

Betriebswirtschaftliche Schriften

Band 63

Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor

Von

Jürgen Knigge



Duncker & Humblot · Berlin

JÜRGEN KNIGGE

Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 63

Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor

Von

Dr. Jürgen Knigge



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1973 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1973 bei Alb. Sayffaerth, Berlin 61
Printed in Germany

ISBN 3 428 02828 7

*Meiner lieben Mutter
in herzlicher Dankbarkeit*

Vorwort

Den *Dienstleistungsunternehmen* werden große Wachstumschancen prognostiziert. Daneben vermutet man zukünftige Möglichkeiten der Kostensenkung. Beides ergibt sich aus der Schöpfung bisher nicht vorhandener und der Neugestaltung bereits existenter Dienste in Anpassung an veränderte Nachfragebedingungen, ferner aus der Umstrukturierung und vor allem der Gründung von Systemen des Absatzes und der Produktion von Dienstleistungen. Solche immateriellen Güter werden zunehmend aus der Hand von Anbietern kommen, die in komplex strukturierten Gefügen organisiert sind. Einerseits hat man diese *Systeme* in bezug auf Planung und Kontrolle als *zentralisiert*, andererseits hinsichtlich der Ausführung der Leistungserstellung und -verwertung als räumlich, persönlich und sachlich weitgehend *dezentralisiert* zu bezeichnen.

In diesem Zusammenhang wird in jüngster Zeit — häufig schlagwortartig — von *Franchising* gesprochen, insbesondere, weil es neue Bereiche des tertiären Sektors als Betätigungsfeld für *vertikal-kooperativ* integrierte und stabilisierte Systeme zu erfassen und zu gestalten geeignet ist.

Zur Analyse und Ordnung des genannten Problemkreises sind in der vorliegenden Arbeit vor allem das typologische Verfahren und die system- und entscheidungsorientierten Sichtweisen gewählt worden. Die nähere Begründung des methodischen Ansatzes erfolgt in 1.2. Dieses Kapitel dürfte mehr für den wissenschaftlich ausgerichteten Leser von Interesse sein.

Meinem hochverehrten Lehrer, Herrn *Professor Dr. Robert Nieschlag*, sage ich für seine wertvollen Anregungen sowie für seine fördernde Unterstützung und Betreuung bei dieser Untersuchung herzlichen Dank. Insbesondere haben seine persönlichen Empfehlungen an Betriebe und Institute in den USA in entscheidender Weise dazu beigetragen, dort Primär- und Sekundärinformationen als Grundlage dieser Arbeit zu gewinnen.

München, im September 1972

Jürgen Knigge

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	13
Schaubilderverzeichnis	14
1. Grundlagen der Untersuchung	15
11. Problemstellung	15
12. Zum methodischen Ansatz	20
121. Die Zielsetzung und die Betrachtungsweisen	20
122. Die besondere Verwendung und Bedeutung von Typen und starrten Begriffen in der Untersuchung	24
2. Typologie der Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor	29
21. Begriff und Typen des Franchising und der Franchise-Systeme	29
211. Die Begriffsdefinition des Franchising	29
212. Mögliche Ansätze zur Typologie des Franchising und der Franchise-Systeme	36
212.1 Institutioneller Ansatz nach der Konstellation der Franchise-Partner	39
212.2 Genetischer Ansatz nach der Lebensphase der Be- triebe bei Einführung des Franchising	42
212.3 Funktionaler Ansatz	44
212.31 nach der Leistungssubstanz des Franchise- Nehmer-Betriebes gegenüber Verbrauchern und Verwendern	44
212.32 nach der Leistungsbereitschaft des Franchise- Nehmer-Betriebes gegenüber Verbrauchern und Verwendern	45
212.33 nach der Leistungssubstanz des Franchise- Gebers gegenüber dem Franchise-Nehmer	46
212.34 nach dem Beitrag des Franchise-Nehmers zum System	50
212.4 Zusammenfassung und Kombination der typologischen Ansätze	52

