

**Wirtschaftsethische Aspekte des Franchisings:  
Franchising als Instrument zur Überwindung von  
Dilemmastrukturen**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Philosophie  
an der Ludwig-Maximilians-Universität  
München

vorgelegt von  
Diplom-Volkswirt  
**Gerd Garmaier**  
aus München

2009

Referent: PD Dr. Christoph Lütge

Korreferent: Prof. Dr. DR. Karl Homann

Tag der mündlichen Prüfung: 20. Juli 2009

# Inhalt

<b>Vorwort: Partnership for Profit</b>	<b>1</b>
<b>Struktur der Analyse</b>	<b>3</b>
<b>1. Kapitel: Das Konzept des Franchisings</b>	<b>4</b>
1.1 Historischer Hintergrund	4
1.2 Definition	5
1.3 Abgrenzung zu verwandten Systemen	9
1.3.1 Freiwillige Ketten	9
1.3.2 Vertragshändler	10
1.3.3 Lizenzvertrag	11
1.3.4 Agentur	11
1.3.5 Filialsystem	12
1.3.6 Übersicht der Merkmalsausprägungen	13
1.4 Wesen des Franchisings	13
1.4.1 Grundtypen des Franchisings	13
1.4.1.1 Vertriebs-Franchising	14
1.4.1.2 Dienstleistungs-Franchising	14
1.4.1.3 Produkt-Franchising	14
1.4.2 Mischformen	15
1.5 Typische Inhalte von Franchiseverträgen	16
1.5.1 Der Franchisevertrag als Institution	16
1.5.2 Langfristigkeit	16
1.5.3 Vertragliche Pflichten des Franchisegebers	16
1.5.4 Vertragliche Pflichten des Franchisenehmers	17
1.5.5 Schutzrechte	18
1.5.6 Gebietsschutz	19
1.5.7 Gebühren	19
1.5.8 Vertragliche Grundkonzeption	20
1.6 Entwicklung der Franchisewirtschaft in Deutschland	21
1.7 Zusammenfassung	24
<b>2. Kapitel: Die Modellierung von Dilemmastrukturen</b>	<b>26</b>
2.1 Das Modell von Hobbes	26
2.1.1 Einführung	26
2.1.1.1 Persönliche Daten	27
2.1.1.2 Historischer Kontext	28
2.1.1.3 Die Geometrie Euklids	31
2.1.1.4 Zusammenfassung	31
2.1.2 Der Naturzustand	32
2.1.3 Der Vertrag und die Einsetzung des Souveräns	36
2.1.4 Rechte und Pflichten des Souveräns	38
2.1.5 Die natürlichen Gesetze	40

2.1.6	Zusammenfassung: Das Titelblatt des Leviathan	42
2.1.7	Ethische Würdigung	44
2.1.7.1	Aristoteles - Hobbes	44
2.1.7.2	Der Kant'sche Antagonismus	46
2.2	Definition	47
2.3	Zusammenfassung	52
<b>3.</b>	<b>Kapitel: Die Entstehung von Kooperation</b>	<b>54</b>
3.1	Spieltheoretische Analyse	54
3.1.1	Die Goldene Regel	55
3.1.2	Der kategorische Imperativ	56
3.1.3	Tit for Tat	56
3.2	Mikroökonomische Analyse	58
3.2.1	Tauschtheorie	58
3.2.2	Neue Mikroökonomie	60
3.3	Interaktionsökonomischer Ansatz	64
3.3.1	Abschied vom klassischen Homo oeconomicus	64
3.3.2	Grundlagen der Interaktionsökonomik	69
3.3.3	Institutionen	70
3.3.4	Abgrenzung zur Mikroökonomie	71
3.3.5	Abgrenzung zur Spieltheorie	73
3.4	Zusammenfassung	73
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Positive Analyse - Kausalität zwischen Dilemmastrukturen und Franchising</b>	<b>75</b>
4.1	Interessen der Franchisegeber	75
4.1.1	Franchisegeber als Anbieter	76
4.1.1.1	Konfligierende Interessen im Wettbewerb	76
4.1.1.2	Konfligierende Interessen in der Distribution	78
4.1.2	Franchisegeber als Nachfrager	86
4.1.2.1	Konfligierende Interessen auf dem Kapitalmarkt	86
4.1.2.2	Konfligierende Interessen auf dem Arbeitsmarkt	90
4.1.3	Übersicht: Paradigmatische Dilemmastrukturen	94
4.2	Interessen der Franchisenehmer	95
4.2.1	Franchisenehmer als Anbieter	96
4.2.1.1	Konfligierende Interessen bei abhängiger Beschäftigung	97
4.2.1.2	Konfligierende Interessen bei selbstständiger Tätigkeit	103
4.2.1.3	Franchisenehmer als Anbieter von Kapital	108
4.2.2	Franchisenehmer als Nachfrager	109
4.2.2.1	Konfligierende Interessen auf dem Kapitalmarkt	109
4.2.2.2	Konfligierende Interessen auf dem Arbeitsmarkt	111
4.2.2.3	Konfligierende Interessen auf dem Gütermarkt	112

4.2.3	Übersicht: Paradigmatische Dilemmastrukturen	114
4.2.4	Empirische Untersuchungsergebnisse	116
4.3	Dilemmastrukturen innerhalb von Franchisesystemen	122
4.3.1	Beispiele	122
4.3.2	Instrumente zur Gegensteuerung	125
4.4	Zusammenfassung	128
<b>5.</b>	<b>Kapitel: Normative Analyse - Ethische Würdigung</b>	<b>130</b>
5.1	Konsensethik als Maßstab	130
5.1.1	Grundbegriffe der Ethik	130
5.1.1.1	Deontologische Ethik	130
5.1.1.2	Teleologische Ethik	132
5.1.2	Ausgewählte ethische Ansätze und ihre Beiträge zur Konsensethik	134
5.1.2.1	Ausgangspunkt	134
5.1.2.2	Mängelwesentheorie: Die Fähigkeit zur Beratung und Vergesellschaftung	136
5.1.2.3	Aristoteles: Tauschgerechtigkeit	139
5.1.2.4	Hobbes: Das Konfliktmodell	139
5.1.2.5	Locke: Die Vertragsgemeinschaft	140
5.1.2.6	Hume: Egoismus und Sympathie im Konsens	142
5.1.2.7	Kant: Prinzip der Autonomie	146
5.1.2.8	Buchanan: Designer der Vertragstheorie	147
5.1.2.9	Rawls: Gerechtigkeit	149
5.1.2.10	Habermas: Der Konsens im Diskurs	152
5.1.3	Charakteristika der Konsensethik	153
5.2	Franchising als Institution	156
5.2.1	Beteiligte	158
5.2.1.1	Sicherheit der Verfügungsrechte	158
5.2.1.2	Reduktion der Transaktionskosten	159
5.2.1.3	Reduktion der Schutzkosten	159
5.2.1.4	Ausweitung der Tauschmöglichkeiten	160
5.2.1.5	Arbeitsteilung	160
5.2.1.6	Risiko-Reduzierung	161
5.2.2	Betroffene auf verschiedenen Märkten	162
5.2.2.1	Absatzmarkt	162
5.2.2.2	Arbeitsmarkt	167
5.2.2.3	Kapitalmarkt	168
5.2.2.4	Beschaffungsmarkt	168
5.3	Zusammenfassung	169
<b>6.</b>	<b>Kapitel: Ergebnisse und Ausblick</b>	<b>172</b>

### Hinweise zur Zitierweise:

- **Platon** wird mit dem Titel des Dialogs jeweils in lateinischer Sprache oder mit der zulässigen Abkürzung zitiert. Die exakte Fundstelle wird mit der Paginierung der ersten Druckausgabe der *Opera omnia Platonis* bei Henricus Stephanus, Genf 1578, angegeben.

