

Nr. 14 Februar 1998

Holger Bonus / Andrea Maria Wessels

GENOSSENSCHAFTEN
UND
FRANCHISING

INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
AM STADTGRABEN 9
48143 MÜNSTER
GERMANY
TEL (02 51) 83 - 2 28 91 / 83 - 2 28 01
FAX (02 51) 83 - 2 28 04
E-MAIL ROLF.GREVE@UNI-MUENSTER.DE

Nr. 14

GENOSSENSCHAFTEN
UND
FRANCHISING

von

Professor Dr. Holger Bonus

Geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

und

Andrea Maria Wessels

Rechtsanwältin, München

Februar 1998

Vorbemerkung

Das Thema „Genossenschaften und Franchising“ ist problembehaftet. Das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster möchte zur Aufklärung über diese beiden „hybriden“ Organisationsformen beitragen. Im nachfolgenden Beitrag kommen Professor Dr. Holger Bonus und Andrea Maria Wessels zu dem Schluß, daß der Genossenschaftliche Verbund einerseits und Franchisesysteme andererseits einander vom Konzept her diametral entgegengesetzt sind.

Mit der aktuellen Veröffentlichung möchte das Institut für Genossenschaftswesen der Schriftenreihe „Arbeitspapiere“ fortführen. In dieser Reihe sollen auch in Zukunft aktuelle Forschungsergebnisse in ansprechender Form bekannt gemacht werden.

Dipl.-Volkswirt Rolf Greve

Genossenschaften und Franchising

von

Holger Bonus und Andrea Maria Wessels

Die Neue Institutionenökonomik unterscheidet zwischen generellem (d.h. leicht weiterzugebendem) und spezifischem (d.h. schwer übertragbarem) Wissen. Die Industriewirtschaft beruhte weitgehend auf generellem Wissen. Die Unternehmensspitze hatte die beste Übersicht, was zu tiefgestaffelten Unternehmenshierarchien führte. Demgegenüber basiert die postindustrielle Wirtschaft in hohem Maße auf spezifischem Wissen. Insoweit hat die Basis den besseren Durchblick, weshalb ihr erhebliche Entscheidungskompetenzen zufallen. Genossenschaften sind wie das Franchising postindustrielle Strukturen. Beides sind hybride Organisationsformen, bei denen die Einheiten an der Basis selbständig agieren. Beide stützen sich außerdem auf hierarchische Klammern. Diese gehen bei den Genossenschaften von unten nach oben, während es sich beim Franchising umgekehrt verhält. Der Grund dafür ist, daß die Identität einer lokalen Genossenschaft in sich selbst ruht und die Verbundunternehmen eher die Rolle von Zulieferern haben. Demgegenüber beziehen Franchisenehmer ihre Identität aus ihrer Verbindung zum Franchisegeber. Beide Strukturen sind daher trotz vieler Gemeinsamkeiten fundamental verschieden.

I.

Für die Neue Institutionenökonomik liegt der Schlüssel zum Verständnis sowohl der Genossenschaften wie auch des Franchising in der Unterscheidung zwischen *spezifischem* und *generellem Wissen*, auf die Jensen und Meckling hingewiesen haben. [M. C. Jensen und W. Meckling, „Specific and General Knowledge, and Organizational Structure“, S. 251-274, in: L. Werin und H. Wijkander (Hrsg.), *Contract Economics*, Cambridge, Mass. und Oxford 1992].

„Spezifisch“ nennen wir ein Wissen, dessen Übertragung an Dritte kostspielig ist, während Wissen als „generell“ bezeichnet wird,

wenn es ohne nennenswerten Aufwand weitergegeben werden kann. Von besonderem Interesse ist in unserem Zusammenhang eine besondere Form spezifischen Wissens, die man in der angelsächsischen Literatur „*plastisch*“ nennt. Es handelt sich um die intime Kenntnis diverser Umstände, die häufig ausgesprochen lokaler oder regionaler Natur sind.