213.	Die Merkmale der Betriebs-Franchise-Systeme und der Produkt-Franchise-Systeme im Vergleich	54
213.1	Vertikal-kooperative Beziehungen und Leistungen an Dritte	55
213.2	Schutzrechte und Kenntnisse des Franchise-Gebers ..	57
213.3	Betriebswirtschaftlich-organisatorisches Programm und Entgelt des Franchise-Gebers	58
213.4	Vertragliche Bindung und Selbständigkeit des Franchise-Nehmers	61
213.5	Zusammenfassung der typuseigenen Kombination von Merkmalsausprägungen des Betriebs-Franchise-Systems	62
22.	Abgrenzung der Franchise-Systeme von anderen Absatzorganisations-Typen	63
221.	Die Stellung des Franchise-Systems im Rahmen der Ordnungsversuche der absatzwirtschaftlichen Literatur	63
221.1	als besonderer Typus der Absatzmethode nach Gutenberg und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen	64
221.2	als besonderer Organisations-Typus der Absatzkette nach Sundhoff	69
221.3	als Ergebnis eines besonderen Typus selektiver Absatzpolitik nach Geist	70
221.4	als besonderer Typus der Absatzorganisation in systemtheoretischer Sicht	71
222.	Die Unterschiede zwischen Betriebs-Franchise-Systemen und ähnlichen Absatzorganisationen	75
222.1	Die Unterschiede zu Filial-Systemen	75
222.11	Differenzen bei statischer Analyse	75
222.12	Differenzen bei dynamischer Analyse	77
222.2	Die Unterschiede zu Freiwilligen Gruppen	78
222.21	Differenzen in den Merkmalen	78
222.22	Annäherung der Freiwilligen Gruppen an den Typus der Betriebs-Franchise-Systeme	83
23.	Typologische Analyse der Dienstleistungsbetriebe und Dienstleistungs-Franchise-Systeme	86
231.	Begriff und Wesen der Dienstleistung	86
232.	Einordnung der Dienstleistungsbetriebe in das volkswirtschaftliche Sektoren-Modell	89
233.	Ansätze zur Typologie der Dienstleistungsbetriebe und Dienstleistungs-Franchise-Systeme	90
233.1	Mögliche typologische Ansätze im Überblick	90
233.2	Kombination der typologischen Ansätze	96
233.3	Empirische Typen bedarfsorientierter Dienstleistungs-Franchise-Systeme	97

3. Erfolgspotential der Betriebs-Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor	100
31. Die Einflußgrößen des Erfolgspotentials auf den Dienstleistungsmärkten	101
311. Gesamtwirtschaftliche Daten zur Entwicklung des Dienstleistungssektors	101
312. Bestimmungsfaktoren der Nachfrage von Dienstleistungen ..	106
312.1 Bestimmungsfaktoren der Dienstleistungsnachfrage der privaten Haushalte	106
312.2 Bestimmungsfaktoren der Dienstleistungsnachfrage der Betriebe	113
313. Bestimmungsfaktoren des Angebots von Dienstleistungen ..	114
313.1 Fehlendes Marketing der Dienstleistungsbetriebe	114
313.2 Beschränkungen des Marktzugangs	116
313.21 Rechtlich-institutionell bedingte Hemmnisse ..	116
313.22 Faktisch bedingte Hemmnisse	118
313.3 Sonstige Angebotsbedingungen von Dienstleistungen ..	120
32. Die Einflußgrößen des Erfolgspotentials der Betriebs-Franchise-Systeme	122
321. Allgemeine Bestimmungsfaktoren des Erfolgspotentials des Betriebs-Franchising	123
321.1 Ziele und Nebenbedingungen der Franchise-Geber	123
321.2 Vorteile und Nachteile für die Franchise-Nehmer	127
321.3 Bestimmungsfaktoren für bestimmte Typen des Betriebs-Franchising in der BRD	130
321.31 Direktes, Einzel- und Kleinbetriebs-Franchising	131
321.32 Indirektes, Gebiets- und Großbetriebs-Franchising	135
322. Besondere Bestimmungsfaktoren des unternehmensspezifischen Erfolgspotentials der Betriebs-Franchise-Systeme verschiedener System-Gründer	136
322.1 Vorbemerkung zur unternehmensspezifischen Analyse des Erfolgspotentials	136
322.2 Die verschiedenen Bestimmungsfaktoren bei den einzelnen System-Gründer-Typen	139
322.21 Einzelunternehmer	139
322.22 Filialunternehmen des Dienstleistungssektors ..	140
322.23 Großhandelsunternehmen	141
322.24 Diversifizierende Unternehmen	144
322.25 Branchen- und Franchise-Experten	149