- **Isokrates, Plinius:** Es wird folgende Zitierweise verwendet:  
Autor, Quelle, Seitenzahl

- **Aristoteles:** Grundlage für die allgemein gültige, einheitliche Zitierweise ist die *Aristotelis Opera*, hrsg. von Immanuel Bekker im Auftrag der Königlich Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin 1831- 1870.

Beispiel: "Notwendiger sind alle Wissenschaften als diese, besser ist keine"

	Werktitel	Buch	Kapitel,	Bekkerseite	Spalte	Zeile
Aristoteles	Met.	I	1 ,	983	a	10

Anmerkungen:

- Met.: Abkürzung für Metaphysik;
  - NE: Abkürzung für Nikomachische Ethik
  - Die Buchangabe kann entweder in römischen Ziffern oder in großen griechischen Buchstaben erfolgen. Aus Übersichtsgründen wird hier die Bezeichnung mit römischen Ziffern verwendet.
- **Kant** wird nach der Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin 1902 ff. ("Akademieausgabe") zitiert. Zur schnelleren Zuordnung werden zusätzlich folgende Siglen verwendet:
    - *Idee* (Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht, 1784)
    - *Grundlegung* (Grundlegung der Metaphysik der Sitten, 1786)
    - *Gemeinspruch* (Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis, 1793)
    - *Frieden* (Zum ewigen Frieden, 1795)
    - *Recht* (Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu lügen, 1797 )
  - Die Klassiker **Bentham, Hobbes, Hume, Locke, Mill, und Smith**, werden zunächst mit der Jahreszahl der Originalausgabe und dann mit dem Erscheinungsjahr der verwendeten Ausgabe zitiert. Dadurch soll es dem Leser leichter fallen, die verwendeten Literaturquellen historisch einordnen zu können.
  - Die weiteren Literaturangaben erfolgen nach dem Schema  
Nachname, Erscheinungsjahr des Werkes, Seitenangabe  
Bei Autoren mit identischen Nachnamen wird der der erste Buchstabe des jeweiligen Vornamens hinzugefügt.

## **Vorwort: Partnership for Profit**

"Partnership for Profit" ist ein Slogan, der den markanten Vorteil des Franchisings deutlich hervorhebt. Weshalb sollen sich zwei Wirtschaftssubjekte bewusst und frei dafür entscheiden, gemeinsam im Markt aufzutreten? Worin liegt der Vorteil einer solchen Partnerschaft? Die Antwort auf diese Fragen heißt: Es ist für beide Seiten vorteilhafter zu kooperieren, als Alleingänge durchzuführen. Dabei können diese Vorteile oder der "Profit" in monetären Größen, aber auch in nicht-monetären Aspekten begründet sein.

Aus diesen offensichtlichen Vorteilen leitet sich eine stetig wachsende Bedeutung des Franchisings in der Praxis ab, die jedoch in krassem Gegensatz zu dem Stellenwert steht, den das Thema "Franchising" in den Wirtschaftswissenschaften genießt. Es ist bedauerliche Tatsache, dass das Franchising in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eher ein Nischendasein führt. Betriebswirtschaftliche Analysen des Franchisings sind ebenso unterrepräsentiert wie mikro- und makroökonomische Untersuchungen. Als Beispiel möge hier das Standardwerk zur Betriebswirtschaftslehre von Günter Wöhe ("Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre") dienen. In der Auflage von 1978 finden sich bei einer Gesamtseitenzahl von 1112 knappe zwei Seiten zum Thema "Franchising". Dasselbe Werk bietet in der Auflage von 2005 (Gesamtumfang: 1220 Seiten) nur noch 24 Zeilen zum gleichen Thema.

Einschlägige Werke finden sich hingegen im juristischen Bereich. Darin stehen die sinnvolle Ausgestaltung von Franchiseverträgen und deren gesetzliche Grundlagen, sowie die aktuelle Rechtsprechung im Vordergrund.

Gerade die angespannte Lage am Arbeitsmarkt der letzten Jahre wäre jedoch ein guter Anlass gewesen, sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht näher und intensiver mit dem Thema "Franchising" zu befassen.

"Partnership for Profit" gilt im übertragenen Sinne auch für das oft spannungsgeladene Verhältnis von Ethik und Ökonomik. Historisch betrachtet, ist mit Adam Smith die Ökonomik aus der Ethik entstanden. Adam Smith (1723 - 1790) wurde im Jahre 1751 Professor für Logik und erhielt im Jahre 1752 einen Lehrstuhl für Moralphilosophie an

der Universität Glasgow, den er bis 1763 bekleidete. Sein erstes bedeutsames Werk, "The Theory of Moral Sentiments" (dt. "Die Theorie der ethischen Gefühle"), das 1763 erschien, befasst sich mit der menschlichen Natur und den Auswirkungen der Verfolgung von Eigeninteresse auf die Gesellschaft. 1776 schuf er mit seinem Werk "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (dt. "Der Wohlstand der Nationen") die Grundlage der klassischen Nationalökonomie.

Im Laufe der Zeit wurde diese segensreiche Synergie von Ethik und Ökonomik in den Hintergrund gedrängt und im Extremfall entstand sogar eine Antinomie. Diese Tendenz hat sich in neuerer Zeit gewandelt. Insbesondere Homann (vgl. Literaturliste) hat dazu beigetragen, dass der Fokus wieder darauf gerichtet wird, wie aus ethischen Anliegen und ökonomischen Interessen eine gewinnbringende Partnerschaft für beide Seiten entstehen kann. Nicht Ethik *oder* Ökonomik ist die Fragestellung, sondern Ethik *und* Ökonomik. Dass davon beide Seiten profitieren können, liegt auf der Hand.

Diese Arbeit will in ihrer Marginalität dazu beitragen, das Phänomen "Franchise" zu beleuchten (ökonomischer Aspekt), und insbesondere analysieren, aus welchen Gründen Franchising überhaupt entwickelt und letztlich in Anspruch genommen wird. Die Entwicklung und Inanspruchnahme von Franchising ist eng verknüpft mit dem Konzept der Dilemmastrukturen, deren historische Modellierung auf Thomas Hobbes (1588 - 1679) zurückzuführen ist, und das eine große Bedeutung für ethische Fragestellungen hat (ethischer Aspekt).