In einem bestimmten Dorf mag es etwa ein offenes Geheimnis sein, daß die Frau des Großbauern Müller einen Geliebten hat und mit ihm das Geld durchbringt; auch weiß unter den Einheimischen jeder, daß der Sohn des Klempners Meyer schon in der Schule durch Fleiß und Führungswillen auffiel und demnächst eine glänzende Partie machen wird. Ein Auswärtiger erfährt solche Dinge nie, da man ihm als Fremden mit Zurückhaltung begegnet und schließlich nicht den ganzen Dorfklatsch mit ihm besprechen will.

Für eine Bank kann solches lokales Wissen aber wichtig sein. Wird sie vom Großbauern Müller um einen größeren Kredit angegangen, dann hält sie sich zurück, sofern sie über lokales Wissen verfügt, während sie dem gleichen Ansinnen entsprechen wird, wenn der Klempnersohn Meyer es vorbringt -- obwohl dessen formale Sicherheiten nicht glänzend sind.

Zwischen generellem und hochspezifischem Wissen gibt es ein ganzes Spektrum von Möglichkeiten. Auf der einen Seite finden wir Wissen, das einigermaßen leicht zu transportieren ist; daneben gibt es Wissen, dessen Übermittlung schon teurer, aber immerhin möglich ist. Am anderen Pol finden wir „*plastisches*“ Wissen, das so komplex und subtil ist, daß man es nicht mehr formalisieren kann. Das führt dazu, daß der richtige Gebrauch solchen Wissens vertraglich nicht festzuschreiben ist. Wenn jemand sein Fingerspitzengefühl oder seine Lebenserfahrung einsetzen muß in schwierigen Positionen, dann wendet er ein so hochspezifisches Wissen an, daß man von außen nicht mehr beurteilen kann, ob es Glück oder Verständigkeit war, was zum Erfolg führte. Auch wenn der Erfolg am Ende ausbleibt, muß in solchen Situationen offen bleiben, ob ein extrem schwieriges Umfeld die Ursache war oder der Handelnde einfach schwere Fehler machte. Können und Fortüne werden im Einzelfall ununterscheidbar.

II.

Der wirtschaftliche Erfolg der Industrie im vorigen Jahrhundert beruhte im wesentlichen auf *Standardisierung*. Berühmt wurde das Beispiel der Stecknadelproduktion, mit dem Adam Smith die Vorzüge der industriellen Arbeitsteilung erläutert hat. Nach traditioneller Produktionsweise hätte jeder Arbeiter für sich komplette Stecknadeln hergestellt und es dabei täglich auf höchstens 20 Nadeln gebracht. Indem nun aber (so Adam Smith) die industrielle Produktion der Nadeln in etwa 18 Arbeitsgänge aufgegliedert wurde und jeder Arbeiter (versehen mit dem erforderlichen Kapital) nur einen davon ausführte, konnte die Produktion pro Kopf auf etwa 4.800 Nadeln täglich gesteigert werden.

Die Zerlegung eines Produktionsprozesses in viele aufeinanderfolgende Arbeitsschritte, welche durch darauf spezialisierte Maschinen unterstützt werden, setzt *Standardisierung* voraus: eine Stecknadel gleicht der anderen, und die einzelnen Arbeitsschritte werden massenhaft und in jeweils genau gleicher Weise ausgeführt. Dadurch kann man Größenvorteile realisieren: je mehr man von einem Gut produziert, desto billiger wird jede Einheit, weil man die Fixkosten auf eine immer größere Stückzahl umlegen kann. So kam es zu einer dramatischen Verbilligung industriell gefertigter Güter; und diese erst ermöglichte es der breiten Bevölkerung überhaupt, solche Produkte nachzufragen.

