

# Von Hobbes zum Franchising\*

## Eine wirtschaftsethische Analyse des Franchisings

GERD GARMAIER UND CHRISTOPH LÜTGE\*\*

### *From Hobbes to Franchising*

*Thomas Hobbes was one of the first to systematically explore the concept of dilemma situations and its role in human interactions. These situations are widespread on contemporary markets. A growing number of economic actors decide to overcome these situations by making use of the cooperation type 'franchising'. This explains the successful evolution of franchising. Franchising is also desirable from an ethical standpoint as it yields additional cooperation gains to those involved (franchisor and franchisee) as well as those affected in a wider sense (consumers, investors, suppliers, producers).*

*Keywords: Franchising, Business Ethics, Thomas Hobbes*

Der Mechanismus des Franchisings wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlich analysiert – wirtschaftsethische Betrachtungen liegen hierzu jedoch bisher nicht vor. Dieses Defizit wollen wir mit dem vorliegenden Artikel beheben. Gleichzeitig wollen wir versuchen, eine neue Erklärung für den Erfolg des Franchisings zu liefern.

Grundlage sowohl der wirtschaftsethischen Analyse als auch der Erklärung wird das Konzept der Dilemmastrukturen sein. Wir werden zunächst dieses Konzept unter Rückgriff auf Thomas Hobbes vorstellen (Abschnitt 1), bevor wir das Phänomen Franchising beleuchten (Abschnitt 2). Es schließt sich die normative Analyse an (Abschnitt 3), deren Ergebnisse in Abschnitt 4 zusammengefasst werden. Dabei werden sowohl deskriptive Erklärungsaspekte als auch normative Bewertungsaspekte vorgestellt.

### 1. Thomas Hobbes und Dilemmastrukturen

Was hat Thomas Hobbes mit Franchising zu tun? Auf den ersten Blick natürlich gar nichts. Aber wenn man sich näher mit der Problemstruktur befasst, die Hobbes in seinem Leviathan besonders stringent herausmodelliert hat, wird man feststellen, dass Hobbes einen Mechanismus beleuchtet, der letztlich auch für die erfolgreiche Evolution des Franchising verantwortlich ist.

---

\* Beitrag eingereicht am 19.11.2009, nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 17.01.2011.

\*\* Dr. Gerd Garmaier, Rosenstr. 20, 82256 Fürstenfeldbruck, g.garmaier@abacus-nachhilfe.de / Prof. Dr. Christoph Lütge, Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik, TU München, Lothstr. 17, D-80335 München, Tel.: +49-(0)89-28925130, Fax: +49-(0)89-28925133, E-Mail: Christoph@Luetge.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Allgemeine Ethik, Sozialphilosophie, Informations- und Technikethik.

## 1.1 Thomas Hobbes: Das Kooperationsdilemma

Analog zu Descartes' fundamentaler Einsicht der Erkenntnistheorie („cogito, ergo sum“), wollte Hobbes ein - seiner Ansicht nach - ebenso sicheres Fundament in der politischen Philosophie schaffen. Dieses philosophische Argument sollte die Voraussetzung für eine stabile Ordnung und einen dauerhaften Frieden schaffen. Insbesondere die Notwendigkeit eines leistungsstarken Souveräns, in dem er das einzige wirk-same Gegenmittel gegen das große Übel des (Bürger-)Krieges sah, wollte Hobbes plausibel untermauern.

Hobbes benutzte die deduktive Analyse-Methode, in dem er die Gesellschaft gedanklich auflöste und ihre einzelnen Elemente betrachtete. Durch die Berücksichtigung beobachtbarer Neigungen und angeborener Triebe im anarchischen Zustand erhielt Hobbes ein Argument für die Notwendigkeit einer Gesellschaft und eines absoluten Souveräns.

### 1.1.1 Der Naturzustand

Der Naturzustand den Hobbes skizziert, ist gekennzeichnet durch das *ius naturalis* (Naturrecht: Jeder hat das Recht auf alles) in einem rechts- und staatsfreien Zustand, verbunden mit dem *lex naturalis* (Naturgesetz: Es ist alles zu unterlassen, was die Selbsterhaltung gefährden könnte).

Als Konfliktursachen sieht Hobbes das ständige Mehrwollen (*pleonexia*), die Gleichheit der Individuen, die Konkurrenzsituation um knappe Güter sowie die Ruhmsucht. Das *elementum primum* stellt die Selbsterhaltung dar. Daran schließt sich – als *elementum secundum* – das Streben nach einem angenehmen Leben an.

Die Unabschließbarkeit der Bedürfnisse verwandelt das Streben nach Bedürfnisbefriedigung in ein *stetes* Mehrhabenwollen. Zudem erwartet der Mensch bereits heute die Bedürfnisse von morgen, so dass er bereits heute darum bemüht sein muss, entsprechende Mittel zur späteren Bedürfnisbefriedigung zu erlangen. Als Puffer für einen künftigen Machtverlust, der zum teilweisen oder kompletten Verlust der Mittel zur Bedürfnisbefriedigung führen kann, muss sich der Mensch ebenfalls bereits heute wappnen – der Mensch strebt deshalb auch ständig nach einem Mehr an Macht.

Die Natur hat die Menschen zwar unterschiedlich geschaffen, doch sind die Unterschiede zu gering, um jemandem eine dauerhafte Vorrangstellung einzuräumen. Selbst der Schwächste kann durch List oder Intrige den Stärksten töten. Grundsätzlich gleich sind die Menschen deshalb in ihrer Fähigkeit, mögliche Kooperationsgewinne aller anderen zu zerstören oder zu blockieren. Die Gleichheitsprämisse ist bei Hobbes auch gekennzeichnet durch die Gleichheit aller Menschen in der Furcht vor einem gewalt-samen Tod.

Aus der Gleichheit der Fähigkeiten erwächst die Gleichheit der angestrebten Ziele. Die rechtlich bedeutsame Annahme in dem Modell von Hobbes besteht darin, dass er allen Gütern die Kollektivguteigenschaft „Nichtausschließbarkeit“ einräumt, so dass grundsätzlich alle ein Recht auf alles haben. Da aber ein Verbrauchsgut nur einmal konsumiert werden kann, sind Konflikte vorprogrammiert. Und wenn nur zwei Men-schen dasselbe Gut anstreben, in dessen Genuss nur einer kommen kann, werden sie zu Feinden (vgl. Hobbes 1651: 103).

Der Konflikt resultiert somit aus der Konkurrenzsituation um knappe Güter, die zum Überleben notwendig sind. Der Wettstreit um überlebensnotwendige Güter wird zum Kampf auf Leben und Tod. Es entsteht ein allgemeiner Zustand wechselseitigen Misstrauens, der durch die Ruhmsucht der Menschen zusätzlich befeuert wird.

Damit wird aber auch deutlich, dass Hobbes im Naturzustand von klassischen Dilemmastrukturen ausgeht. In Dilemmastrukturen führt rationales Verhalten - also in diesem Fall die Verfolgung des individuellen Nutzenmaximums - zu suboptimalen Ergebnissen. Die Interdependenz des Verhaltens und die Nichteinigung der Akteure führen dazu, dass - im Sinne der Selbsterhaltung - die präventive Gegendefektion zur dominanten Strategie wird. Ein vorbeugender Angriff ist die rationalste Reaktion auf die gegebenen Umstände, sofern sich die Gelegenheit dazu ergibt (vgl. Rawls 2008: 93).

### 1.1.2 Ergebnis des Naturzustands

Das Ergebnis des Naturzustandes ist letztlich der Kriegszustand ‚jeder gegen jeden‘. Hobbes zeigt damit deutlich die aporetische Grundstruktur in Interaktionen ohne geeignetes Regelwerk. Die rationale Verfolgung des Eigeninteresses durch jeden Einzelnen führt zu einem pareto-inferioren Ergebnis für alle. Und schlimmer: Je rationaler sich die Individuen in ihrer Selbsterhaltungsstrategie verhalten, desto suboptimaler und riskanter wird der Gesamtzustand. Dies ist Modellierung der klassischen Dilemmastruktur: Die nicht-intendierte Wirkung intentionalen Verhaltens.

### 1.1.3 Der Naturzustand als Lernprozess

In der ersten Phase realisiert das Individuum, dass die Selbsterhaltung nur durch stetige Vergrößerung des Selbstbehauptungspotenzials und durch präventive Gewaltanwendung möglich ist. Da dies jedoch zu einem gesellschaftlich unerwünschten und für das Individuum zu einem immer riskanteren Zustand führt, will das einzelne Individuum das Risiko vor Gewalt und körperlichem Schaden vermeiden und sucht nach einem Ausweg, den es in Kooperationen mit anderen Individuen erkennt. Eine zwanglose Kooperation setzt das einzelne Individuum jedoch der Gefahr einer einseitigen Ausbeutung aus. Um dies zu verhindern, erkennt das Individuum, dass ein friedlicher Zustand im Eigeninteresse nur dann erreicht wird, wenn alle Individuen die Kooperationsregeln wechselseitig einhalten und die Einhaltung von einer übergeordneten Institution überwacht und sanktioniert wird.