322.26	International franchisierende Dienstleistungs- unternehmen	149
322.3	Die Wahl der Planungsträger für den System-Aufbau als spezifischer Bestimmungsfaktor des Erfolgspoten- tials	150
322.31	Unternehmensexterne Planungsträger	151
322.311	Vorteile und Anforderungen	151
322.312	Planungsobjekte und Kosten	155
322.32	Unternehmensinterne Planungsträger	160
322.321	Vorteile	160
322.322	Anforderungen und Methoden	162
4.	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	167
	Literaturverzeichnis	171

Abkürzungsverzeichnis

BddW	= Blick durch die Wirtschaft
BfG	= Blätter für Genossenschaftswesen
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
FfH	= Forschungsstelle für den Handel
GfK	= Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung
HB	= Handelsblatt
HBR	= Harvard Business Review
HdB	= Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdO	= Handwörterbuch der Organisation
HdSW	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
LZ	= Lebensmittel-Zeitung
SZ	= Süddeutsche Zeitung
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	= Zeitschrift für Organisation

Schaubilderverzeichnis

- Schaubild 1: Objektsysteme und Aussagensysteme.
- Schaubild 2: Typen des Franchising.
- Schaubild 3: Sektorale Aufteilung der Volkswirtschaft.
- Schaubild 4: Typen der Dienstleistungen.
- Schaubild 5: Betriebs-Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor — Empirische Typen bedarfsorientierter Dienstleistungsbetriebe.
- Schaubild 6: Prozentuale Anteile der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt der EWG-Länder in den Jahren 1960 und 1969.
- Schaubild 7: Sektorale Entwicklung von Produktion und Verbrauch pro Kopf der Bevölkerung.
- Schaubild 8: Sektorale Entwicklung der Beschäftigtenstruktur.
- Schaubild 9: Ablaufmodell der Franchise-System-Entwicklung mit externen Planungsträgern.

1. Grundlagen der Untersuchung

11. Problemstellung

Vereinfachend ausgedrückt, beruht die Zunahme der *tertiären Nachfrage*¹ auf zwei Tatsachen: Zum einen wächst bei steigendem Lebensstandard das Verlangen nach kommerziellen Dienstleistungen. Zum anderen erfordert die Verwirklichung des technischen Fortschritts eine große Vermehrung der intellektuellen, administrativen Tätigkeiten².

Dabei ergibt sich für die privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen u. a. die Aufgabe, die „Schere“ zwischen dem „unersättlichen Verlangen nach Tertiärem“³ und der bisher tendenziell kaum zunehmenden Arbeitsproduktivität in diesem Bereich, wenn schon nicht zu schließen, sie dann zumindest nicht zu weit aufreißen zu lassen. Diese Aufgabe ist zu lösen, indem einerseits durch Einsatz von *Kreativität* qualitativ nachfrageentsprechende Dienstleistungsangebote geschaffen und andererseits durch Anwendung von *technischem Fortschritt* und *organisatorischem Know-How* sowie daraus resultierender Effizienzsteigerung mengenmäßig und preislich bedarfsbefriedigende Angebotsbedingungen gemacht werden. Die einzelwirtschaftliche Chance eröffnet sich hier aus der gewinnbringenden Teilnahme an den wachsenden und sich im Wandel befindlichen Handels- und übrigen Dienstleistungsmärkten.