Standardisiertes Wissen ist in hohem Maße *generell*. Wenn das erforderliche Wissen so weit vereinheitlicht ist, daß es sich in Maschinen inkorporieren läßt, dann ist es auch leicht weiterzugeben - so leicht, daß man *Patentschutz* braucht, um die allgemeine Diffusion des teuer erworbenen Wissens zu verhindern. Damit kommt es im Zuge der Industrialisierung zu zentralistischen Konstellationen. Wegen der Kostenvorteile bei Großproduktionen werden die Unternehmen *groß*. An der Spitze solcher Großunternehmen befindet sich eine Kommandozentrale. Das im Unternehmen eingesetzte Wissen ist im wesentlichen genereller Natur und läßt sich deshalb leicht an die Spitze weitergeben, so daß dort die technischen Möglichkeiten des Unternehmens genau bekannt sind.

Nach außen ist es die Funktion der Zentrale, das Unternehmen auf dem Markt strategisch richtig zu positionieren, d.h. dafür zu sorgen, daß es rechtzeitig gerade das produziert, was der Markt demnächst verlangen wird. *Nach innen* muß die Zentrale für Effizienz sorgen, damit das Unternehmen zu geringen Kosten produzieren kann und dadurch konkurrenzfähig bleibt. Zu diesem Zweck muß die Zentrale dafür sorgen, daß die diversen Aktivitäten des Unternehmens reibungslos aufeinander abgestimmt werden; und dazu benötigt sie eine tiefgestaffelte und straffe Hierarchie von oben nach unten. Die Entscheidungskompetenz liegt bei der Zentrale; und das ist auch angemessen, weil alleine sie über den strategischen und operativen Durchblick verfügt. Die nachgeordneten Ebenen haben Anweisungen von oben zu exekutieren, und zwar detailgenau, damit die Aktionen der Basis auch dem entsprechen, was die Spitze bezweckt hat. - Unter einer *industriellen Gesellschaft* ist also eine Gesellschaft zu verstehen, die in hohem Maße auf Hierarchien aufbaut.

III.

Demgegenüber sind Produktion und Markt heute viel differenzierter als früher, und das Wissen, das wir einsetzen, wird immer spezifischer. Lassen Sie mich ein berühmtes Beispiel bringen [vgl. etwa: O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York/London 1985, S. 110]. Im amerikanischen Autogeschäft waren die Verkaufshäuser zunächst Filialen der Zentrale. Die Verkäufer mußten zugleich auch Fahrlehrer sein und eine Fülle von Dienstleistungen rund um das Automobil erbringen; und für die Hersteller war es wichtig, daß dabei ihre Qualitätsstandards beachtet wurden. Um das sicherzustellen, bezogen die Hersteller ihre Händler in die Unternehmenshierarchie ein.

Als dann aber in den Zwanziger Jahren das Gebrauchtwagen-geschäft immer wichtiger wurde, mußten die Strukturen geändert werden. Denn jetzt hing der geschäftliche Erfolg zunehmend von Faktoren ab, die von der Zentrale nicht mehr zu kontrollieren waren. Wurde der Gebrauchtwagen zu angemessenen Konditionen hereingenommen? Um das beurteilen zu können, muß man ihn *sehen*, da und dort beklopfen, von unten inspizieren, den Motor überprüfen und eine

Probefahrt machen. Das kann die Zentrale in Detroit nicht selbst tun. Für das abschließende Urteil kommt es auf Erfahrung und Fingerspitzengefühl des Verkäufers an; aber das ist „plastisches“ Wissen und weder vertraglich zu fixieren noch nachträglich zu prüfen. Hat der Verkäufer von seinem Wissen wirklich angemessenen Gebrauch gemacht? Das kann Detroit nicht mehr ermesen.

Dabei ist die richtige Einschätzung des Gebrauchtwagens noch nicht einmal alles. Herr Meyer zum Beispiel mag einer der Honoratioren der Stadt sein. Wenn man ihn zum Kauf bewegen kann, ist das viel wert, denn Meyer ist ein vorzüglicher Multiplikator. Fährt er einen Wagen der betreffenden Marke, werden es ihm viele nachtun. Es gibt also gewissermaßen viele Anschlußaufträge; und da lohnt es sich, Meyer bei der Hereinnahme des Gebrauchtwagens weit entgegenzukommen. Andererseits wäre es gar nicht gut, wenn man Herrn Müller in einem Wagen desselben Typs sehen würde, denn ihn respektiert niemand vor Ort. Müller muß man eher durch abschreckende Konditionen in die Flucht jagen, um ihn vom Kauf abzuhalten.