### 1.1.4 Der Souverän als Ausweg

Je rationaler sich die Individuen in ihrer Selbsterhaltungsstrategie verhalten, desto suboptimaler und riskanter wird der Gesamtzustand (vgl. Kersting 1996: 211). Die Lösung, um diese Dilemmastrukturen wirkungsvoll zu durchbrechen und dem Krieg eines jeden gegen jeden die Grundlage zu entziehen, sieht Hobbes in dem Zustandekommen eines hypothetischen Vertrages eines jeden mit jedem (vollständiger Konsens) und der damit verbundenen Einsetzung eines Souveräns.

Die Menschen ziehen einen geordneten Zustand, in dem alle sich der Macht eines Souveräns unterwerfen und damit Rechtssicherheit und Frieden nach innen und außen genießen, dem unkontrollierbaren Naturzustand, dem permanenten Kriegszustand, vor. Anders als in der klassischen politischen Theorie beruht der Zusammen-

schluss zu einer Gesellschaft also nicht auf einem Vermögen oder einer Eigenschaft des Menschen, sondern basiert auf dem von Furcht gesteuerten Nutzenkalkül. Mit dem Vertragskonstrukt, der die Einsetzung des Souveräns begründet, erreicht Hobbes, dass eine friedliche Ordnung geschaffen werden kann - ohne an die moralischen Verpflichtungen der Menschen appellieren zu müssen. Der Gesellschaftsvertrag allein führt nicht zum gewünschten Ziel. Nur die damit verbundene Etablierung der Instanz ‚Souverän‘ garantiert die Eingriffsmöglichkeit in Interaktionsstrukturen und gewährleistet den Schutz vor Defektierern (vgl. Homann 2002: 99).

In die Terminologie der Interaktionsökonomik übersetzt, lautet die Erkenntnis von Hobbes mithin: Der Ausweg aus Dilemmastrukturen führt über den konsensethischen Ansatz, der die individuellen Interessen mitberücksichtigt.

## 1.2 Akerlof: Das Marktdilemma

George A. Akerlof hat 1970 in seinem bahnbrechenden Aufsatz *The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism* die Dilemmastrukturen in Interaktionen auf dem Markt für Gebrauchtwagen nachgewiesen und aufgezeigt, dass Unsicherheit (unvollkommene Information und fehlendes Vertrauen) zu Marktversagen führt. Sein Modell basiert auf zwei Annahmen:

- Der Gebrauchtwagenmarkt besteht aus Erfahrungsgütern, i. e. aus Gütern, deren Qualität sich erst nach dem Kauf offenbart.
- Der Käufer kann den Anbieter, der einen schlechten Gebrauchtwagen (eine ‚Zitrone‘) verkauft hat, nicht mit Abwanderung bestrafen.

Der Käufer kennt zwar die durchschnittliche Marktqualität von Gebrauchtwagen (z. B. durch Artikel in Fachzeitschriften), kann aber den konkret angebotenen Gebrauchtwagen nicht einschätzen. Er muss in seine Kalkulation die Gefahr mit einbeziehen, eine ‚Zitrone‘ zu erwerben. Somit ist er grundsätzlich nur bereit, maximal den Preis für die durchschnittliche Qualität zu bezahlen. Die Anbieter hochwertiger Gebrauchtwagen können daher ihre Fahrzeuge nicht absetzen und verlassen den Markt. Dies hat zur Folge, dass die durchschnittliche Qualität weiter sinkt. Jetzt sind die Käufer wiederum nur bereit, den niedrigeren Preis zu bezahlen. Nun verlassen auch die Anbieter der etwas weniger guten Gebrauchtwagen den Markt. Im Endergebnis gibt es nur noch schlechte Gebrauchtwagen auf dem Markt (negative Selektion). Der Markt bricht zusammen.

Als Lösung schlägt Akerlof die Einrichtung staatlicher und/oder privatwirtschaftlicher Institutionen vor, die das Vertrauen der Konsumenten stützen, z. B. Garantieverprechen der Verkäufer, staatliches Zertifikat (z. B. TÜV-Plakette); auch der Markenname eines Absatzsystems kann das Vertrauen der Konsumenten fördern, denn jetzt kann der Käufer den Verkäufer - zumindest indirekt - durch Abwanderung bestrafen.

Die Parallelität zwischen dem Anliegen von Hobbes in der politischen Philosophie und Akerlof in den Wirtschaftswissenschaften macht folgendes Schaubild deutlich:

	Hobbes	Akerlof
<b>Ausgangspunkt</b>	Rationaler Nutzenmaximierer	Rationaler Nutzenmaximierer
	+ unvollkommene Information	+ unvollkommene Information
	☹ Unsicherheit	☹ Unsicherheit
<b>Zwischenergebnis</b>	Kriegszustand, jeder gegen jeden <sup>4</sup>	Marktversagen
<b>Lösung</b>	Vertrauen schaffen durch die Institution ‚Souverän‘	Vertrauen schaffen durch ökonomische/staatliche Institutionen

Abbildung 1: Vergleich Hobbes - Akerlof

### 1.3 Zusammenfassung

Als Dilemmastruktur bezeichnet man ein Grundmuster sozialer Interaktion mit gemeinsamen und konfligierenden Interessen der beteiligten Akteure, das eine nicht-intendierte Wirkung intentionalen Verhaltens zur Folge hat.

Eine Interaktion ohne Regeln mündet jedoch in kollektive Selbstschädigung. Diese lässt sich nicht durch individuelle Selbstbindung auflösen. Stattdessen sind zur Überwindung von Dilemmastrukturen Anreize bzw. kollektive Selbstbindungen (Institutionen) erforderlich. Dies wird oft als die Unterscheidung zwischen ‚Spielregeln und Spielzügen‘ deklariert, wobei die Spielregeln den ordnungspolitischen und moralischen Rahmen für die Spielzüge bilden, und die individuellen Spielzüge sich am bestehenden Regelsystem orientieren sollen. Die Nichteinhaltung wird sanktioniert.

Institutionen setzen die Regeln und ermöglichen damit jedem an einer Interaktion Beteiligten eine verlässliche Erwartung über das Verhalten anderer Beteiligter. Diese wechselseitige Verlässlichkeit in den Handlungen der Interaktionspartner und die Glaubwürdigkeit der Institution führen letztlich zur Realisierung von Kooperationsgewinnen. Institutionen stellen somit ein wesentliches Gestaltungsmittel in modernen Gesellschaften dar (vgl. Lütge 2007: 137).

Für Beteiligte einer Dilemmastruktur ist es stets erstrebenswert, die Dilemmastruktur zu überwinden. Zur normativen Beurteilung von Institutionen, die die Überwindung von Dilemmastrukturen ermöglichen, müssen jedoch auch die Betroffenen in die Analyse mit einbezogen werden.

Wendet man das philosophische und ökonomische Werkzeug der Interaktionsökonomik auf das Franchising an, so zeigt sich, dass damit die erfolgreiche Evolution des Franchisings nachhaltig erklärt werden kann: Franchising hat sich als Kooperationsmodell vor allem deshalb durchgesetzt und bewährt, weil es zu Kooperationsgewinnen für die beteiligten Akteure führt.

## 2. Das Konzept des Franchisings

### 2.1 Historischer Hintergrund

Schon ein historischer Abriss zeigt, dass der Begriff ‚Franchise‘ in vielen verschiedenen Bedeutungen Verwendung findet. Etymologisch geht der Begriff ‚Franchise‘ [frã<sup>+</sup>ˈi:z] auf das französische ‚affranchir‘ (befreien, i. S. von Befreiung von Steuern, Abgaben, Verzicht der Feudalherren auf Vasallendienste ihrer Untertanen) bzw. auf den Wortstamm ‚franc‘ (frei, freimütig) zurück. Im 12. Jahrhundert findet sich der Begriff ‚franchise‘ in den ‚chartes de franchise‘ zum ersten Mal in einer offiziellen Verlautbarung. Hierin verliehen kirchliche und weltliche Herrscher Rechte an Dritte, gegen ein bestimmtes Entgelt Wälder zu nutzen und Messen und Märkte abzuhalten (vgl. Kaub 1980: 7 ff.).

Im 17. und 18. Jahrhundert wird ‚Franchise‘ in Frankreich, später in Großbritannien und den USA als Gewährung eines Privilegs verstanden. Dieses Privileg wurde besonders vertrauenswürdigen Personen vom Staat bzw. vom Regenten gegen ein bestimmtes Entgelt eingeräumt und beinhaltete das monopolartige Recht zur Produktion von Gütern bzw. zum Handel mit Gütern, die im besonderen Interesse des Regierenden lagen.