Auf dem Wege zu diesen Lösungen steigt die Tendenz zur *Integration* von Teilsystemen der Versorgung, zur Betrachtung und zur Steuerung sämtlicher Bereiche und der zahlreichen Funktionsabläufe in einer globalen ganzheitlichen Systematik⁴. Die Gründe und Möglichkeiten dazu lassen sich im gewandelten absatzwirtschaftlichen Klima mit einer oftmals angespannten Kostensituation finden, ebenso aber in der durch die EDV erleichterten gezielten Anwendung analytischer Techniken und Methoden sowie im nach vorne drängenden kybernetischen

¹ Tertiäre Nachfrage bedeutet die Nachfrage nach Dienstleistungen.

² Vgl. *Fourastié, J.*, Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, 2. Aufl., Köln 1969, S. 126 f.

³ Ebd., S. 244 f.

⁴ Siehe zu diesem Problembereich die Broschüre der GfK: Versorgungssysteme im Umbruch — Strukturwandlungen und Funktionsverlagerungen, in: GfK Sonderdienst, 6. Doppelheft, Juni 1970, S. 217—258 (Zitierweise: Versorgungssysteme).

Gedankengut. Die Begleiterscheinungen der aus diesem Umbruch resultierenden *Strukturwandlungen* und *Funktionsverlagerungen* in und zwischen den verschiedenen Wirtschaftssektoren und Stufen der Absatzkette sind zahlreich. Sie zeigen sich im Zwang zur Kapazitätsausnutzung und Deckung der fixen Kosten, in Teilübergriffen auf bzw. in völliger Absorption von Funktionen der einen Stufe durch andere Stufen sowie in der unterschiedlichen Deutung der Aufgabenstellung und Bedeutung der einzelnen Stufe.

„All diesen Hintergründen für den erwähnten Umbruch liegt ein Zentralproblem zugrunde, das dem Funktionieren derartiger Systeme inhärent ist, nämlich die prinzipielle Interdependenz sämtlicher Subsysteme bzw. Systemstufen, die scheinbar oder nominell unabhängig voneinander sind⁵.“ Die zu einem festen Gebilde vertikaler Marketing-Systeme zusammenzufügenden Betriebe erfordern eine ganzheitliche Steuerung von Menschen, Informationen, Gütern und Geldmitteln. Dabei werden die einzelnen Funktionen jeweils dem Glied oder der Stufe des Systems mit den besten Voraussetzungen für die optimal wirtschaftliche Ausübung übertragen. Neben den unternehmensbezogenen Systemen sind es vor allem die *vertragsbezogenen Verbundformen*, die insbesondere als *Franchise-Organisationen* über zielsichere vertikale Konzeption und Programmierung einem totalen System-Management sehr nahekommen⁶. Früher standen im Mittelpunkt dieser Form von vertikalen Marketing-Systemen meist Sortimente oder bestimmte Warengruppen, seltener aber ganze Betriebe. Heute und in naher Zukunft verstärkt sich jedoch die Tendenz zu einer erschöpfenden Erfassung und Verlagerung zahlreicher betrieblicher Funktionen innerhalb von *Handels-* und anderen *Dienstleistungssystemen*.

Im folgenden gilt es, die Themenstellung der vorliegenden Untersuchung weiter einzukreisen und zu begründen. Zu diesem Zweck soll ein knapper Abriß des Wesentlichen aus *Geschichte* und gegenwärtiger Bedeutung der Entwicklung des Franchising und der Franchise-Systeme skizziert sein.

Als *erste Formen des Franchising* werden von einigen amerikanischen Autoren die „wagon peddlers“ aus der Mitte des 19. Jahrhunderts oder gar schon die von Kirche, König oder Staat an bedeutsame Persönlichkeiten verliehenen Privilegien im Mittelalter identifiziert. Hingegen gehen alle Franchise-Literaten und -Praktiker darin einig, daß ab 1898 in etwa zeitlicher Reihenfolge die Automobil-Händlerschaften, die Tankstellen-Systeme, die Drugstore-Ketten, die Kleinkaufhaus-Organisationen und die Autozubehör-Läden sowie die „voluntary

⁵ GfK: Versorgungssysteme, a.a.O., S. 229.