So etwas weiß die Zentrale in Detroit natürlich nicht. Aber der örtliche Autohändler weiß es und muß von seinem *lokalen Wissen* Gebrauch machen, wenn die Verkaufsstelle geschäftlich reüssieren soll. Würden nun Verluste wie Gewinne der Zentrale zugerechnet - wie bei Filialen und angestellten Filialleitern - so müßte die Zentrale später den Kopf hinhalten auch für Verluste, die auf Nachlässigkeiten eines Filialleiters beruhen - ohne daß sie diesem etwas nachweisen könnte. Die Zentrale wird das nicht hinnehmen. Wenn sie schon die Entscheidungen des Händlers vor Ort weder beurteilen noch kontrollieren kann, weil es dafür auf lokales Wissen ankommt, das ihr selbst fehlt, dann soll der Händler auch selbst das Risiko übernehmen. Er soll also *selbständig* und auf eigene Rechnung arbeiten.

Auf diese Weise kommt die Institution des selbständigen *Vertragshändlers* zustande, der an die Stelle des Filialleiters tritt. Für die angelsächsische Literatur ist die Institution des Vertragshändlers eine Form des Franchising (in Deutschland wird das etwas anders gesehen, aber auf solche Details kommt es in unserem Zusammenhang nicht an). Der Verkaufserfolg hängt nicht zuletzt ab von der effizienten

Ausnutzung lokalen Wissens, die mit hierarchischen Instrumenten nicht durchzusetzen ist. Während das Vorherrschen generellen Wissens hierarchiebildend wirkt, weil das erforderliche Wissen an der Spitze jederzeit verfügbar ist, hat das Vordringen spezifischen Wissens eine *Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse* zur Folge, weil die Basis besser Bescheid weiß als die Spitze. Die gewöhnliche Firmenhierarchie wird dysfunktional.

IV.

Allerdings sind Dezentralisierung und lokale Entscheidungsfreiheit nur eine Seite der Medaille. Die andere ist, daß der Autoproduzent nach wie vor auf strikter Einhaltung seiner Qualitätsstandards bestehen muß. Die Reputation der Marke steht auf dem Spiel. Deshalb kommt es zu einer *Kooperation* zwischen Hersteller und Vertragshändlern. Einerseits trifft der Händler vor Ort seine Entscheidungen selbständig, er arbeitet auf eigene Rechnung und trägt die Verantwortung für seine Entscheidungen. Andererseits aber gibt es sehr wohl ein hierarchisches Element, weil der Markenname involviert ist. Die Zentrale muß damit rechnen dürfen, daß Ersatzteile und Preise stimmen und der Händler sich markengerecht verhält. Deshalb verpflichtet der Hersteller den Händler dazu, die Standards einzuhalten; selbständig ist der Händler nur im Rahmen der Bindung durch den Franchise-Vertrag.

In der *postindustriellen Wirtschaft* werden Hierarchien weitgehend durch Kooperationen ersetzt. Das führt zu Unternehmen mit verschwimmenden Grenzen [A. Picot, R. Reichwald und R. T. Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung*, München 1996]. Diese verlangen einen völlig anderen Führungsstil als konventionelle Industrieunternehmen. Es kann nicht mehr eine Zentrale von oben herab kommandieren und die Ausführung detaillierter Anordnungen verlangen. Dazu fehlen ihr die Informationen. Die Folge sind flache Hierarchien. Viele Entscheidungen müssen vor Ort fallen, weil immer jener die Entscheidungskompetenz haben muß, der sich auskennt. Angesichts von hochspezifischem lokalen Wissen sind das die Beteiligten vor Ort. Wie wir beim Franchise-Vertrag gesehen haben, schließt das hierarchische Elemente nicht aus. Aber solche Hierarchie bindet nur spontanes, de-

zentrales Verhalten an der Basis zusammen, um der Gruppierung insgesamt ein besseres *Standing* zu geben.