Im 19. Jahrhundert entsteht in Großbritannien und vor allem in den USA eine erweiterte Bedeutung von ‚Franchise‘ (engl. Aussprache [frã<sup>+</sup>ˈaiz]). ‚Franchise‘ oder auch ‚Franchising‘ bezeichneten nun eine bestimmte vertikale Vertriebsmethode. So stattete das amerikanische Unternehmen *Singer Sewing Machine Co.* um das Jahr 1860 Händler gegen Entgelt mit dem Recht aus, Singer-Nähmaschinen auf eigene Rechnung und im eigenen Namen zu vertreiben (vgl. Skaupy 2003: 1 ff.).

Auch heute wird ‚Franchise‘ in unterschiedlichen Bedeutungen gebraucht. In der Handelsbetriebslehre wird ‚Franchise‘ allgemein als ein System der vertikalen Vertriebsbindung aufgefasst. Im Versicherungswesen bezeichnet ‚Franchise‘ die Selbstbeteiligung bei Transportversicherungen und damit die Grenze für den Haftungseintritt der Versicherung beim Überschreiten einer bestimmten Schadenshöhe.

### 2.2 Definition

Der historische Abriss zeigt, dass eine einheitliche Definition des Begriffs ‚Franchise‘ weder in den Zeitläufen noch zum jetzigen Zeitpunkt existiert. Selbst wenn man unter ‚Franchise‘ heute die wohl häufigste anzutreffende betriebswirtschaftliche Lesart eines Systems der vertikalen Vertriebsbindung versteht, gibt es dennoch zahlreiche Interpretationen des Franchise-Begriffs. Dies hat seinen Grund vor allem darin, dass die betriebswirtschaftlichen und juristischen Gestaltungsmöglichkeiten des Franchisings, sowie die Formen von Franchisesystemen in der Praxis in einem sehr breiten Spektrum auftreten. Franchising wird auch im internationalen Vergleich unterschiedlich ausgestaltet, so dass eine einheitliche, allgemein gültige Definition nicht gegeben ist.

Als Ausgangspunkt für diese Untersuchung wird zunächst eine Definition verwendet, die speziell in Deutschland in der wissenschaftlichen Literatur Platz gefunden hat:

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldver-

hältnisses. Das System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens“ (Kaub 1980: 29).

- Die *vertikal-kooperative Organisation* ist im Sinne obiger Definition durch eine vertikale Arbeitsteilung und eine intensive Zusammenarbeit gekennzeichnet. Bei der vertikalen Arbeitsteilung unterscheidet man zwischen Aufgaben und Pflichten des Franchisegebers und des Franchisenehmers, wobei Franchisegeber und Franchisenehmer sich auf unterschiedlichen Stufen des Vertriebssystems befinden. Die vertikale Arbeitsteilung besteht darin, dass der Franchisegeber ein Franchisepaket bereitstellt (Vertriebs- und Organisationskonzept, Beschaffungsmöglichkeiten, Nutzungsrecht von Schutzrechten, Schulungsangebote, laufende Unterstützung des Franchisenehmers, Weiterentwicklung des Konzepts). Zum anderen ist der Franchisenehmer berechtigt und verpflichtet, dieses Franchisepaket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag bringt er Kapital, Arbeit und Informationen ein.
- *Rechtlich selbstständig* ist ein unternehmerisch tätiger Akteur insbesondere dann, wenn er unternehmerische Initiative entfalten kann und im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig ist. Damit ist gewährleistet, dass Kooperationen bzw. vertragliche Bindungen mit wechselseitigen Abhängigkeiten ausschließlich freiwillig eingegangen werden, mit dem Ziel der Gewinnmaximierung, d. h. die Akteure schließen solche Kooperationen nur dann, wenn sie erwarten, dass die Gewinne aus der Kooperation höher sind als die Gewinne ohne die Kooperation.
- Das *vertragliche Dauerschuldverhältnis* ist gekennzeichnet durch eine langfristige Zusammenarbeit der Vertragspartner, festgelegte Rechte und Pflichten des Franchisegebers und des Franchisenehmers verbunden mit einer Entgeltregelung (vgl. Niebling 2009).
- Um eine weniger juristische angehauchte Definition von Franchising zu erhalten, genügt jedoch für unsere Zwecke der Hinweis auf eine *dauerhafte Vertragsbindung*.
- Ein *einheitlicher Marktauftritt* wird mit Hilfe der Anwendung des gleichen Namens, der gleichen Marke, eines einheitlichen Erscheinungsbildes und einer gemeinsamen Strategie erreicht. Das systemkonforme Verhalten bildet dabei die Grundlage. Ziel des einheitlichen Marktauftritts ist die Stärkung des Markenimages, des Markenimages und somit letztlich die Förderung des Umsatzes. Für die Konsumenten ist es damit oft nicht unterscheidbar, ob es sich um ein Franchisesystem oder ein Filialsystem handelt.
- Die vertikale Arbeitsteilung, die Sicherstellung der rechtlichen Selbstständigkeit, die Einhaltung der Rechte und Pflichten im Rahmen des vertraglichen Dauerschuldverhältnisses und das systemkonforme Verhalten müssen durch ein *Weisungs- und Kontrollsystem* sichergestellt werden. Dieses Weisungs- und Kontrollsystem ist analog der vertikalen Arbeitsteilung ebenfalls vertikal zu verstehen. Die Richtlinien und Standards, die der Franchisegeber entwickelt hat, müssen vom Franchisenehmer erfüllt werden. In bestimmten Bereichen existiert daher

ein Weisungsrecht des Franchisegebers gegenüber dem Franchisenehmer. Dies gilt vor allem für den Know-how Transfer des Franchisegebers zum Franchisenehmer.<sup>1</sup> Ebenso besitzt der Franchisegeber das Recht zu kontrollieren, ob der Franchisenehmer die vorgegebenen Richtlinien und Standards auch einhält.

Franchising stellt sich somit als vertraglich geregelte Kooperation zwischen rechtlich selbstständigen Akteuren dar. Eine solche Kooperation ist, unter der Maxime des Gewinnstrebens, stets mit Investitionen verbunden. Der Franchisegeber investiert in das gesamte Franchisesystem (Markenrechte, Absatzkonzept, Werbestrategien, Schulungen, Weiterentwicklung des Systems etc.) sowie in die Tätigkeit des Franchisenehmers (laufende aktive Unterstützung und Beratung des Franchisenehmers), während der Franchisenehmer in seinen eigenen Franchisebetrieb investiert (Immobilie, Aufbau des Geschäftslokals, Ausstattung, Wareneinkauf etc.). Durch die vertragliche Bindung und das damit verbundene Eingehen wechselseitiger Verpflichtungen wird deutlich, dass es sich beim Franchising um eine ‚beziehungsspezifische‘ Investition handelt, die von beiden Partnern in unterschiedlicher Weise mit einem gemeinsamen Ziel unternommen wird (vgl. Homann/Suchanek 2005: 98).

Die Investitionen im Rahmen des Franchisings werden - festgelegt durch das Geschäftskonzept - für spezifische Zwecke getätigt. Ziel ist dabei für beide Vertragsparteien (Franchisegeber/Franchisenehmer), durch die eingegangene Kooperation Gewinne zu erzielen, die höher sind als die Gewinne, die ohne die Kooperation generiert würden („Partnership for Profit“). Die Kooperationsrente ist somit der jeweilige Anreiz für beide Kooperationspartner, solche Kooperationen einzugehen.

Unter Kooperation ist eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der jeweiligen Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen.

Kooperationen sind stets gleichzeitig von zwei Seiten zu beleuchten (vgl. Homann/Suchanek 2005: 118):

- aus der Sicht des einzelnen Akteurs  
(handlungstheoretische Perspektive - Kooperationsrente)
- aus gesamtwirtschaftlicher Sicht  
(interaktionstheoretische Perspektive - Kooperationsgewinn)

In der interaktionstheoretischen Perspektive geht es um gesellschaftlich erwünschte Investitionen, die zu Kooperationsgewinnen führen.<sup>2</sup> Die handlungstheoretische Perspektive analysiert das Verhalten einzelner Akteure und die notwendigen Anreize, Investitionen vorzunehmen (Kooperationsrente).

Damit wird deutlich, dass die vom Franchiseverband verwendete und in zahlreiche Publikationen eingegangene Definition von Franchising eine Erweiterung erfahren muss.

---

<sup>1</sup> Ohne die vertragliche Verpflichtung des Franchisenehmers, an Schulungen und anderen Know-how Transfers teilzunehmen und dieses Know-how auch umzusetzen, wäre jegliche Weiterentwicklung eines Franchisesystems grundsätzlich in Frage gestellt.

<sup>2</sup> Die Betonung auf gesellschaftlich erwünschte Investitionen schließt Kooperationsgewinne, die illegal erwirtschaftet werden, per definitionem aus.

