in: *Strategic Management Journal* **22**: S. 713-724.
- Spender, J.-C. (1996): Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications, in: Moingeon, B./Edmondson, A. (Hrsg.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Newbury Park: S. 56-73.
- Spender, J.-C./Grant, R. M. (1996): Knowledge and the Firm: Overview, in: *Strategic Management Journal* **17**: S. 5-10.
- Stanworth, J. (1995): The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence?, in: *Journal of Marketing Channels* **04**: S. 161-176.
- Stasser, G./Vaughan, S.I./Stewart, D.D. (2000): Pooling Unshared Information: The Benefits of Knowing How Access to Information is Distributed Among Group Members, in: *Organizational Behavior Human Decision Processes* **82**: S. 102-116.
- Stata, R. (1989): Organizational Learning – the Key to Management Innovation, in: *Sloan Management Review* **30**: S. 63-74.
- Steinmann, L. (2002): Konsistenzprobleme der Data Envelopment Analysis in der empirischen Forschung, Zürich.
- Steinmann, L./Zweifel, P. (2003): On the (In-)Efficiency of Swiss Hospitals, in: *Applied Economics* **35**: S. 361-370.
- Sule, D.R. (1983): Effect of Learning and Forgetting on Economic Lot Size Scheduling Problem, in: *International Journal of Production Research* **21**: S. 771-786.
- Sydow, J. (1993): Franchisingnetzwerke, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* **64**: S. 95-113.
- Teece, D. (1992): Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* **18**: S. 1-25.
- Teece, D./Pisano, G. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, in: *Industrial and Corporate Change* **03**: S. 537-556.
- Thomas, R.R./Barr, R.S./Cron, W.L./Slocum, J.W. Jr. (1998): A Process for Evaluating Retail Store Efficiency: A Restricted DEA Approach, in: *International Journal of Research in Marketing* **15**: S. 487-503.

- Thorndike, E.L. (1898): Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals, in: *The Psychological Review: Series of Monograph Supplements* **02**: S. 1-109.
- Tobin, J. (1958): Estimation of Relationships for Limited Dependent Variables, in: *Econometrica* **26**: S. 24-36.
- Tsai, W. (2004): Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, in: *Academy of Management Journal* **44**: S. 998-1004.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness, in: *Administrative Science Quarterly* **42**: S. 35-67.
- Uzzi, B./Dunlap, S. (2003): How to Build Your Network, in: *Harvard Business Review* **83**: S. 53-60.
- Uzzi, B./Lancaster, R. (2003): Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients, in: *Management Science* **49**: S. 383-399.
- von Hippel, E. (1994): "Sticky information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, in: *Management Science* **40**: S. 429-439.
- von Krogh, G./Nonaka, I./Nishiguchi, T. (2000): Knowledge Creation: A Source of Value, New York.
- Wegner, D.M. (1995): A Computer Network Model of Human Transactive Memory, in: *Social Cognition* **13**: S. 319-339.
- Weick, K.E./Westley, F. (1996): Organizational Learning. Affirming an Oxymoron; in: Clegg, S.R./ Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*, London: S. 440-458.
- Wiegand, M. (1995): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden.
- Windsperger, J. (2003): Complementarities and Substitutabilities in Franchise Contracting: Some Results from the German Franchise Sector, in: *Journal of Management and Governance* **07**: S. 291-313.
- Windsperger, J. (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector, in: *Journal of Business Research* **57**: S. 1361-1369.
- Wright, T.P. (1936): Factors Affecting the Costs of Airplanes, in: *Journal of the Aeronautical Sciences* **03**: S. 122-128.
- Yelle, L.E. (1979): The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey, in: *Decision Sciences* **10**: S. 302-328.

- Yli-Renko, H./Autio, E./Sapienza, H.J. (2001): Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms, in: *Strategic Management Journal* **22**: S. 587-613.
- Yoo, B./Donthu, N./Pilling, B.K. (1998): Channel Efficiency: Franchise versus Non-Franchise Systems, in: *Journal of Marketing Channels* **06**: S. 1-15.
- Zander, U./Kogut, B. (1995): Knowledge and Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, in: *Organization Science* **06**: S. 76-92.
- Zimmerman, M.B. (1982): Learning Effects and the Commercialization of New Energy: The Case of Nuclear Power, in: *Bell Journal of Economics* **13**: S. 297-313.