In Kooperationen und flachen Hierarchien muß man sich ständig abstimmen. Führen kann man nicht mehr durch *command and control*, sondern nur durch *Motivation* und Koordination. Die Führung einer Kooperation muß ihre Mitglieder so motivieren, daß sie sich voll engagieren und ihre eigene Kreativität entfalten können. So investiert zum Beispiel der Franchisenehmer viel in sein Geschäft, weil er auf eigene Rechnung arbeitet. Es ist *sein* Profit, für den er sich engagiert, so daß er manchmal bis zur Grenze der Selbstaussbeutung geht. *Führen* ist in der postindustriellen Gesellschaft etwas völlig anderes als in der Industriegesellschaft; es beruht weit mehr als früher auf der Fähigkeit, mit den Partnern zu kommunizieren und sie zu überzeugen.

Das gilt auch für das Franchising. Wenn Finanz- und Arbeitsämter zunehmend die Selbständigkeit von Franchise-Nehmern bezweifeln (was diesen den Status von Unternehmern entzöge und sie der Sozialversicherungspflicht unterwürfe), so liegt das nicht zuletzt daran, daß eine Reihe von Franchise-Systemen ihre Franchise-Nehmer zu abhängigen Befehlsempfängern degradieren [vgl. dazu J. Nebel, „Franchising gerät in Turbulenzen“, in: *Blick durch die Wirtschaft* v. 9.6.1997]. Diese Art von hierarchischer Unternehmensführung wäre einer industriell geprägten Wirtschaft angemessen, in der es aber kein Franchising gäbe. In einem so ausgeprägt postindustriellen Organisationstyp wie dem Franchising ist dieser Führungsstil überholt und absurd.

V.

Unter den Kooperationen nehmen die *Genossenschaften* eine prominente Position ein. Vergleichen wir beispielhaft den genossenschaftlichen Bankenverbund mit einer Großbank. Der eigentliche Unterschied zwischen beiden besteht in der Tat darin, auf welchen Wissenstyp sie sich spezialisieren. Die Stärke der örtlichen Kreditgenossenschaft liegt in ihrem Kapital an lokalem spezifischen Wissen, auf das sie jeweils zurückgreifen kann, um mit örtlichen mittelständischen Unternehmen zusammenarbeiten und die damit verbundenen

Chancen und Risiken abschätzen zu können. Demgegenüber verfügt die Großbank über erhebliche Erfahrung im Umgang mit Großunternehmen und im internationalen Geschäft; je größer das Unternehmen und die abzuwickelnden Transaktionen, desto besser. Die Filialen der Großbank haben weniger lokale "Bodenhaftung" als die örtlichen Kreditgenossenschaften; ihnen steht lokales Insiderwissen nicht im selben Maße zur Verfügung wie einer Genossenschaftsbank. Der örtliche Filialleiter wird den Großbauern Müller über denselben Kamm scheren müssen wie den Klempnersohn Meyer -- auch, weil die Zentrale auf einheitlichen Standards bestehen muß. Die Großbankfiliale verläßt sich im wesentlichen auf das bei der Zentrale liegende generelle Wissen, das sie abrufen und geschäftlich aktivieren kann.

Betrachten wir diesen Unterschied etwas näher. Auch die lokale Kreditgenossenschaft muß sich für ihre Kunden in Operationen engagieren, die über ihre lokale Kompetenz hinausgehen. Einige Kunden wachsen in ein Volumen hinein, dem die verhältnismäßig kleine Kreditgenossenschaft nicht mehr gewachsen ist; andere weiten ihr Geschäft über die örtlichen Grenzen hinaus aus und brauchen den Beistand ihrer Bank im internationalen Bereich, auf dem diese sich jedoch nicht hinreichend auskennt.