## 2.3 Neu-Definition des Begriffs ‚Franchising‘

Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Akteure, die auf der Basis einer dauerhaften vertraglichen Vereinbarung beziehungspezifische Investitionen zum Zwecke einer Kooperationsrente vornehmen.

Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens.

## 2.4 Wesen des Franchisings

Um darzustellen, auf welche verschiedene Arten Kooperationsrenten im Franchising entstehen können, ist es erforderlich, zunächst die Grundtypen des Franchisings kurz zu analysieren, um dann die Kooperationen selbst, also die vertraglichen Bestandteile, zu untersuchen.

### 2.4.1 Grundtypen des Franchisings

Um aufzuzeigen, in welchen partiellen Marktsegmenten Franchise Kooperationen sinnvoll, also marktfähig sind, werden die Franchisesysteme nach ihrem Objekt unterschieden (vgl. Skaupy 1995: 30 ff.). Das Objekt des jeweiligen Franchisesystems bildet dabei das Geschäftskonzept des Franchisegebers, das der Franchisenehmer realisiert. Danach kann man Franchising in drei Hauptkategorien aufteilen: Vertriebs-Franchising, Dienstleistungs-Franchising und Produkt-Franchising. Oft kommen diese Typen jedoch nicht in Reinform, sondern in Mischformen vor. Dann ist von Bedeutung, in welchem Bereich der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt.

#### (1) Vertriebs-Franchising

Vertriebs-Franchising befasst sich mit dem Vertrieb eines oder mehrerer Produkte. Der Franchisenehmer verkauft Produkte an Verbraucher, die er entweder vom Franchisegeber zuvor bezogen hat und/oder durch Vereinbarungen des Franchisegebers mit den Produzenten wesentlich günstiger einkaufen kann als am Markt üblich. Da sich beim Vertriebs-Franchising der Franchisenehmer meist als Einzelhandelsbetrieb präsentiert, kann man auch von Handels-Franchising sprechen. (Bekannte Beispiele sind Candy & Company Süßwaren, der Teeladen, Jacques' Weindepot, Eismann-Tiefkühlkost, Yves Rocher Kosmetik.)

#### (2) Dienstleistungs-Franchising

Hier ist der Gegenstand des Franchisesystems die Leistung von Diensten gegenüber dem Verbraucher. Die Dienstleistung wird dabei nicht vom Franchisegeber erbracht, sondern ausschließlich vom Franchisenehmer. Der Franchisenehmer erhält hierzu in der Regel ein ausgefeiltes Marketingkonzept, um Kunden zu gewinnen und eine in der Praxis erprobte Methode zur Durchführung der Dienstleistung. Das Dienstleistungs-Franchising ist der in der Praxis am häufigsten anzutreffende Typus. (Bekannte Franchisesysteme sind z. B. McDonald's, Burger King, Getifix-Reinigungsgeräte, Sprachschulen, Nachhilfeeinrichtungen, Zeitarbeitsvermittlungen, TUI-Reisen, Foto-Quelle.)

### (3) Produkt-Franchising

Hierbei handelt es sich um franchisierte Betriebe, deren Gegenstand die Herstellung *und* der Verkauf eines Produktes ist. Dieser Typ des Franchisings, der auch ‚industrielles Franchise‘ genannt wird (vgl. Skaupy 1995: 32 f.), ist noch nicht weit verbreitet, da er vom Franchisenehmer zweierlei verlangt: Fähigkeiten zur Herstellung, Verarbeitung, Veredelung eines Produkts und dessen erfolgreichen Vertrieb (Beispiel: Coca-Cola).

Ein besonderer Vorteil im Rahmen dieser Kooperation wird deutlich, wenn die Produktionsstätte möglichst nah am Verkaufsort liegt und so Transportkosten und Zeitverluste gespart werden können.

## 2.4.2 Mischformen

In der Praxis weist ein Franchisesystem oft mehrere Merkmale verschiedener Typen auf. So kann z. B. der Franchisenehmer von McDonald's vertraglich verpflichtet sein, gewisse Produkte direkt vom Franchisegeber zu beziehen und neben der Dienstleistung darauf bedacht sein, diese Produkte gegenüber dem Verbraucher vermehrt abzusetzen, so dass hier eine Mischform zwischen Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising deutlich wird. Die Zuordnung eines Franchisesystems kann jedoch - ähnlich wie in einem Koordinatensystem - vorgenommen werden. Im obigen Beispiel steht die Gastronomie-Dienstleistung im Vordergrund, so dass dieses genannte System dem Dienstleistungsfranchise näher steht als dem Vertriebsfranchise.

Grundsätzlich sind folgende Konstellationen möglich (vgl. Schallmo 2003: 6):

Franchisegeber	Franchisenehmer	Franchise-Typ
Hersteller	Einzelhändler	Vertriebs-Franchising
Hersteller	Großhändler	Vertriebs-Franchising
Großhändler	Einzelhändler	Vertriebs-Franchising
Dienstleistungs-Zentrale	Dienstleistungs- Einzelbetrieb	Dienstleistungs-Franchising
Großhändler	Produzent und Einzelhändler	Produkt-Franchising

*Abbildung 2: Konstellationen im Franchising*

## 2.5 Typische Inhalte von Franchiseverträgen

### 2.5.1 Der Franchisevertrag als Institution

Spezifische Investitionen im Rahmen von Franchising gehen einher mit wechselseitigen Abhängigkeiten der Franchisepartner (Franchisegeber/Franchisenehmer). Abhän-

gigkeiten und Verpflichtungen werden vertraglich fixiert. Diese Verträge können im Sinne der Institutionenökonomik als Institution angesehen werden. „Die Realisierung von Kooperationsgewinnen verlangt stets die Abstimmung der Handlungen, und Institutionen stellen nichts anderes dar als Mechanismen für eine solche Abstimmung, d. h. eine Gestaltung der Handlungsspielräume der Interaktionspartner, durch die Informations- und Anreizprobleme in Interaktionen behoben werden sollen“ (Hornmann/Suchanek 2005: 100).

### 2.5.2 Langfristigkeit

Die Langfristigkeit von Franchiseverträgen ist ein wesentlicher vertraglicher Baustein. Franchisegeber und Franchisenehmer können so mit größerer Sicherheit ihre spezifischen Investitionen tätigen. Da die Anfangsinvestitionen für Franchisenehmer oft sehr hoch sind, müssen sie darauf achten, ihre Interessen im Franchisevertrag genügend berücksichtigt zu finden. Dazu gehört auch eine ausreichende Zeit der Amortisation der Anfangsinvestition. Franchiseverträge haben in der Regel eine Erstlaufzeit von 5 - 10 Jahren. Daran schließt sich eine Verlängerungsoption an (2 - 5 Jahre). Eine längere Erstlaufzeit als 20 Jahre sollte ein Franchisevertrag nicht beinhalten, da er sonst unter Umständen als sittenwidrig eingestuft werden könnte (vgl. Metzloff 2003: 166 f.).

### 2.5.3 Vertragliche Pflichten des Franchisegebers

Allgemein verpflichtet sich der Franchisegeber, sein Know-how, sein Geschäftskonzept und seine Marke dem Franchisenehmer ebenso zur Verfügung zu stellen wie seine ständigen Beratungs- und Informationsleistungen.

Im Einzelnen kann es sich um folgende Pflichten handeln (vgl. Niebling 2009):

- Schutz und Verteidigung des Markenrechts
- Übergabe des Know-how Handbuchs
- Schulungen, Seminare, Erfahrungsaustausch
- Controlling (Betriebsvergleiche, Kennziffern)
- Ad-hoc Beratung
- Laufende Informationen
- Erprobtes und erfolgreiches Marketingkonzept
- Öffentlichkeitsarbeit
- Systeminterne Software

Damit werden auch die Vorteile für einen Franchisenehmer evident: Er kann am Firmenwert des Franchisesystems teilhaben, kann vom guten Image der Marke profitieren, wird von vielen betrieblichen Entscheidungen entlastet, kann das Know-how des Franchisegebers nutzen und findet laufende Unterstützung im Betriebsalltag.

### 2.5.4 Vertragliche Pflichten des Franchisenehmers

Allgemein wird der Franchisenehmer verpflichtet, die Rechte des Vertrages zu nutzen und die Marktausdehnung im Vertragsgebiet vorzunehmen.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Pflichten (vgl. Flohr 2010):

- Rechtliche Selbstständigkeit
- Beachtung eines einheitlichen Erscheinungsbildes
- Beachtung der Wettbewerbsregeln
- Ggf. Bezugspflichten einschließlich Mindestabnahmepflichten
- Teilnahmepflicht an Schulungen und Seminaren
- Pflicht zur lokalen Werbung
- Unterstützung der Kontrollrechte des Franchisegebers
- Regelmäßige Berichtspflicht über lokale Marktgegebenheiten

Die Pflichten des Franchisenehmers spiegeln die Vorteile des Franchisegebers wider: So kann der Franchisegeber in lokale Märkte eindringen, weil er sich der Kenntnisse der Franchisenehmer vor Ort bedienen kann. Dadurch wird es ihm ermöglicht, den Markt für sein Produkt rasch und fundiert auszubauen. Das wirtschaftliche Risiko trägt auf dem lokalen Markt der Franchisenehmer. Darüber hinaus kann der Franchisegeber Abweichungen von den Systemvorgaben sanktionieren, um ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber dem Verbraucher zu wahren.