## Struktur der Analyse

	<b>Positiv</b>	<b>Normativ</b>
<b>Zentrale Frage</b>	Ist Franchising geeignet, um Dilemmastrukturen zu überwinden?	Ist die ggf. erfolgreiche Überwindung von Dilemmastrukturen durch das Franchising ethisch überhaupt erwünscht?
<b>Analysewerkzeug</b>	Interaktionsökonomik	Konsensethik
<b>Analysezeitpunkt</b>	Ex ante und ex post (vor und nach Abschluss einer Franchise Kooperation)	Ex post (nach Abschluss einer Franchise Kooperation)
<b>Analysegegenstand</b>	Beteiligte (Franchisegeber und Franchisenehmer)	Beteiligte (Franchisegeber und Franchisenehmer) <i>und</i> Betroffene (z. B. Konsumenten)

Im Rahmen der **positiven Analyse** wird zunächst das Phänomen des Franchisings beleuchtet. Davon ausgehend wird die zentrale Frage analysiert, weshalb die Evolution des Franchisings so erfolgreich ist. Zur Klärung dieser Frage wird dann die These untersucht, dass die erfolgreiche Entwicklung des Franchisings auf die Überwindung von Dilemmastrukturen zurückzuführen ist.

Als Analysewerkzeug dient die Logik der Dilemmastrukturen und die damit verbundene Interaktionsökonomik. In der Naturzustandskonzeption von Hobbes kann die Problemstruktur von Dilemmasituationen philosophisch am deutlichsten dargestellt werden.

Das Analysewerkzeug wird dann in der Phase vor und nach einer Franchise Kooperation angewandt.

Auf die positive Analyse folgt die **normative Betrachtung**. Die nun untersuchte Frage ist, ob die erfolgreiche Überwindung von Dilemmastrukturen - also nach erfolgter Franchise Kooperation - ethisch überhaupt erwünscht ist. Zur Beurteilung dieser Frage ist die Entwicklung eines Maßstabes erforderlich. Hierzu wird die Konsensethik herangezogen. Sie berücksichtigt die Belange der Beteiligten und der Betroffenen.

Auf dieser Basis erfolgt die ethische Bewertung von Franchise Kooperationen.

## **1. Kapitel:**

### **Das Konzept des Franchisings**

#### **1.1 Historischer Hintergrund**

Schon ein historischer Abriss zeigt, dass der Begriff "Franchise" in vielen verschiedenen Bedeutungen Verwendung findet. Etymologisch geht der Begriff "Franchise" [frãʃ'i: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, S. 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 [fr'æntjaiz]). "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, S. 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 (vgl. Gabler, 1997, S. 1380 f.).

## 1.2 Definition

Der historische Abriss zeigt, dass eine einheitliche Definition des Begriffs "Franchise" weder in den Zeitläuften 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 Franchising, 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 betrachtet, die speziell in Deutschland in der wissenschaftlichen Literatur Platz gefunden hat und die von Kaub für den Deutschen Franchiseverband entwickelt wurde:

*" Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. 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.*

*Das Leistungsprogramm des Franchisegebers ist das Franchisepaket; es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, der Gewährung von Schutzrechten, der Ausbildung des Franchisenehmers und der Verpflichtung des Franchisegebers, den Franchisenehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln.*

*Der Franchisenehmer ist im eigenen Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchisepaket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information."*

(Kaub, 1980, S. 29; Deutscher Franchiseverband, 1983, S. 2; Skaupy, 1995, S. 6)

Diese vom Deutschen Franchiseverband verwendete Definition umfasst offensichtlich zwei Teile. Der erste Teil bildet den Kern der Definition, nach dem Franchising sowohl gegenüber anderen Vertriebsformen, als auch gegenüber anderen Bedeutungsmöglichkeiten abgegrenzt werden kann. Der zweite Abschnitt beschreibt die normative Ausgestaltung des Franchising, wie Franchising aus Sicht des Deutschen Franchiseverbandes also sein sollte. Der normative Aspekt kann für eine Definition des Begriffs "Franchising" zunächst keine wesentlichen Erkenntnisse liefern.

Der erste Definitionsabschnitt beinhaltet mehrere wesentliche Bausteine:

- 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.

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 Markennamens, 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 selbständigen 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.).

---

<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.

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, S. 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 meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen" (Gabler, 1997, S. 2245).

Kooperationen sind stets gleichzeitig von zwei Seiten zu beleuchten (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 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>1</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 des ersten Abschnitts erfahren muss.

---

<sup>1</sup> Die Betonung auf gesellschaftlich erwünschte Investitionen schließt Kooperationsgewinne, die illegal erwirtschaftet werden, per definitionem aus.

**Definition des Begriffs "Franchising":**

*Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Akteure, die auf der Basis einer dauerhaften vertraglichen Vereinbarung beziehungsspezifische 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.*

### **1.3 Abgrenzung zu verwandten Systemen**

Im Rahmen der Absatzpolitik gibt es neben dem Franchising noch weitere vertikale Kooperationsformen, die nun an Hand der dargestellten Merkmale vom Franchising abgegrenzt werden können.

#### **1.3.1 Freiwillige Ketten**

Unter einer freiwilligen Kette versteht man die "vertikale Kooperation einer Großhandlung mit ausgewählten Einzelhändlern (Anschlusskunden) und gleichzeitig die horizontale Kooperation solcher Großhändler, um das Absatzgebiet der freiwilligen Kette über den regionalen Bereich einer Großhandlung ausdehnen zu können." (Gabler, 1997, S. 1397)

Die freiwillige Kette ist in einer Zentrale organisiert.

Den Bindungen in einer freiwilligen Kette fehlt im Unterschied zum Franchisesystem

- die dauerhafte Vertragsbindung,
- ein einheitlicher Marktauftritt,
- und die Durchsetzung eines systemkonformen Verhaltens mit Hilfe eines ausgeprägten Weisungs- und Kontrollsystems.

### 1.3.2 Vertragshändler

Bei dieser Vertriebsform handelt es sich um eine Kooperation zwischen einem Hersteller und mehreren rechtlich selbstständigen Händlern. Der Vertragshändler<sup>1</sup> erwirbt - ähnlich wie beim Franchising - im Rahmen einer längerfristigen vertraglichen Vereinbarung das Recht, Produkte des Herstellers in eigenem Namen und auf eigene Rechnung zu vertreiben. Der Hersteller gewährt neben besonderen Bezugskonditionen auch oft Gebietsschutz, während der jeweilige Vertragshändler zusichert, Produkte von Mitbewerbern nicht zu vertreiben (vgl. Wöhe, 2005, S. 576). Darüber hinaus verpflichtet sich der Vertragshändler i. d. R. zur Lagerhaltung, Wartung und Reparatur.

Häufig ist diese Vertriebsform in der Automobilbranche anzutreffen.

Im Unterschied zum Franchising

- ist das Kontroll- und Weisungssystem nicht so stark ausgeprägt,
- fehlt das straffe Organisationssystem,
- ist die laufende Beratung und Schulung unüblich, da der Vertragshändler bereits ex ante das Fachwissen besitzen muss,
- werden im Vertragshändlersystem keine reinen Dienstleistungen vertrieben, sondern Wirtschaftsgüter, die mit einer relativ aufwändigen Produktion verbunden sind,
- ist ein einheitlicher Marktauftritt weniger ausgeprägt, da es kein einheitliches, für alle Vertriebsstellen gültiges Marketingkonzept gibt,
- fehlt das franchisetypische Dauerschuldverhältnis und damit auch eine dauerhafte, langfristige Vertragsbindung,
- existiert keine Entgeltregelung, die der Vertragshändler gegenüber dem Hersteller für die Überlassung der Marke und des Know-how zu erfüllen hat.