Jetzt muß auch die einzelne Kreditgenossenschaft auf generelles Wissen zurückgreifen, das bei einer Zentrale bereitgehalten wird. Zu diesem Zweck stützt sie sich auf einen Kooperationspartner, ihre genossenschaftliche Zentralbank. Diese wickelt großbankähnliche Geschäfte mit größeren Kunden ab und widmet sich dem internationalen Geschäft. Sie tut dies weniger für sich selbst als vielmehr für die lokalen Kreditgenossenschaften, gewissermaßen in deren Auftrag. Dabei tritt die Zentralbank in den Augen jener lokalen Kunden, mit denen sie nicht direkt zusammenarbeitet, nur schattenhaft in Erscheinung; ihre Kunden halten sich an den Partner vor Ort.

Die lokale Genossenschaftsbank steht mit ihrer Reputation also auch für die Geschäfte der Zentralbank gerade, von deren unternehmerischer Qualität sie deshalb auf Gedeih und Verderb abhängt. Um in einer latent so prekären Situation Einfluß und Kontrolle auf das Geschäftsgebaren des Partners ausüben zu können, halten die lokalen

Kreditgenossenschaften das Eigenkapital der Zentralbank; am Ende sind sie es, die dort das Sagen haben.

Im genossenschaftlichen Bankenverbund verläuft die Hierarchie also von unten nach oben. Der Grund liegt in der überragenden Bedeutung lokalen spezifischen Wissens für die genossenschaftliche Bankengruppe insgesamt. Wer den größeren Durchblick hat, muß entscheiden können; und im genossenschaftlichen Bankenverbund sind dies die lokalen Einheiten. Im Verhältnis zu diesen ist die Zentralbank ein Zulieferer, der sich auf die Bedürfnisse seines Abnehmers und Auftraggebers einstellen muß.

Das ist anders bei der Großbank. Die Zentrale ist der Kopf der Konfiguration, ähnlich wie bei der Marine die Admiralität. Angesichts der Größe ihrer Geschäftspartner und Transaktionen sind weitläufige und zusammenhängende Manöver auszuführen, in deren Verlauf es auf abgestimmtes Verhalten der lokalen Einheiten ankommt. Die Strategien werden bei der Zentrale entworfen und müssen von ihr koordiniert werden. Jetzt liegt der Durchblick bei der Zentrale, und deshalb muß sie das Kommando haben. Bei der typischen Großbank verläuft die Hierarchie also von oben nach unten.

VI.

Kehren wir unter diesem Blickwinkel zum Franchising zurück. Der Franchisegeber hat ein ausgefeiltes und praxiserprobtes Konzept entwickelt, das zur Zeit seiner Entstehung zunächst den Charakter eines nicht lokalen, aber dennoch „plastischen“, also hochspezifischen Wissens hatte. In diesem Zustand konnte das Konzept nicht an die Franchisenehmer an der Peripherie weitergegeben werden, die es später vor Ort und selbständig anwenden sollen. Infolgedessen obliegt es dem Franchisegeber zunächst, das ursprünglich hochspezifische Konzept zu generalisieren, d.h. durch Standardisierung in leicht vermittelbares generelles Wissen umzuwandeln. In dieser Umwandlung von spezifisches in generelles Wissen liegt ein guter Teil der Kapitalbildung seitens des Franchisegebers.

Nach erfolgter Generalisierung nimmt der Franchisegeber den Franchisenehmern gegenüber eine ähnliche Position ein wie die Zentrale einer Großbank gegenüber den örtlichen Filialen. Er hat den Durchblick und entwirft die unternehmerischen Strategien; deshalb muß das Kommando bei ihm liegen. Warum sollte er also -- wie die genossenschaftliche Bankengruppe es tut -- die Operationen der Gruppe dezentralisieren, indem er sich für Franchisenehmer anstatt für Filialen entscheidet?