### 2.5.5 Schutzrechte

Wesentlicher Bestandteil im Franchising ist die Marke, die durch das Markenrecht geschützt wird. Neben der Marke gibt es noch weitere Schutzrechte, die das gesamte Franchisesystem kennzeichnen, z. B. der Know-how-Schutz oder Patente und Urheberrechte.

### 2.5.6 Gebietsschutz

Die ausschließliche Zuweisung eines Gebiets an einen Franchisenehmer soll diesem die notwendige Planungs- und Investitionssicherheit geben. Der Gebietsschutz umfasst dabei die Zusicherungen des Franchisegebers, weder weitere Franchisen im Vertragsgebiet zu erteilen noch im Vertragsgebiet selbst tätig zu werden. Der Gebietsschutz bedeutet nicht nur Sicherheit für die Franchisenehmer, sondern schafft auch Voraussetzungen für ein harmonisches Miteinander.

### 2.5.7 Gebühren

Grundsätzlich unterscheidet man im Franchising zwei Arten von Gebühren, die der Franchisenehmer an den Franchisegeber zu entrichten hat.

- Einmalige Gebühren
- Laufende Gebühren

Einmalige Gebühren zahlt der Franchisenehmer zum Zeitpunkt des Einstiegs in das Franchisesystem als Gegenleistung dafür, dass er am System teilhaben und die eingeführte Marke nutzen kann, sowie für die vom Franchisegeber vorfinanzierten Entwicklungskosten des Systems. Darüber hinaus kann die einmalige Gebühr das Entgelt für Leistungen sein, die mit der Unternehmensgründung des Franchisenehmers zu tun haben (Schulungen, Errichtung des Franchiselokals etc.).

Laufende Franchisegebühren werden in der Regel nach dem Umsatz bemessen und werden monatlich vom Franchisenehmer an den Franchisegeber entrichtet. Sie liegen meist zwischen 2 % und 15 %. Die laufende Franchisegebühr muss angemessen sein, um dem Franchisenehmer eine unternehmerische Vollexistenz und dem Franchisegeber die Erbringung der Unterstützungsleistung zu ermöglichen.

### 2.5.8 Vertragliche Grundkonzeption

Zusammenfassend wird damit folgende vertragliche Grundkonstruktion geschaffen:

- Der Franchisegeber entwickelt ein Geschäftskonzept und ein Franchisesystem mit einer Marke.
- Der Franchisenehmer schließt sich dem System an, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und um damit seine Gewinne zu maximieren.
- Der Franchisegeber unterstützt den Franchisenehmer in der Gründungsphase und im laufenden Betrieb.
- Der Franchisenehmer zahlt für die Unterstützung Gebühren.
- Da die Gebühren umsatzabhängig errechnet werden, haben beide Interaktionspartner (Franchisegeber/Franchisenehmer) ein vitales Interesse an hohen Umsätzen des Franchisenehmers und damit an seiner Gewinnmaximierung, die letztlich auch zu einer Gewinnmaximierung beim Franchisegeber führt.

Trotzdem ist der Franchisevertrag in seinen Einzelheiten sehr schwer auszugestalten und kann als typisch „unvollständiger Vertrag“ (Homann/Suchanek 2005: 107 ff.) bezeichnet werden. Dies liegt zum einen daran, dass der Franchisevertrag sich aus keiner vorgegebenen Meta-Regel speist, wie z. B. dem Aktiengesetz, das den Rahmen für Aktiengesellschaften bildet. Die gesetzlichen Regeln für das Franchising stammen aus verschiedenen Quellen<sup>3</sup>, verbunden mit unterschiedlichen und wechselnden Rechtsprechungen. Andererseits zeigt sich die allen Verträgen zu Grunde liegende Unsicherheit, zukünftige Ereignisse zu erfassen. Auch die Unmöglichkeit, alle Aktivitäten der beteiligten Akteure vertraglich abzubilden, wird im Franchisevertrag deutlich. Es scheint im Sinne der Interaktionspartner auch gar nicht sinnvoll, den Franchisevertrag allumfassend gestalten zu wollen. Erfolgreiche Franchisesysteme sind vor allem durch die große unternehmerische Leistung der einzelnen Franchisenehmer gekennzeichnet. Diese kann aber nicht mit einem engen vertraglichen Korsett gefördert werden.

## 2.6 Entwicklung der Franchisewirtschaft in Deutschland

Die wirtschaftliche Bedeutung des Franchising hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Dies belegt die folgende Übersicht, in der das Potenzial des Franchising in Deutschland offenkundig wird:

---

<sup>3</sup> Zu nennen sind hierbei vor allem das Handelsgesetzbuch (HGB), das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB), das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), sowie die EG-Verordnung für vertikale Vereinbarungen (VGVO).

	Franchise- geber	Franchise- nehmer in Tsd.	Beschäftigte in Tsd.	Umsatz in Mrd. €
<b>1995</b>	530	22	230	12
<b>1996</b>	560	24	250	12,8
<b>1997</b>	600	28	280	15,3
<b>1998</b>	630	31	320	17,9
<b>1999</b>	720	34	330	19,4
<b>2000</b>	735	37,1	346,5	22
<b>2001</b>	750	38	350	22,7
<b>2002</b>	760	41,2	362	23,8
<b>2003</b>	830	43,1	390	25,4
<b>2004</b>	845	45	406	28
<b>2005</b>	870	48,7	421	32,3
<b>2006</b>	900	51,1	429	37,6

*Abbildung 3: Entwicklung der Franchisewirtschaft (Quelle: Deutscher Franchiseverband 2007)*

Die Entwicklung des Franchisings lässt sich mit Hilfe der Indikatoren Franchisegeber, Franchisenehmer, Beschäftigte und Gesamtumsatz veranschaulichen (vgl. Deutscher Franchiseverband 2007). Die Anzahl der Franchisegeber bzw. der Franchisesysteme ist im Zeitraum 1995 - 2006 um 69,81 % gestiegen. Dieser kräftige Anstieg geht einher mit einem deutlichen Zuwachs an Franchisenehmern. Die Anzahl der Franchisenehmer hat sich mehr als verdoppelt und ist im gleichen Zeitraum um 132,27 % gestiegen.

Die starke Zunahme von Franchisegebern und in der Folge von Franchisenehmern zog einen deutlichen Beschäftigungseffekt nach sich. Im Zeitraum 1995 - 2006 wuchs die Zahl der Beschäftigten der gesamten Franchisebranche um 199.000 bzw. um 86,52 %. Dabei bezieht sich die Erhebung sowohl auf die Mitarbeiter in den Franchisezentralen (Franchisegeber) als auch auf die Mitarbeiter bei den einzelnen Franchisenehmern.

Auch der Gesamtumsatz der Franchisebranche hat sich stetig nach oben entwickelt. Der Umsatz stieg im Zeitraum 1995 - 2006 um 25,6 Mrd. € bzw. um 213,33 %.

## **2.7 Zusammenfassung**

Die intensive Beschäftigung mit dem Begriff ‚Franchising‘ zeigt sowohl in diachronischer, als auch in synchroner Sicht eine begriffliche Ambivalenz. Deshalb ist es erforderlich, den Begriff für die weitere Untersuchung zunächst exakt zu definieren. Bei der Analyse der geläufigen Definition findet sich jedoch eine normative Vorgabe, die der Ersteller der Definition - zum Zwecke seiner eigenen Zielsetzung - eingebaut hat. Lässt man diese normative Vorgabe weg, und betont die Interaktion, die mit Fran-

chise verbunden ist, so muss der Begriff der ‚beziehungsspezifischen Investition‘ und der gemeinsame Zweck, die Erzielung einer Kooperationsrente, Eingang in die Definition finden.

Im Sinne der Institutionenökonomik kann der Franchisevertrag als Institution angesehen werden. Mit Hilfe des Vertrages sollen die Handlungsspielräume von Franchisegeber und Franchisenehmer so gestaltet werden, damit Kooperationsgewinne für beide Seiten möglich werden. Typische Vertragsinhalte von Franchiseverträgen sind die Bestimmung der Langfristigkeit, die Festlegung vertraglicher Pflichten von Franchisenehmer und -geber, die Definition von Schutzrechten (inkl. Gebietsschutz) und die exakte Benennung der Franchisegebühren.