(vgl. Skaupy, 1995, S. 13 f.).

---

<sup>1</sup> Vertragshändler finden sich auch oft unter den Bezeichnungen "Fachhändler", "autorisierter Fachbetrieb", "Eigenhändler" oder "Konzessionär" (vgl. Skaupy 1995, S. 13)

### **1.3.3 Lizenzvertrag**

Unter einem Lizenzvertrag versteht man eine schriftliche Kooperation, mit dem der Inhaber eines gewerblichen Schutzrechts die vollständige oder teilweise Nutzung des Schutzrechtes einem Dritten gegen Zahlung von Lizenzgebühren überlässt. Die gewerblichen Schutzrechte können Patente, Fertigungsverfahren, technisches und/oder kaufmännisches Know-how, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Schriftzeichen oder Wort-Bildmarken umfassen (vgl. Gabler, 1997, S. 2471).

Unterschiede zum Franchising:

- Bei einem Lizenzvertrag fehlt im Gegensatz zum Franchisevertrag die Festlegung des Organisations- und Marketingkonzepts.
- Damit ist auch ein einheitlicher Marktauftritt nicht vorgesehen.
- Die Weisungs- und Kontrollbefugnis des Lizenzgebers gegenüber dem Lizenznehmer beschränkt sich auf das gewerbliche Schutzrecht an sich, fehlt jedoch gänzlich bei der Umsetzung des Schutzrechts.

### **1.3.4 Agentur**

Das Agentursystem stellt ebenfalls eine Form des vertikalen Vertriebs dar und verbindet dabei Elemente des Vertragshändlers und des Handelsvertreters.

Ein Agentursystem ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Einzelhändler Produkte eines Herstellers in fremdem Namen und auf fremde Rechnung anbietet. Dabei ist der Einzelhändler zwar zum Inkasso berechtigt, führt aber den Kaufpreis abzüglich einer Provision an den Hersteller ab. Der Hersteller legt Preise und Konditionen fest (vgl. Gabler 1997, S. 68 f.).

Damit zeigen sich folgende Unterschiede zum Franchising:

- Dem Einzelhändler fehlt die unternehmerische Selbstständigkeit beim Verkauf der Agentur-Produkte. Er trägt kein eigenes Risiko für die vertriebenen Agentur-Produkte.
- Das Weisungs- und Kontrollrecht ist deutlich geringer ausgeprägt als im Franchising, da ein Agent für einen oder mehrere Hersteller tätig sein kann.
- Damit ist auch der einheitliche Marktauftritt nur rudimentär gegeben.

### **1.3.5 Filialsystem**

Für Konsumenten von bestimmten Waren oder Dienstleistungen ist es oft nicht zu unterscheiden, ob es sich um ein Filialsystem oder um ein Franchisesystem handelt.

Die Betriebswirtschaftslehre definiert den Begriff der Filialunternehmung als "Betrieb mit mindestens fünf, räumlich voneinander getrennten Filialen, die unter einheitlicher Leitung stehen." (Gabler, 1997, S. 1313)

Die Filialunternehmung gilt als die quantitativ stärkste Vertriebsform im Einzelhandel (vgl. Gabler, 1997, S. 1313). Sie bietet den Vorteil, rasch auf Marktveränderungen reagieren zu können, da ein zentrales Management die komplette Unternehmenspolitik, also auch die Marketing- und Preispolitik, festlegt. Diese Festlegungen werden von weisungsgebundenen Mitarbeitern umgesetzt. Gerade die Weisungsgebundenheit zeigt aber auch eine Schwäche des Filialsystems: Filialleiter werden in ihrer Motivation und Eigeninitiative gebremst. Eine regional unterschiedliche Marktstrategie kann in manchen Fällen angebracht sein, kann aber durch den Zentralismus des Filialsystems kaum realisiert werden.

Die Hauptunterschiede zum Franchising sind demnach:

- Der Filialleiter ist kein selbstständiger Unternehmer, sondern weisungsgebundener Angestellter der Zentrale.
- Das Weisungs- und Kontrollsystem ist in dieser vertikalen Vertriebsform am ausgeprägtesten.
- Es gibt kein vertragliches Dauerschuldverhältnis.

In einigen Franchisesystemen existieren neben den Betrieben der Franchisenehmer auch filialisierte Betriebe, die direkt der Unternehmenszentrale angeschlossen sind. Diese Filialen können dabei die Funktion von Pilotbetrieben oder Schulungsbetrieben für angehende Franchisenehmer erfüllen.

### 1.3.6 Übersicht der Merkmalsausprägungen

	Franchise	Freiwillige Ketten	Vertrags-händler-System	Lizenz-vertrag	Agentur-System	Filial-system
Vertikal organisiertes Absatzsystem	X	X	X	X	X	X
Rechtlich selbstständige Akteure	X	X	X	X	-	-
Dauerhafte Vertragsbindung (i. S. eines Dauerschuldverhältnisses)	X	-	-	X	-	-
Einheitlicher Marktauftritt	X	-	-	-	-	X
Weisungs- und Kontrollsystem	X	-	-	-	-	X

Vertikale Absatzsysteme und ihre Merkmale <sup>1</sup>

## 1.4 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.

### 1.4.1 Grundtypen des Franchisings

Um aufzuzeigen, in welchen partiellen Marktsegmenten Franchisekooperationen sinnvoll, also marktfähig sind, werden die Franchisesysteme nach ihrem Objekt unterschieden (vgl. Skaupy, 1995, S. 30 ff.). Das Objekt des jeweiligen Franchisesystems bildet dabei das Geschäftskonzept des Franchisegebers, das der Franchisenehmer realisiert. Danach kann man Franchising in 3 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.

---

<sup>1</sup> Die aufgelisteten Merkmale sind häufig bei allen Absatzsystemen anzutreffen. Um eine Differenzierung vornehmen zu können, wird die Stärke der Merkmalsausprägung dargestellt. "X" bedeutet dabei eine starke Merkmalsausprägung, während "-" auf eine weniger starke Merkmalsausprägung bzw. auf ein Fehlen des Merkmals hinweist.

#### **1.4.1.1 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)

#### **1.4.1.2 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)

#### **1.4.1.3 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, S. 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.

### 1.4.2 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, S. 6):

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

## **1.5 Typische Inhalte von Franchiseverträgen**

### **1.5.1 Der Franchisevertrag als Institution**

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

(Homann/Suchanek, 2005, S. 100)

### **1.5.2 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. Metzlauff, 2003, S. 166 f.).

### **1.5.3 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. Metzloff, 2003, S. 90 f.):

- ◆ 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.

#### **1.5.4 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. Metzloff, 2003, S. 93 ff.):

- ◆ 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.