Der Grund ist, daß im Franchising generelles Wissen - also das durch den Franchisenehmer generalisierte unternehmerische Konzept - mit hochspezifischem, lokalem Wissen verbunden wird, das vom Franchisenehmer kommen muß. Dieser setzt „plastisches“ Wissen lokaler Natur ein, um das Konzept des Franchisegebers vor Ort erfolgreich umzusetzen. Solches Wissen ist von Ort zu Ort verschieden und nicht in wirtschaftlicher Weise an den Franchisegeber zu übertragen. In dem Maße, wie örtliches „plastisches“ Wissen als Input benötigt wird, ist es nicht zweckmäßig, mit der Hilfe von Filialen zu arbeiten.

Allerdings muß der Franchisegeber das unternehmerische Konzept laufend neuen Erfordernissen anpassen. Um dazu in der Lage zu sein, muß er selbst vor Ort tätig werden: er muß neues „plastisches“ Wissen erwerben und verfeinern, um es danach erneut generalisieren zu können. Dazu braucht er neben den Franchisenehmern auch eigene Filialen.

Das lokale Wissen liegt an der Peripherie bei den Franchisenehmern. Vor Ort sind sie es also, die den Durchblick haben und entscheiden sollten. Dennoch kann die Hierarchie aus dem bereits genannten Grunde nicht von unten nach oben gehen wie im genossenschaftlichen Verbund. Der Franchisenehmer setzt sein örtliches Wissen nur ein, um das strategische Konzept des Franchisegebers lokal wirkungsvoll umzusetzen. Das örtliche Wissen ist hier nur eine von mehreren für den Geschäftserfolg maßgebenden Komponenten. Der typische Kunde von McDonald's will vor allem zu McDonald's und nicht eigentlich zum Franchisenehmer, weil er mit dem Unternehmenskonzept der Gruppe vertraut ist und gute Erfahrungen damit gemacht hat. Dieses Konzept ist der Motor der Unternehmensgruppe,

der vom Franchisegeber kommt. Was die Strategie der Unternehmensgruppe und ihre Fortentwicklung angeht, liegt das erforderliche Wissen bei ihm. Insofern muß in strategischen Fragen der Franchisegeber das Sagen haben. Beim Franchising muß die Hierarchie trotz des hohen Grades an Dezentralität von oben nach unten verlaufen.

Das gilt noch aus einem anderen Grund. Ähnlich, wie die örtliche Kreditgenossenschaft ihren Kunden gegenüber für die Seriosität der Zentralbank einzustehen hat, ist auch der Franchisegeber den Kunden der Gruppe gegenüber im Wort, was die Qualität der Produkte angeht. Er verbürgt sich dafür, daß die vom Franchisenehmer in seinem Namen abgegebenen Produkte von gleichbleibender Qualität sind. Er muß sicherstellen, daß solche Zusicherung durch die lokalen Franchisenehmer auch eingehalten werden. Das geschieht über Franchisevertrag, Handbücher, Kontrollen und Sanktionen. Diese hierarchischen Elemente dienen ebenso der Absicherung einer latent prekären Situation wie im Falle des genossenschaftlichen Verbundes das Eigentum an der Zentralbank, das bei den „Auftraggebern“ liegt, d.h. bei den örtlichen Kreditgenossenschaften. [Daß hierarchische Kontrolle auch im Interesse der Franchisenehmer selbst liegt, zeigen H. Bonus und A. Wessels, „Der Franchise-Nehmer - ein moderner Sklave?“, S. 109-117, in: Deutscher Franchise-Verband e.V. (Hrsg.), *Jahrbuch Franchising 1994*, Frankfurt am Main 1994].

VII.