### 3. Normative Analyse

Die zentrale Fragestellung lautet nunmehr: Ist es moralisch überhaupt erwünscht, dass mit Hilfe von Franchising Dilemmastrukturen überwunden werden? Soll Franchising als Instrument zur Überwindung von Dilemmastrukturen überhaupt eingesetzt werden? Führt die Minderung des Druckes auf einer Marktseite nicht auch zu einer Minderung der Freiheit auf der Marktgegenseite? Wenn Beteiligte kooperieren, um eine Dilemmastruktur zu überwinden, wie wirkt sich dies auf Betroffene aus?

Für einen praxistauglichen ethischen Ansatz eignen sich insbesondere diejenigen Ansätze, die mit möglichst geringen Voraussetzungen auskommen. Hier wird der Ansatz der Konsensethik zugrunde gelegt. Wir können an dieser Stelle nicht ausführlich auf die theoretische Diskussion eingehen<sup>4</sup>, sondern verweisen stattdessen darauf, dass dieser Ansatz in normativer Hinsicht nur sehr schwache Voraussetzungen macht. Wechselseitige Vorteile und Zustimmung sind das hier verwandte letzte (sehr schwache) normative Kriterium.

#### 3.1 Charakteristika der Konsensethik

Die theoretischen Wurzeln der Konsensethik liegen in der Vertragstheorie.<sup>5</sup> Sie untersucht menschliche Interaktionen, die ihren Ausdruck in Konkurrenz und Kooperation finden und gleichzeitig unter Bedingung der Knappheit der Güter stehen. Die Konsensethik analysiert die Regeln der Kooperation zum wechselseitigen Vorteil und ihre Auswirkungen auf Dritte.

Dieser Ansatz bestimmt – mit Autoren wie Rawls (1979) und Buchanan (1984) – den über diese Regeln, nicht über Einzelhandlungen erzielten Konsens als das letzte, in der Moderne noch verbliebene normative Kriterium. Die Individuen stimmen aus Vorteilserwägungen den Regeln zu.

Für eine funktionierende Institution wie die Institution ‚Franchisevertrag‘ ist ein Konsens der *Beteiligten* unabdingbar – während die Zustimmung der *Betroffenen* hier noch nicht explizit erfolgt ist. Die Konsensethik versucht, dieses Problem dadurch zu beheben, indem sie theoretisch mit der Heuristik des Konsenserfordernisses argumentiert. Demnach ist der allgemeine Konsens ein hypothetischer Konsens, ein gedanklicher

<sup>4</sup> Hierzu verweisen wir auf: Homann/Lütge 2004, Homann 2002 sowie Lütge 2005.

<sup>5</sup> Vgl. Homann 1988.

Ausgangspunkt. So wird angeführt, dass man mit einem Konsens rechnen dürfe, wenn Kooperationsgewinne für alle - also für Beteiligte und Betroffene - anfallen. Wenn das Kriterium der Pareto-Superiorität erfüllt ist, gilt der Konsens als erreicht (vgl. Homann 1999: 59).

Die Konsensethik lässt sich dann in folgendem ethischen Prinzip zusammenfassen: Einseitiges Vorteilsstreben auf Kosten anderer ist mit ethischen Grundsätzen nicht vereinbar. Im Folgenden wird diese Betrachtungsweise auf das Franchising angewandt.

### 3.2 Auswirkungen des Franchisings auf die Beteiligten

Die *Beteiligten* einer Franchisekooperation sind schnell identifiziert: Franchisenehmer und Franchisegeber. Kooperationsgewinne zu realisieren, ist das Ziel jedes Akteurs, der sich am Franchising - als Franchisenehmer oder Franchisegeber - beteiligt. Kooperationsgewinne entstehen für die Beteiligten auf verschiedene Weise. Durch die Sicherheit der Verfügungsrechte im Franchisevertrag werden die *spezifischen Investitionen* langfristig abgesichert. Franchising reduziert die *Transaktionskosten* und die *Schutzkosten* für Franchisenehmer und Franchisegeber. Franchising bietet eine Ausweitung der Tauschmöglichkeiten. So erhofft sich der Franchisenehmer zusätzliche Kunden durch die eingeführte Marke und das erprobte Marketingkonzept des Franchisegebers, während der Franchisegeber zusätzliche Kunden durch eine Intensivierung seines Vertriebsnetzes erwartet.

Die *Risikoreduzierung* ist beim Franchising ein zentraler Vorteil für die beteiligten Partner. Die Risikoreduzierung beginnt bereits ex ante im Hinblick auf den Vertragsabschluss. Der Franchisegeber hat durch geeignete Maßnahmen in der Regel bereits ein positives Image am Markt erworben. Damit signalisiert er potenziellen Interaktionspartnern, dass zusätzliche Umsätze und Gewinne mit Hilfe des Reputationskapitals möglich sind. Im umgekehrten Fall - also wenn der Franchisegeber ein negatives Image innehat - kann der potenzielle Interaktionspartner davon ausgehen, dass eine Franchisekooperation eher mit Problemen behaftet sein wird. Der Franchisegeber offeriert eine bereits bewährte und erprobte Geschäftsidee. Der potenzielle Interaktionspartner kann das geschäftliche Risiko, das ihn zum Start und im laufenden Betrieb erwartet, wesentlich besser abschätzen als ohne Kooperationspartner. Die Unterstützungsleistungen zu Beginn der franchisierten Existenzgründung helfen dem Franchisenehmer, Fehler aus unzureichender Sachkenntnis oder Zeitmangel zu vermeiden, die gerade in den ersten Jahren häufig zu Aufgaben bei nicht franchisierten Betrieben führt. Das Verhältnis von neun zu eins bei den Betriebsaufgaben zu Ungunsten nicht franchisierter Betriebe bestätigt dies (vgl. Skaupy 1995: 58). Im Franchising verantwortet der Franchisenehmer die lokale und der Franchisegeber die generelle Marktbeobachtung. So kann der Franchisegeber auf Grund der empirischen Beobachtungen der Franchisenehmer ggf. Produktdiversifikationen in die Wege leiten, um wirtschaftliche Schäden zu vermeiden. Franchising hat deshalb noch keinen Versicherungscharakter, bietet aber auch im laufenden Geschäftsbetrieb Rückendeckung für Franchisenehmer. Als Mittel der Expansion hilft Franchising auch dem Franchisegeber, sein unternehmerisches Risiko zu vermindern. Der Franchisenehmer ist ein selbstständiger

Unternehmer und nimmt in dieser Funktion dem Franchisegeber einen Teil der Risikolast ab.

### 3.3 Auswirkungen des Franchisings auf die Betroffenen

Franchisesysteme sind komplex mit ihrer Umwelt vernetzt. Dies gilt nicht nur für die gegenüberliegende Marktseite, die Nachfragerseite, sondern auch für dieselbe Marktseite, die Angebotsseite. Auf dem Absatzmarkt gilt es, die Auswirkungen des Franchisings auf die Konsumenten zu analysieren. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es ebenso Betroffene wie auf dem Kapitalmarkt und dem Beschaffungsmarkt.

#### 3.3.1 Die Ambivalenz des Franchisings im Wettbewerb

Franchising fördert und reduziert zugleich den Wettbewerb:<sup>6</sup>

Es *fördert* den Wettbewerb, indem es die Angebotsvielfalt erhöht. Ohne eine viel versprechende Marketingidee würde ein Franchisegeber keine Franchisenehmer finden, die sich seinem System anschließen wollen. Die Entwicklung eines Franchisesystems wäre bereits im Ansatz zum Scheitern verurteilt. Durch die systemimmanente Logik des Franchisings dient Franchising somit der Produktinnovation. Franchising unterstützt als effizientes Vertriebssystem die rasche Verbreitung innovativer Güter. Mit Hilfe des Franchisings gelangen Produktinnovationen schneller zum Verbraucher. Wenn das franchisierte neue Gut den Bedürfnissen der Konsumenten entspricht, kommen Franchisegeber und Franchisenehmer in den Genuss von Pioniergewinnen.

Franchising *reduziert* aber auch den Wettbewerb, indem es die zweite Wettbewerbswirkung, die *Imitation einer Innovation*, behindert. Bedingt durch die Vertriebsstruktur haben die Outlets eines Franchisesystems bereits zahlreiche Märkte erobert, so dass sich für lokale Nachahmer oft nur die Alternative ‚Anschluss an das Franchisesystem‘ oder ‚Konkurrenzkampf mit ungewissem Ausgang‘ ergibt. Für die Konsumenten ist dies allerdings nicht unbedingt von Nachteil. Die Produktimitation im Wettbewerb dient vor allem der Diffusion von Innovationen. Diese Diffusionsfunktion hat jedoch bereits das Franchisesystem übernommen. Wird die Diffusionsfunktion nur unzureichend wahrgenommen oder ist das innovative Produkt mangelhaft, ist es den Konkurrenten ein Leichtes, die Konsumenten besser und effizienter zu versorgen. Damit zwingt der Wettbewerb alle Anbieter, solche Leistungen zu erbringen, die von den Konsumenten gewünscht werden.