### **1.5.5 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.

Der Franchisenehmer muss sicher sein, dass er die verwendete **Marke** des Franchisegebers zu seinem Nutzen verwenden kann. Eine ungesicherte Marke, die nicht in die Zeichenrolle des Deutschen Patentamtes eingetragen ist, kann dazu führen, dass der Franchisenehmer mit der Unterlassungsverfügung eines Mitbewerbers konfrontiert wird, der ältere und/oder justitiabel sichere Markenrechte der identischen Marke inne hat.

Die Eintragung der Marke und die Verteidigung der Marke ist eine der Hauptaufgaben des Franchisegebers. Zu diesem Zweck muss der Franchisenehmer vertraglich verpflichtet werden, Markenrechtsverletzungen unverzüglich dem Franchisegeber zu melden.

Das **Know-how** ist ebenfalls von beiden Vertragspartnern zu schützen. Know-how wird verstanden als "alle nicht patentierten praktischen Kenntnisse und Informationen, die auf Erfahrungen und Erprobungen des Franchisegebers beruhen, und die geheim, wesentlich und identifiziert sowie im Handbuch dokumentiert sind." (Metzlaff, 2003, S. 105)

Das Know-how des Franchisegebers muss also bei Vertragsabschluss geeignet sein, dem Franchisenehmer Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, die seine Marktdurchdringung fördern und letztlich seinen Gewinn steigern.

Weil der Franchisegeber über die umsatzabhängigen Franchisegebühren am Erfolg des Franchisenehmers partizipiert, haben Franchisegeber und Franchisenehmer ein gemeinsames Interesse daran, dass das Know-how nur den Interaktionspartnern innerhalb eines Franchisesystems zur Verfügung steht.

Neben den notwendigen Bestandteilen "Marke" und "Know-how" gibt es in zahlreichen Franchisesystemen auch andere Schutzrechte, z. B. **Patente und Urheberrechte**, die dazu beitragen, dass ein Franchisesystem auf dem Markt Wettbewerbsvorteile inne hat. Alle Schutzrechte müssen unter Wettbewerbsbedingungen verteidigt werden. Die primäre Pflicht hierzu hat der Franchisegeber. Aber auch der Franchisenehmer sollte vertraglich dazu angehalten sein, Verletzungen gegen Schutzrechte dem Franchisegeber unverzüglich zu melden.

### **1.5.6 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.

### **1.5.7 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.

In einigen Franchisesystemen wird zusätzlich eine Werbegebühr erhoben, die entweder ein monatlicher Fixbetrag ist oder prozentual vom Umsatz berechnet wird (ca. 2 - 3 %). Dies ist insbesondere in solchen Systemen der Fall, die überregionale Werbung betreiben. Ob Franchisesysteme überregionale Werbung zentral steuern, hängt nicht von der Größe des Franchisesystems ab. So gibt es flächendeckende Systeme, die ihr Marketingkonzept so ausgerichtet haben, dass der lokale Markt im Vordergrund steht. Zu diesem Zweck entwickelt der Franchisegeber ein Instrumentarium von Werbemöglichkeiten, die der jeweilige Franchisenehmer lokal umsetzt. Eine zusätzliche Werbegebühr ist dann nicht erforderlich.

### **1.5.8 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" bezeichnet werden (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 107 ff.). 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>1</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.

## 1.6 Entwicklung der Franchisewirtschaft in Deutschland

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

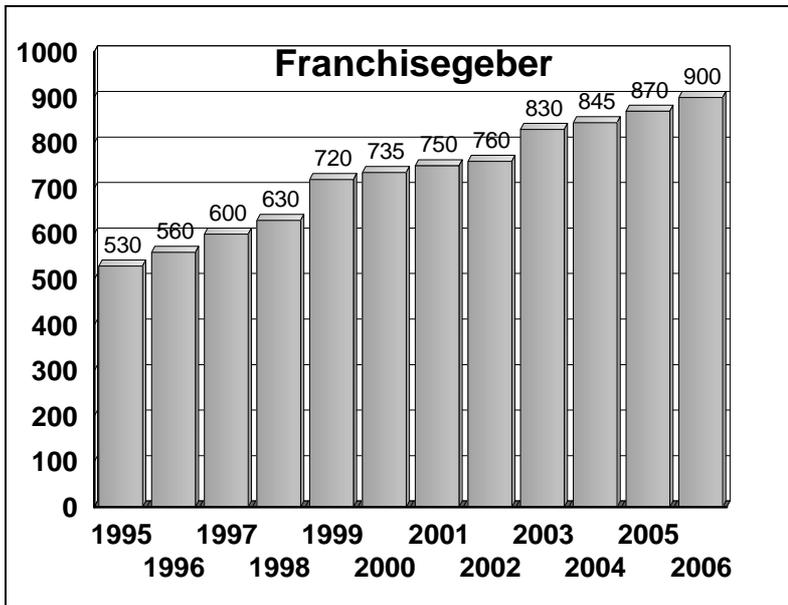
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Franchisegeber</b>	530	560	600	630	720	735	750	760	830	845	870	900
<b>Franchisenehmer in Tsd.</b>	22	24	28	31	34	37,1	38	41,2	43,1	45	48,7	51,1
<b>Beschäftigte in Tsd.</b>	230	250	280	320	330	346,5	350	362	390	406	421	429
<b>Umsatz in Mrd.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

Quelle: Deutscher Franchiseverband, 2007

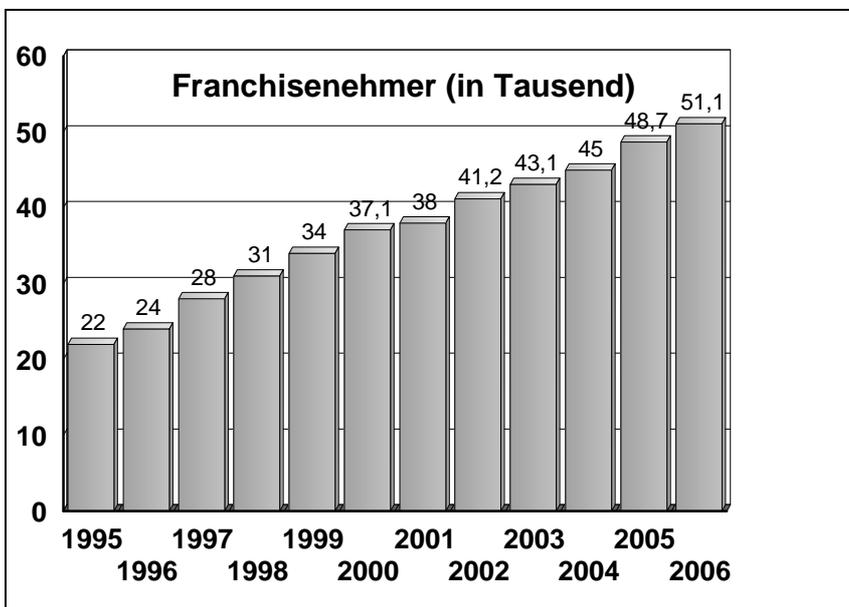
Die Entwicklung des Franchisings lässt sich mit Hilfe der Indikatoren "Franchisegeber", "Franchisenehmer", "Beschäftigte" und "Gesamtumsatz" veranschaulichen (vgl. Deutscher Franchiseverband, 2007):

---

<sup>1</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).

