

Franchise-Betriebe sind heute auf allen Kontinenten zu finden. Seinen Anfang in der aktuellen Form nahm das Geschäftsmodell mit McDonald's in den USA.

Fotos: iStockphoto.com/Edsel Querini; Kashyap

CLAUSES & COMPLIANCE

Prof. Vishal Kashyap from the University of Graz, and Prof. Brian Murtha from the Gatton School of Business at the University of Kentucky/USA examined the question of how the joint effects of contractual completeness and field-based management in franchising impact franchisee compliance. Their findings, published in the prestigious Journal of Marketing, show that franchisees view monitoring by their franchisor, in the context of monitoring clauses in the contract, as supportive, whereas franchisor enforcement following contract violation by franchisees, against a backdrop of enforcement-related clauses, is viewed as controlling. Accordingly, franchisor monitoring-related efforts lead to an increase in and enforcement-related efforts lead to a decrease in franchisee compliance.

GEREGELTE GESCHÄFTE

Was haben McDonalds, Fressnapf und Europcar gemeinsam? Alle drei sind Franchise-Unternehmen. Das aus den USA stammende Geschäftsmodell findet sich mittlerweile auch in Europa quer durch sämtliche Branchen. Ein Geheimnis seines Erfolgs: Alle HändlerInnen bieten international dieselbe Produkt- und Leistungspalette in gleicher Qualität an. Marketing-Forscher Vishal Kashyap hat untersucht, wie sich bestimmte Details der Vertragsgestaltung auf die Erfüllung der Vorgaben und die Zufriedenheit der KundInnen auswirken.

VON GUDRUN PICHLER



Vishal Kashyap ist Professor für Marketing an der Uni Graz. Seine Forschungen konzentrieren sich auf Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen. Franchising stellt dabei einen Schwerpunkt dar.

Wer bei der Wahl der Hotels auf Nummer sicher gehen möchte, um keine unliebsamen Überraschungen zu erleben, sollte Zimmer eines Franchise-Unternehmens buchen, mit dem er oder sie bereits gute Erfahrungen gemacht hat. Denn ein Grundsatz dieses Absatzsystems ist, dass KundInnen weltweit denselben Standard erwarten dürfen. Dazu verpflichten sich alle Franchise-NehmerInnen, die als selbstständige GeschäftspartnerInnen eine vorgegebene Gesamtdesign realisieren. Sie zahlen Gebühren für die Verwendung des Namens und Logos sowie des erfolgreichen Geschäftskonzepts. Vertraglich verpflichten sie sich, den auf hunderten Seiten bis ins kleinste Detail festgelegten Vorgaben des Konzessionsgebers oder der Konzessionsgeberin zu entsprechen. Letztere hat auch das Recht, deren Einhaltung zu kontrollieren und gegebenenfalls Strafmaßnahmen zu setzen.

Überprüfung oder Sanktionen. Doch in einer guten Geschäftsbeziehung sollte es gar nicht so weit kommen. Wünschenswert wäre, dass die Regeln von den PartnerInnen „freiwillig“ befolgt werden und damit der Aufwand für Überprüfungen beziehungsweise Sanktionen gering bleibt. Was die Vertragsgestaltung dazu beitragen kann, hat Univ.-Prof. Dr. Vishal Kashyap vom Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz gemeinsam mit Prof. Brian Murtha von der Gatton School of Business an der University of Kentucky/USA erforscht. Konkret untersuchten die beiden, wie sich die Vollständigkeit von Verträgen, mit der diese Überprüfungs- und Sanktionsrechte festlegen, gemeinsam mit dem Management vor Ort auf die Beziehung zu den Franchise-PartnerInnen, die Vertragserfüllung sowie den Geschäftserfolg und die KundInnenzufriedenheit auswirkt. Dieser Zusammenhang, so Kashyap, sei bisher noch weitgehend unerforscht geblieben.

Bei ihrer Studie stützten sich die Wissenschaftler auf Interviews mit Franchise-ExpertInnen und KonzessionsnehmerInnen, Umfragen unter Hotel-FranchisenehmerInnen, Verträge aus Archiven sowie auf Erhebungen zur KundInnenzufriedenheit. „Die

Untersuchungen zeigen, dass die Verträge, je nachdem, ob sie stärkeres Augenmerk auf die Überprüfungs- oder die Sanktionsrechte legen, unterschiedliche Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung haben, weil kontrollierende Management-Maßnahmen in der Praxis entsprechend den Vertragsinhalten verschieden wahrgenommen werden“, fasst Kashyap zusammen. Nimmt zum Beispiel eine Konzessionsgeberin in der Hotellerie ihr Recht in Anspruch, den Zimmerservice eines Partnerbetriebs zu inspizieren, so kann das verschiedene Reaktionen hervorrufen. Der Franchise-Nehmer könnte die Überprüfung als Unterstützung betrachten, um auf mögliche Verbesserungen hingewiesen zu werden, oder aber er fühlt sich im negativen Sinne kontrolliert.

Unterstützung oder Kontrolle. Wie die Bewertung ausfällt, hängt nach den Erkenntnissen von Kashyap und Murtha wesentlich von den Inhalten des Vertrags ab. „Regelwerke, die detaillierter festhalten, wie der oder die Franchise-GeberIn die Einhaltung der Vorgaben überprüfen darf, vermitteln den KonzessionsnehmerInnen eher das Gefühl, unterstützt und begleitet zu werden. Verträge hingegen, die sich ausführlich mit Sanktionsrechten befassen, erwecken den Eindruck: Du kontrollierst mich!“

Wie die Management-Bemühungen interpretiert werden hat also weitreichende Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung. „Während das Gefühl der Unterstützung eine positive Partnerschaft und die Motivation zur Einhaltung der Regeln fördert, lässt die negative Empfindung der Überwachung Unzufriedenheit entstehen, und der oder die Franchise-NehmerIn wird versuchen, wieder mehr Unabhängigkeit zu erlangen“, erläutert der Forscher. Das schlägt sich in der Folge auch auf den Geschäftserfolg und die KundInnenzufriedenheit nieder. Deshalb sind die Erkenntnisse für Franchise-GeberInnen von großer Bedeutung und sollten bei der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden. Kashyap publizierte die Ergebnisse im Mai 2017 gemeinsam mit Brian R. Murtha, PhD, unter dem Titel „The Joint Effects of Ex Ante Contractual Completeness and Ex Post Governance on Compliance in Franchised Marketing Channels“ im Journal of Marketing.