⁶ Vgl. ebd., S. 254.

chains“ des Lebensmittelhandels als die ersten amerikanischen landesweit etablierten Franchise-Systeme errichtet wurden⁷. Aber erst nach dem zweiten Weltkrieg „... a great proliferation of new products and services was effected to a great extent by franchising“⁸. Im Handels- und übrigen Dienstleistungsbereich geschah dies in den 50er und 60er Jahren in besonderem Maße bei den verschiedenen Gastronomie-Formen, den Motels, Auto-Services, Trockenreinigungen, Vermietungsgeschäften und Bequemlichkeitsläden des Lebensmittelhandels. Sie ließen den Franchise-Boom in den USA hochschnellen⁹. Heute erfaßt die Franchise-Methode auch solche Handels- und Dienstleistungszweige, die man bisher entweder überhaupt noch nicht kannte, oder die man für nicht franchisierbar gehalten hatte¹⁰.

Neben dem Einfluß der gesamt- und einzelwirtschaftlichen Vorteile konnte es allerdings nur bei der begünstigenden Umweltkonstellation zu der rasanten Ausbreitung des Franchising kommen. Huff nennt fünf Hauptfaktoren: das gewaltige Anwachsen der Zahl und Verschiedenheit hergestellter Güter, der kontinuierliche Trend zur Urbanisation, das Steigen der disponiblen Einkommen, die Zunahme des Kraftfahrzeugbestandes sowie die Entwicklung und Verfügbarkeit von Computern¹¹.

Zur Beurteilung des Franchising sollen primär die amerikanischen Verhältnisse verdeutlicht werden. Denn einmal liegen für die Bundesrepublik Deutschland und die übrigen europäischen Länder keine repräsentativen zahlenmäßigen oder qualitativen Untersuchungsergebnisse über die Verbreitung und Bedeutung der Franchise-Methode vor. Zum anderen ist dies angeraten wegen des leicht wahrnehmbaren Vorsprungs der USA in der Entwicklung tertiärer Leistungen sowie von

⁷ Vgl. zur Geschichte des Franchising u. a. Kursh, H., The Franchise Boom, New Revised Edition, Second Printing, Englewood Cliffs, N. J. 1969 (Zitierweise: 1969); Henderson, E., Franchising Yesterday, in: Franchising Today 1966—1967: Report of the Second Annual Management Conference on Franchising, New York, N. Y. 1967, S. 239 ff. (Zitierweise: Franchising Today 1966/67); Curry, J. A. H., und andere, Partners for Profit, A Study of Franchising, Second Printing, New York 1966, S. 13 ff.; Lewis, E. H. und Hancock, R. S., The Franchise-System of Distribution, Washington 1963, S. 10 ff.; Atkinson, J. F., Franchising: The Odds-on Favorite, Hrsg.: International Franchise Association, Chicago, Ill., 1968, S. 1 ff.

⁸ Rothenberg, A. M., A Fresh Look at Franchising, in: Journal of Marketing, Vol. 31, July 1967, S. 53; vgl. auch die unter Fußnote 7 genannten Autoren sowie GfK: Franchising-Boom im Kommen, in: GfK-Sonderdienst, 4. Doppelheft April 1970, S. 135 f. (Zitierweise: Franchising-Boom).

⁹ Vgl. Atkinson, J. F., a.a.O., S. 3.

¹⁰ Vgl. Oxenfeldt, A. R. und Thompson, D. D., Franchising in Perspektive, in: Special Issue on Franchising, S. 3 ff. Special Issue Editor: Oxenfeldt, A. R., in: Journal of Retailing, Volume 44, Number 4, Winter 1968/69, S. 3—13 (Zitierweise: Special Issue on Franchising).

¹¹ Vgl. Huff, D. L., Growth Prospects of Franchising, in: Modern Franchising, January-February 1961, S. 9.