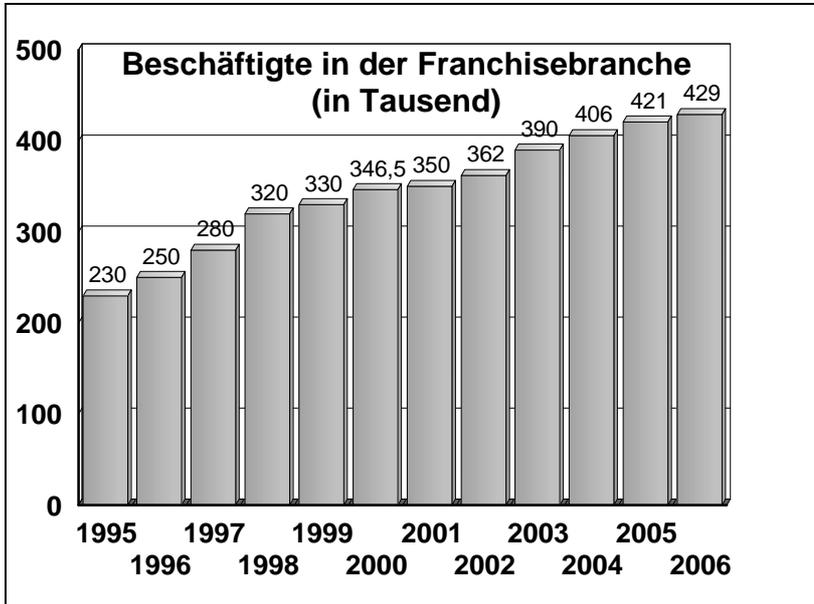


Die Anzahl der Franchisegeber bzw. der Franchisesysteme ist im Zeitraum 1995 - 2006 um 69,81% gestiegen. Dieser kräftige Anstieg geht einher mit einem deutlichen Zuwachs an Franchisenehmern. Die Anzahl der Franchisenehmer hat sich mehr als verdoppelt und ist im gleichen Zeitraum um 132,27 % gestiegen.

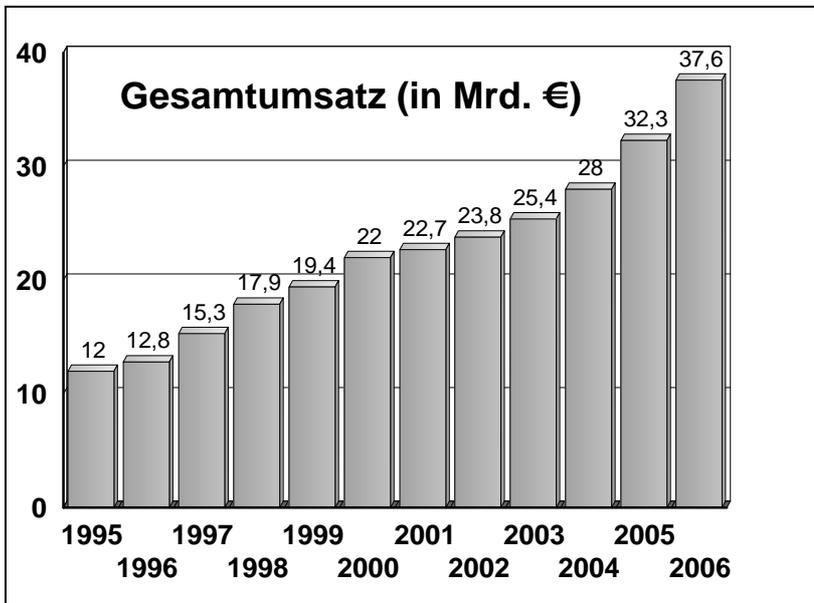


Die starke Zunahme von Franchisegebern und in der Folge von Franchisenehmern zog einen deutlichen Beschäftigungseffekt nach sich. Im Zeitraum 1995 - 2006 wuchs die Zahl der Beschäftigten der gesamten Franchisebranche um 199.000 bzw. um 86,52 %.

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 %.



## 1.7 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 Franchise verbunden ist, so muss der Begriff der "beziehungsspezifischen Investition" und der gemeinsame Zweck, die Erzielung einer Kooperationsrente, Eingang in die Definition finden.

Um das Wesen des Franchise stärker herauszuarbeiten, werden andere vertikale Vertriebsformen, wie z. B. freiwillige Ketten, Vertragshändler, Lizenzen, Agenturen und Filialsysteme mit Franchise verglichen und davon abgegrenzt. Dies geschieht an Hand der Merkmalsausprägungen "vertikales Absatzsystem", "rechtliche Selbstständigkeit", "Dauerhaftigkeit der Vertragsbindung", "Einheitlichkeit des Marktauftritts" und "Intensität des Weisungs- und Kontrollsystems".

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.

Die zunehmende Bedeutung von Franchising lässt sich mit Hilfe der Indikatoren "Anzahl der Franchisegeber", "Anzahl der Franchisenehmer", "Beschäftigte" und "Gesamtumsatz" veranschaulichen. Der empirisch sichtbare starke Zuwachs in allen Bereichen führt folgerichtig zu der Frage, worauf sich die erfolgreiche Evolution des Franchisings zurückführen lässt.

Um das Phänomen der erfolgreichen Evolution des Franchisings umfassend zu analysieren, soll die These untersucht werden, dass der erfolgreiche Überwindungsmechanismus von Dilemmastrukturen die gemeinsame Ursache aller Effizienzvorteile des Franchisings darstellt. Für die weiteren Analyse Zwecke ist es deshalb erforderlich, das Analysewerkzeug "Dilemmastrukturen" näher zu beleuchten. In seiner philosophisch prägnantesten Form ist die Modellierung von Dilemmastrukturen bei Hobbes zu finden.

## **2. Kapitel:**

### **Die Modellierung von Dilemmastrukturen**

#### **2.1 Das Modell von Hobbes**

##### **2.1.1 Einführung**

Anthropologie, ethische und gerechtigkeitspolitische Fragestellungen bündeln sich bei Hobbes in seinem Modell des Naturzustandes. Das Modell von Hobbes ist für diese Untersuchung deshalb so wertvoll, weil es das Kooperationsproblem klar herausarbeitet. Hobbes zeigt, dass im Naturzustand menschliche Interaktionen in der Aporie des Kooperationsdilemmas enden.

Die geläufigen Moraltheorien hatten sich im Hinblick auf normative Streitfragen immer von dem Gedanken leiten lassen, dass die Streitparteien die moralischen Tatsachen klar erkennen und daraus die vernünftig richtigen Schlüsse ziehen würden. Für Hobbes war dies frommes Wunschenken und er fand seine Ansicht in der politischen Realität bestätigt. Hobbes war hingegen der Auffassung, dass eine Einigung auf politischem Wege erfolgen müsse. Der theoretisch-methodische Ansatz von Hobbes in seiner politischen Theorie gilt deshalb als fundamentaler Bruch mit der bis dato fast zweitausendjährigen Tradition politischen Denkens. Hobbes, der sich in seinen humanistischen Studien ausführlich mit den antiken Philosophen beschäftigt hatte, wollte eine radikale Abkehr von den bisherigen Formen politischen Denkens, denn diese hatten sich nach seiner Beobachtung als unfähig erwiesen, Konflikte zu vermeiden und die Sicherung des Friedens zu gewährleisten.