Anders sieht es dort aus, wo es Franchisesystemen gelingt, in lokalen Verkaufsgebieten durch *Preis- und Mengenabsprachen* Monopolgewinne zu erwirtschaften. Naturgemäß sind Absprachen innerhalb eines Franchisesystems wesentlich einfacher als bei Kooperationspartnern, die ihre jeweils eigenen Ziele verfolgen. Die Konsensethik liefert zur moralischen Beurteilung den eindeutigen Maßstab: Kooperationen zu Lasten Dritter sind nicht konsensfähig.

Franchising *fördert* den Wettbewerb, indem es kleinen und mittleren Unternehmen gestattet, sich direkt mit den Großen einer Branche zu messen. Franchising verstärkt

---

<sup>6</sup> In Anlehnung an die Funktionen des Wettbewerbs nach Hayek (1968/1994), die auch wirtschaftsethisch hochrelevant sind.

somit die *Entmachtungsfunktion auf Oligopolmärkten*. Gerade im Einzelhandel wirkt Franchising dem Konzentrationsprozess entgegen.

Franchising *fördert* den Wettbewerb schließlich auch dadurch, dass Neugründungen mit Hilfe des Franchisekonzeptes erleichtert werden. Zu denken ist hierbei insbesondere an die schwierige Situation für Existenzgründer, an geeignete Kredite zu gelangen. Durch den Erfolgsnachweis schaffen Franchisesysteme Vertrauen bei Kreditgebern und erleichtern somit Existenzgründungen. Der umfangreichste Nachweis, dass Franchising auch in der Praxis summarisch die Wettbewerbsstruktur verbessert, erfolgte im Rahmen der Implementierung marktwirtschaftlicher Strukturen in den neuen Bundesländern (vgl. z. B. Behr 1995).

Resümierend wird Franchising auch aus der Sicht der Kartellbehörde als positiv für den Wettbewerb eingestuft: „Aus wettbewerbspolitischer Sicht können Franchisesysteme grundsätzlich positiv bewertet werden“ (Pape<sup>7</sup> 2003: 797). Kartellrechtliche Risiken entstehen nur dort, wo Preisabsprachen getroffen werden, die Preisfestsetzungsbefugnis der lokalen Franchisenehmer missachtet wird, oder horizontale Abstimmungen erfolgen.

Als weiterer Kooperationsvorteil ergibt sich für die Konsumenten, dass Franchising die *unvollkommene Information reduziert*. Franchising kommt ohne eine einprägsame Marke nicht aus. Sie bildet die notwendige Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen eines Franchisesystems (vgl. Skaupy 1995: 77 ff.). Qualität und Marke stehen dabei in Wechselwirkung. Die hohe Motivation der Franchisenehmer und die starke Orientierung an den Wünschen der Kunden führen zu einer hohen wahrgenommenen Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung. Die Marke gewinnt ein positives Image aus der Qualität des Produkts. Umgekehrt schließen die Konsumenten von der Marke auf die hohe Qualität des Produkts. Allein die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Franchisesystem kann bereits als ‚Zertifizierungs-Signal‘ dienen.

Franchising *fördert die Moral im Konsum*. Güter und deren Bedeutungszuschreibungen sind nicht kongruent. Dies führt dazu, dass Präferenzen und Semantik parallel betrachtet werden müssen. Anbieter versuchen deshalb, ihre Produkte moralisch zu besetzen. Weil Moral nicht als Restriktion bei der Konsumauswahl anzusehen ist, sondern als zusätzlicher Options- und Gestaltungsraum, gilt der moralische Konsum als eigenständige Form der Bedürfnisbefriedigung. Unternehmen versuchen, eine positive Perzeption auf dem Markt zu erreichen - wozu neben ästhetischen, praktischen, kulturellen unter anderem auch moralische Qualitäten ihrer Produkte gehören. Gerade weil der Erfolg eines Franchisesystems von einer hohen Reputation abhängig ist, ist es bedeutsam, die Produkte auch unter moralischen Qualitätsmaßstäben anzubieten und zu vertreiben. Dabei spielt die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit eine entscheidende Rolle.

### 3.3.2 Franchising schafft neue Arbeitsplätze

Neue Arbeitsplätze können in der Systemzentrale, beim Franchisenehmer vor Ort und indirekt bei Interaktionspartnern entstehen, die mit dem jeweiligen Franchisesystem in

---

<sup>7</sup> Der Autor war zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Oberregierungsrat im Bundeskartellamt.

wirtschaftlicher Beziehung stehen. Bezieht man nur die direkt zurechenbaren Arbeitsplätze ein, so zeigt sich im Zeitraum von 1995 bis 2006 eine Zunahme der Beschäftigten um 86,52 % bzw. um 199.000 Arbeitsplätze.

### 3.3.3 Franchising schafft Vertrauen bei Kapitalgebern

Gerade in Zeiten nachhaltiger Finanzkrisen ist das mangelnde Vertrauen der Kreditgeber in den wirtschaftlichen Erfolg und in die Zukunftsfähigkeit von Betrieben evident. Dies führt letztlich dazu, dass nicht nur einzelne - eigentlich erwünschte - Interaktionen unterbleiben (mikroökonomische Sicht), sondern auch gesamte Volkswirtschaften unter dem fehlenden Vertrauen leiden (makroökonomische Sicht).

Hier kann das Franchising ebenfalls wertvolle Dienste leisten. So bemüht sich der Deutsche Franchiseverband bereits seit Jahren um Qualitätsspezifikationen. Zum Einen können nur solche Franchisesysteme Mitglied werden, die sich einer eingehenden Prüfung unterziehen und sich einem Ethik-Kodex unterwerfen, zum Anderen finden nach der Aufnahme laufende Qualitätsüberprüfungen der einzelnen Franchisesysteme statt. Dies ist für Kreditgeber eine wertvolle Vorleistung und stellt zugleich eine stark vertrauensbildende Maßnahme dar. Damit wird die Existenzgründung neuer Franchisenehmerbetriebe und die notwendige Förderung bestehender Franchisebetriebe wesentlich erleichtert.

### 3.3.4 Franchising schafft Vertrauen bei Lieferanten und Produzenten

Das Thema ‚Vertrauen‘ ist auch maßgebend für die positiven Auswirkungen des Franchisings im Business-to-Business-Bereich auf dem Beschaffungsmarkt. Potenzielle Lieferanten können neu gegründete Betriebe im Hinblick auf Zahlungsmoral und Zuverlässigkeit schlecht einschätzen. Häufig unterbleiben aus mangelndem Vertrauen eigentlich erwünschte Interaktionen.

Das Franchising bietet potenziellen oder tatsächlichen Lieferanten eine informelle Gewähr. Stehen das Franchisesystem und der Lieferant bereits in einer Geschäftsbeziehung, so kennt der Lieferant das Franchisesystem und dessen Erfolg. Er verfügt auch bereits über Erfahrungen mit anderen Franchisenehmern desselben Systems und kann daraus Rückschlüsse auf den neu hinzugestoßenen Franchisenehmer ziehen. Dem Lieferanten ist gegebenenfalls auch bekannt, dass der Franchisegeber bei Zahlungsverweigerung oder -verzögerung unstrittiger Lieferantenforderungen gegen den Franchisenehmer rechtliche Schritte einleiten kann. In der Regel wird der Franchisegeber diese Maßnahme auch ergreifen müssen, um das Vertrauen des Lieferanten nicht nachhaltig zu beschädigen. Potenzielle Lieferanten erhalten durch die Mechanismen des Franchisings gezielte Anreize, um Geschäftsbeziehungen aufzunehmen<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dabei wird unterstellt, dass der potenzielle Lieferant die Wirkungsmechanismen des Franchisings zumindest in groben Zügen kennt.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Positive Analyse-Ergebnisse

Das Phänomen der erfolgreichen Evolution des Franchisings kann mit Hilfe des Konzepts der Dilemmastrukturen umfassend und nachhaltig erklärt werden.

Die bisherigen Studien bewegen sich ausschließlich auf einer Effizienz vergleichenden Ebene und liefern sicherlich wichtige Hinweise zum Wesen und zur Entwicklung des Franchisings. Sie beschränken sich jedoch nur auf einzelne Facetten und blenden die Frage nach einer gemeinsamen Ursache aus.

So könnte zum Beispiel die Frage gestellt werden, weshalb Franchising Effizienzvorteile bei der Organisationsloyalität aufweist und zugleich eine höhere Kreditwürdigkeit begründet. Diese Antwort war bislang nicht möglich. Mit Hilfe des Konzeptes der Dilemmastrukturen können die Effizienzvorteile des Franchisings nun umfassend und grundlegend erfasst werden: Der gemeinsame Nenner aller Effizienzvorteile des Franchisings sind die Dilemmastrukturen.