Wir finden also in einem genossenschaftlichen Verbund und in einer Franchise-Gruppe deutliche Ähnlichkeiten, denen jedoch ebenso deutliche Unterschiede gegenüberstehen. In beiden Fällen wird lokales, spezifisches Wissen eingesetzt, was eine dezentrale Struktur erforderlich macht. In beiden Fällen wird zusätzlich eine Zentrale benötigt. Das resultiert in einer hybriden Organisationsform, in welcher die lokalen Einheiten zwar selbständig operieren, zugleich aber auf Unterstützung durch die Zentrale angewiesen sind [Vgl. dazu H. Bonus, „The Cooperative Association as a Business Enterprise“, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 142 (1986), S. 310-339]. In beiden Fällen wird die Selbständigkeit der diversen Unternehmen durch ein hierarchisches Element ergänzt.

Hier enden jedoch die Gemeinsamkeiten. Der fundamentale Unterschied zwischen beiden Hybridformen liegt in der unterschiedlichen Rolle des unternehmerischen Konzepts. Die lokale Genossenschaft ruht in sich selbst. Ihre Identität leitet sie aus ihrem eigenen unternehmerischen Konzept her. Gewisse Funktionen überträgt sie auf ein anderes, größeres Unternehmen, weil diese Funktionen sich mit ihrer eigentlichen Aufgabe schlecht vertragen. Um von ihrer Stärke Gebrauch machen zu können, welche im Ausnutzen lokalen Insiderwissens besteht, muß sie (relativ) klein sein. Dieses Erfordernis kollidiert jedoch mit jenem der Unternehmensgröße, wie man sie im Umgang mit größeren Kunden und im internationalen Geschäft benötigt. Um sich also auf ihre Kernkompetenz konzentrieren zu können und ihre Identität als kleineres, lokal operierendes und selbständiges Unternehmen nicht zu gefährden, lagert sie einen Teil ihrer Aufgaben aus und betraut die Zentralbank mit ihrer Wahrnehmung. Damit diese im Sinne der Auftraggeber handelt und sich nicht verselbständigt, treten alle Kreditgenossenschaften gemeinsam als Eigner der Zentralbank auf.

Demgegenüber bezieht der Franchisenehmer seine Identität aus seiner Verbindung zum Franchisegeber. Ein McDonald's - Franchisenehmer etwa könnte im eigenen Namen kaum Geschäfte machen. Im Falle des Franchising ist es der Franchisegeber, welcher über Identität verfügt und diese an die Franchisenehmer ausleiht. Diese Identität leitet sich aus dem unternehmerischen Konzept ab, das vom Franchisegeber entwickelt und ständig ausgebaut wird.

Zwar muß der Franchisegeber einige lokale Einheiten an der Peripherie in Eigenregie betreiben, um sein unternehmerisches Konzept vor Ort zu erproben und weiterzuentwickeln. Die Regel ist das aber nicht, weil die Kernkompetenz des Franchisegebers darin liegt, das unternehmerische Konzept der Gruppe fortzuentwickeln und die Gruppe insgesamt zum Erfolg zu führen. Er würde sich verzetteln, wenn er sich über diese zentrale Aufgabe hinaus auch noch flächendeckend dem Vertrieb vor Ort widmen würde. Denn die dazu nötige lokale Kompetenz erfordert an der Peripherie Einheiten, die hinreichend klein sind, um örtliche Insider bleiben zu können. Das Erfordernis der Kleinheit kollidiert mit jenem der Größe, über welche die

Gruppe insgesamt verfügen muß, um am Markt Erfolg haben zu können. Wie die Genossenschaft lagert deshalb auch der Franchisegeber einen Teil seiner Aufgaben aus. Um sicherzustellen, daß die damit Betrauten im Sinne der Gruppe insgesamt handeln, dirigiert und kontrolliert er deren Operationen vor Ort.

Insgesamt zeigt sich, daß genossenschaftlicher Verbund und Franchising einander trotz vieler Gemeinsamkeiten vom Konzept her diametral entgegengesetzt sind. Kern des genossenschaftlichen Verbundes ist die örtliche Primärgenossenschaft, also die Einheit an der Peripherie, während Kern des Franchise-Arrangements der Franchisegeber ist, also die zentrale Einheit.