Hobbes gilt deshalb in der Literatur übereinstimmend als revolutionärer Mitbegründer der politischen Philosophie der Neuzeit (vgl. Münkler, 2001, S. 10).

### **2.1.1.1 Persönliche Daten**

Es macht durchaus Sinn, sich an dieser Stelle kurz mit dem persönlichen und historischen Kontext von Hobbes auseinanderzusetzen, denn letztlich bezog Hobbes hieraus seine Inspiration für sein Modell.

Thomas Hobbes wurde am 5. April 1588 im südwestenglischen Westport geboren und stammte - wie viele andere Philosophen - aus einer verhältnismäßig armen Familie. Nachdem der dem Alkohol ergebene Vater die Familie verlassen hatte, wuchs Thomas Hobbes bei seinem Onkel Francis Hobbes auf, der Handschuhmacher war und ihn nach Kräften in seiner Ausbildung unterstützte. Mit zwanzig Jahren hatte Thomas Hobbes sein Studium der sieben freien Künste (artes liberales: Trivium - Grammatik, Rhetorik und Dialektik; Quadrivium - Arithmetik, Geometrie, Astronomie und Musik) in Oxford beendet.

Im Jahr 1608 trat Hobbes in die Dienste des Aristokraten Lord Cavendish, dem späteren Earl of Devonshire. Hier füllte er mannigfaltige Dienste aus, vom Sekretär, Übersetzer, Erzieher und Finanzbevollmächtigten bis hin zum Hauslehrer und allgemeinen Ratgeber. Entscheidend prägten ihn drei Bildungsreisen, sog. "Grand Tours". Diese Reisen, die sich über mehrere Jahre erstrecken konnten, waren obligatorische Bildungsreisen junger englischer Adliger auf den europäischen Kontinent. Begleitet wurden sie meist von ihren gebildeten Hauslehrern.

Auf der ersten seiner drei "Grand Tours" begleitete Hobbes den Sohn von Lord Cavendish durch Europa (1610 - 1615). Die zweite Bildungsreise (1629 - 1630) führte ihn als Tutor des Sohnes von Sir Gervase Clifton of Clifton nach Frankreich und Genf, während ihn die dritte "Grand Tour" (1634 - 1636) - wieder in Diensten der Familie Cavendish - als Tutor des jungen Earl of Devonshire, des Sohnes seines ersten Zöglings, nach Frankreich und Italien führte.

Diese Reisen boten Hobbes die Möglichkeit, Politiker und Gelehrte aus ganz Europa kennen zu lernen und mit ihnen in Gedankenaustausch zu treten. Er lernte Galilei kennen, sprach mit Pierre Gassendi und Marin Mersenne, der später den Kontakt zu Descartes herstellte.

Zu Hobbes' Auslandserfahrungen in Europa kommt sein zehnjähriges Exil in Paris hinzu, in das er freiwillig nach Einberufung des Langen Parlaments gegangen war. Dort

wurde ihm die Aufgabe zuteil, dem späteren englischen König Karl II. Unterricht in Mathematik zu erteilen.

Hobbes hat sich also seit Beginn seiner Tätigkeit bei der Familie Cavendish ständig im Umkreis politischer Macht bewegt und so ein umfassendes politisches Wissen anhäufen können (vgl. Tuck, 1999, S. 12 ff.).

#### 2.1.1.2 Historischer Kontext

- Das 16. und 17. Jahrhundert in Europa waren geprägt von religiös motivierten kriegerischen Auseinandersetzungen, die mit größter Vehemenz geführt wurden. In dieser **Zeit der Konfessionskriege** wurden fast alle ethischen und moralischen Ideale in den Hintergrund gedrängt. Nicht die bisherige Vorstellung eines von ehrbaren Männern gestalteten öffentlichen Lebens erschien als reale Möglichkeit, vielmehr beherrschten Manipulation, Betrug und Einschüchterung das politische und religiöse Tagesgeschehen. Bürgerkriege und zwischenstaatliche Auseinandersetzungen wurden mit größtmöglicher Brutalität geführt, so dass sich die Meinung durchsetzte, Ehre und Moralität seien aus der Welt gewichen. Der niederländische Gelehrte Lipsius, einer der führenden Vertreter der Altertumswissenschaften, bemerkte sichtlich deprimiert: "Großer Gott, was für einen Feuersturm des Aufruhrs hat die Religion in diesem schönsten Teil der Welt entzündet? Die führenden Köpfe unserer christlichen Gemeinwesen befehlen einander, und unter dem Vorwand der Gottesfürchtigkeit werden Tag für Tag zahllose Existenzen ruiniert und Menschenleben millionenfach ausgelöscht." (Lipsius, zit. nach Tuck, 1999, S. 20)
- Als Hobbes im Jahre 1610 auf seiner ersten Bildungsreise mit dem jungen Lord Cavendish in Frankreich eingetroffen war, hatte ein religiöser Fanatiker gerade den französischen König **Heinrich IV. ermordet**. Diese Tat erfolgte nicht im Zusammenhang offener religiöser Konflikte oder gar im Bürgerkriegszustand, vielmehr wurde hierbei ein König getötet, der nach jahrzehntelangem Bürgerkrieg Ruhe und Sicherheit wiederhergestellt hatte.
- Ihren Höhepunkt fanden die religiös motivierten Kriege im **Dreißigjährigen Krieg (1618 - 1648)**, der aus den konfessionellen Gegensätzen im Heiligen Römischen Reich deutscher Nation und den sich verschärfenden Spannungen zwischen den

Ständen und der Habsburger Monarchie entstanden war. Durch das Eingreifen außerdeutscher Mächte wurde der Krieg zu einer europäischen Tragödie.

Der Dreißigjährige Krieg wirkte sich politisch, kulturell und wirtschaftlich tief greifend auf die europäischen Staaten aus. Aus den Ereignissen des Krieges, der mit größter Brutalität und Menschenverachtung geführt worden war, entstand eine allgemeine mentale Depression in der Mitte des 17. Jahrhunderts, die zu einem wirtschaftlichen Rückgang führte.

Die Bevölkerungsverluste beliefen sich in Deutschland insgesamt auf rund 40 % auf dem Land und auf 33 % in den Städten. In den am härtesten betroffenen Gebieten (Pommern, Mecklenburg, Brandenburg, Schlesien, Südwestdeutschland) überlebte gar nur ein Drittel der Bevölkerung. Auch England war indirekt in den großen europäischen Krieg verwickelt. Durch die finanzielle Unterstützung der Bürgerkriegsparteien wurde die Finanzkrise Mitte des 17. Jahrhunderts mit ausgelöst.