Dabei liefern die Dilemmastrukturen für die beteiligten Franchisegeber und -nehmer ex ante Anreize, um zunächst eine Franchisekooperation abzuschließen sowie ex post Anreize, um dann die Franchisepartnerschaft erfolgreich zu gestalten. Dilemmastrukturen wirken dabei gewissermaßen als Produktionsfaktoren. Sie schaffen Anreize zu ihrer eigenen Überwindung und kreieren dabei neue Kooperationsformen und Absatzwege, unterstützen Existenzgründungen, reduzieren Unsicherheit, fördern Investitionen und begünstigen die Einsparung von Transaktionskosten. Damit wird die Entdeckungsfunktion und Diffusionsfunktion des Wettbewerbs gefördert.

### 4.2 Normative Analyse-Ergebnisse

Franchising als Instrument zur Überwindung von Dilemmastrukturen ist unter konsensethischen Gesichtspunkten wünschenswert. Die Konsensethik unterscheidet zwischen Beteiligten und Betroffenen einer Handlung. Die Konsensethik liefert den Maßstab, an dem sich die Überwindungsmechanismen des Franchisings messen lassen müssen: Entsteht aus einer Handlung zwischen Interaktionspartnern zusätzlicher Kooperationsnutzen (i. e. Kooperationsgewinn) für Beteiligte und Betroffene, so darf man auf Konsens aller rechnen.

Es zeigt sich, dass sowohl Beteiligte (i. e. Franchisenehmer und Franchisegeber), als auch Betroffene auf den Märkten (i. e. Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Beschaffungsmarkt) Kooperationsgewinne mit Hilfe des Franchisings erzielen können. Diese Kooperationsgewinne bestehen z. B. in der

- Reduktion unvollkommener Information der Verbraucher,
- Verbesserung der Angebotsvielfalt,
- Förderung der Wettbewerbschancen für kleine und mittlere Unternehmen,
- Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze,
- Erleichterung von Kreditgewährung,
- verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Anhand des Publizitäts-Kriteriums<sup>9</sup> von Kant kann darüber hinaus gezeigt werden, dass Dilemmastrukturen unter Wettbewerbsbedingungen instrumentalisiert werden können, um moralisch unerwünschte Handlungsweisen von Unternehmen zu unterbinden. Gerade weil Franchiseunternehmen auf eine hohe Reputation angewiesen sind, wird das Publizitätskriterium dort besonders genau beachtet.

Franchising fördert zudem das Vertrauen der Konsumenten, indem es das Streben nach eigenem Vorteil der Beteiligten zum Wohle der Verbraucher instrumentalisiert. Eine wesentliche Eigenschaft des Franchisings besteht in dem starken Bezug zu einer Marke. Produkt und Marke sind Komplementärgüter. Gerade weil die Franchisenehmer eine hohe Motivation - im Eigeninteresse - besitzen und sich stark an den Wünschen der Verbraucher orientieren, kommt es zu einer fruchtbaren Wechselwirkung: Die Verbraucher erkennen die Marke als ‚Zertifizierungs-Signal‘ - sie vertrauen der mit der Marke verbundenen Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung. In der Konsequenz profitieren wiederum Franchisenehmer bzw. Franchisegeber vom Vertrauen der Konsumenten.

### 4.3 Weitere Ergebnisse

#### 4.3.1 Reformierung der Definition des Begriffs ‚Franchising‘

In der bisher allgemein verwendeten Definition des Begriffs ‚Franchising‘ werden auch normative Elemente verwendet, die potenziellen Kooperationspartnern signalisieren, auf welche Vorgaben im Franchising sinnvollerweise geachtet werden sollte. Der Verzicht auf die normativen Komponenten der ursprünglichen Definition ist kein Verlust - im Gegenteil, er erweitert die Perspektive auf das Phänomen ‚Franchising‘. Hingegen scheint es unverzichtbar, den gemeinsamen Zweck (i. e. die Kooperationsrente) und die Art und Weise der Kooperation (i. e. beziehungspezifische Investition) in der Definition zu unterstreichen. Damit ist eine wesentlich exaktere Abgrenzung zu verwandten Kooperationsformen möglich.

#### 4.3.2 Franchising generiert Freiheit durch Bindung

Der Begriff ‚Franchise‘ kann auf Grund der Analyse neu gedacht werden: Berücksichtigt man die etymologische Wurzel des Begriffs ‚Franchise‘, so stößt man auf den Freiheitsbegriff. Im historischen Kontext wurde Franchise als Freiheit von Etwas (i. e. negative Freiheit) interpretiert. Die Befreiung von Steuern, Abgaben etc. zeigt dies deutlich. Im modernen Kontext ist Franchising vielmehr als Freiheit zu Etwas (i. e. positive Freiheit) zu verstehen.

---

<sup>9</sup> Auf den Zusammenhang zwischen Publizität und Dilemmastrukturen hat Kant hingewiesen. Kant zeigt, dass das Unrecht gesellschaftlich unerwünschter Dilemmastrukturen mit Hilfe der Publizität aufgezeigt werden kann. Kant führt aus, dass die Publizität die notwendige Voraussetzung für Gerechtigkeit und das Recht schlechthin ist. Seine Erkenntnis gipfelt in der transzendentalen Formel des öffentlichen Rechts: *„Alle auf das Recht anderer Menschen bezogene Handlungen, deren Maxime sich nicht mit der Publizität verträgt, sind unrecht“* (Kant 1992: 381).

### 4.3.3 Ausblick

Die wirtschaftsethische Analyse des Franchisings lässt den Schluss zu, dass auf Grund der Mechanismen, mit denen hier erfolgreich Dilemmastrukturen überwunden werden, die Bedeutung des Franchisings auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Deshalb erscheint es notwendig, dass die Lehrbuchliteratur und der akademische Lehrbetrieb sich dieses Themas in adäquater Form annehmen. Hier erschließt sich ein weites Betätigungsfeld für Wissenschaftler und andere Autoren.

### Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A.* (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84/No. 3, 488-500.
- Beckmann, M./ Pies, I.* (2007): Freiheit durch Bindung - Zur Logik von Verhaltenskodizes, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)*, Jg. 59, 615-645.
- Bebr, B.* (1995): Franchising als Instrument zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in den neuen Bundesländern, in: *Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen*, Band 55.
- Buchanan, J. M.* (1984): *Die Grenzen der Freiheit - zwischen Anarchie und Leviathan*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Deutscher Franchiseverband* (2007): *Mitteilungen: Entwicklung des Franchisings in Deutschland*, Berlin: Deutscher Franchiseverband.
- Flohr, E.* (2010): *Franchise-Vertrag*, München: Beck.
- Hayek, F. A. v.* (1968/1994): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: *Freiburger Studien: gesammelte Aufsätze*, 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck, 249-265.
- Hobbes, T.* (1651): *Leviathan oder Die Materie, Form und Macht eines kirchlichen und staatlichen Gemeinwesens*, Hamburg: Meiner.
- Homann, K.* (1988): *Rationalität und Demokratie*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Homann, K.* (1999): Die Legitimation von Institutionen, in: *Korff et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 2, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 50-95.
- Homann, K.* (2002): *Vorteile und Anreize: zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Homann, K./ Lütge, C.* (2004): *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster: Lit.
- Homann, K./ Suchanek, A.* (2005): *Ökonomik: Eine Einführung*, 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kant, I.* (1992): *Zum ewigen Frieden*, Meiner-Verlag: Hamburg.
- Kaub, E.* (1980): *Franchise-Systeme in der Gastronomie*, Dissertation Saarbrücken.
- Keriting, W.* (Hrsg.) (1996): *Thomas Hobbes - Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines bürgerlichen und kirchlichen Staates: Klassiker Auslegen*, Band 5, Berlin: Akademie.
- Lütge, C.* (2005): Economic Ethics, Business Ethics, and the Idea of Mutual Advantages, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14/No. 2, 108-118.
- Lütge, C.* (2007): *Was hält eine Gesellschaft zusammen?*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Metzloff, K.* (2003): *Praxishandbuch Franchising*, München: Beck.
- Niebling, J.* (2009): *Musterverträge für Handelsvertreter, Händler und Franchisepartner*, München: Boorberg.
- Nebel, J./ Schulz, A./ Wessels, A. M.* (1999): *Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, Neuwied-Kriftel: Luchterhand Literaturverlag.
- Rawls, J.* (1979): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rawls, J.* (2008): *Geschichte der politischen Philosophie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Schallmo, D.* (2003): Grundzüge des Franchisings und Umsetzungsbeispiele, Ravensburg: Grin.
- Skaupy, W.* (1995): Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., München: Vahlen.
- Skaupy, W.* (2003): Geschichte und Bedeutung der Worte „Franchise“ und „Franchising“ in: Metzloff, K. (Hrsg.): Praxishandbuch Franchising, München: Beck, 1-3.