- England selbst war ebenfalls durch **konfessionelle Konflikte** gekennzeichnet. Unter Eduard VI. (1547 - 1553) wurde die Gestaltung der anglikanischen Kirche nicht ohne Gewalt voran getrieben. Maria I. Tudor (1553 - 1558) versuchte dann - ebenfalls gewaltsam - das Land wieder katholisch zu machen. Mit der Enthauptung der schottischen Königin Maria Stuart (1587) verlor die römisch-katholische Partei wieder an Gewicht. Der letzte Versuch, mit bewaffneter Macht von außen den Katholizismus zu stärken, scheiterte im Jahre 1588 durch die Niederlage der spanischen Armada. Hobbes selbst wurde - wie bereits erwähnt - am 5. April 1588 geboren und pflegte seine Geburt stets mit dem Bonmot zu schmücken, dass seine Mutter mit ihm niedergekommen sei, als die ersten Gerüchte vom Herannahen der spanischen Flotte sich verdichteten, so dass "ich und die Angst als Zwillinge geboren wurden" (Hobbes, zit. nach Tuck, 1999, S. 13).<sup>1</sup>
- **Der Kampf zwischen der Krone und dem Parlament in England** entzündete sich unter Karl I. (1625 - 1649) vor allem an Steuer- und Finanzfragen. Ziel des Königs war ein Königreich, das unabhängig vom Parlament regiert werden konnte. Nach der Auflösung des Parlaments im Jahre 1629 regierte Karl I. allein mit Hilfe seiner

---

<sup>1</sup> Dieses Zitat von Hobbes ist eher mit einem Augenzwinkern zu verstehen, da die spanische Armada erst am 28. Mai 1588 in Lissabon in See gestochen war.

Ratgeber Lord Strafford und Erzbischof William Laudon. Im Jahre 1642 brach der englische Bürgerkrieg, die sog. Puritanische Revolution aus. Im Verlauf dieses Bürgerkrieges besiegte das von Oliver Cromwell geführte Parlamentsheer König Karl I. (1644 und 1645). Nach Verurteilung und Hinrichtung des Königs (30. Januar 1649) wurde im Jahre 1649 das Commonwealth of England gegründet.

- 1651 erschien Hobbes' Hauptwerk "Leviathan", das im ausführlichen Titel<sup>1</sup> ebenfalls den Begriff "commonwealth" enthielt. Die in diesem Werk abgeleitete Unterwerfung unter den Souverän war offensichtlich auch eng mit dem Leben von Hobbes selbst verknüpft. Stellte Hobbes sich zunächst auf die Seite des Königs<sup>2</sup>, so kehrte er Ende des Jahres 1651 aus dem selbst gewählten Exil in Frankreich nach England zurück und stellte sich unter die Herrschaft Cromwells. Nach Veröffentlichung des "Leviathan" wollten zahlreiche ehemalige royalistische Weggefährten nichts mehr mit Hobbes zu tun haben und bezichtigten ihn des Atheismus, der Häresie und des Verrats. In der neuen Regierung des Langen Parlaments bzw. unter Cromwell hingegen hatte Hobbes viele Freunde und Anhänger. Hobbes war jedoch keinesfalls ein Opportunist - vielmehr sprach er sich auch in Zeiten der eigenen Verfolgung stets für Toleranz und Menschenwürde sowie gegen Repressionen aus (vgl. Tuck, 1999, S. 55 ff.).

Hobbes, der am 4. Dezember 1679 starb, konnte also während seines Lebens völlig unterschiedliche Herrschaftsformen und ihre Auswirkungen in der Praxis betrachten: Von der kriegsbedingten Anarchie in Deutschland, über Monarchie und Parlamentarismus in England, bis hin zum absoluten Herrscher, Ludwig XIV. (1643 - 1715) in Frankreich. Noch zu seinen Lebzeiten wurde am 12. Juli 1679 in England der Habeas-Corpus-Act verabschiedet, der den Schutz der persönlichen Freiheit garantieren sollte.

---

<sup>1</sup> "Leviathan or the matter, form, and power of a commonwealth ecclesiastical and civil"

<sup>2</sup> Im Jahre 1637 ergriff er die Partei des Königs in der sog. "Schiffsgelddebatte" und forderte die Menschen auf, allen Gesetzen zu gehorchen, die der König proklamiert habe.

### **2.1.1.3 Die Geometrie Euklids**

Die Exaktheit der mathematischen Methode stellte das deduktiv systematische Wissenschaftsideal des 17. Jahrhunderts dar. Auch Hobbes suchte in der Geometrie und der Mathematik die methodische Basis für seine gesamte Philosophie.

Die Analyse der Tatsachen ermöglicht ihre Rückführung auf gesetzesartige Prinzipien, die somit die Basis wissenschaftlicher Erkenntnis bilden.

In Analogie hierzu hatte Hobbes den Anspruch, nunmehr für die Politik das zu leisten, was Euklid für die Geometrie geleistet hatte: ein Grundlagenwerk, das alle bisherigen Arbeiten vergessen machte.

Hobbes schloss aus seinen empirischen Beobachtungen über die sich widerstreitenden Ansichten von Recht und Unrecht, dass das Wissen, was Recht sei, sich nur auf fundamentalen Gesetzen aufbauen lasse, wie dies in der Geometrie mit ihrer klaren Logik der Fall sei. Hobbes wollte ähnlich wie Descartes ein unumstößliches Fundament finden, auf das sich die weitere Theorie aufbauen ließe. Solche fundamentalen Gesetze könnten zwar unterdrückt werden, dennoch blieben sie wahr (vgl. Hobbes, 1651/1996, S. 86). Wenn es also gelänge, ein ebenso wahres Fundament in der Staats- und Rechtslehre zu finden, dann könnte diese "more geometrico" verfahrenende politische Theorie die Voraussetzung für eine stabile Ordnung und einen stabilen Frieden schaffen (vgl. Münkler, 2001, S. 32 f.).

### **2.1.1.4 Zusammenfassung**

Hobbes Motivation, ein Grundlagenwerk der politischen Theorie zu schreiben, das die Wiederherstellung und die Sicherung des Friedens garantiert und das auf allgemeinen Prinzipien gründet, speist sich demnach aus drei Quellen:

1. Der Nähe zu den politischen Entscheidungsträgern seiner Zeit und dem Gedankenaustausch mit Gelehrten aus ganz Europa,
2. den Erfahrungen aus den kriegerischen Auseinandersetzungen in Europa und dem englischen Bürgerkrieg
3. und aus der Geometrie Euklids, mit der Hobbes einen zuverlässigen neuen Ansatz der politischen Wissenschaft gefunden zu haben glaubte.

### 2.1.2 Der Naturzustand

Der Naturzustand im Modell von Hobbes ist nicht als historische Entwicklungsphase zu sehen, sondern als "Gesellschaftszustand abzüglich souveräner Macht" (Münkler, 2001, S. 97).

Der oberste Wert für jedes Individuum besteht nach Hobbes in der eigenen Selbsterhaltung. Deshalb geht Hobbes bei seinen Überlegungen von einer Verhaltensdisposition des Menschen aus, die gekennzeichnet ist vom Nutzenmaximierer, dessen gesamtes Handeln an der Verfolgung seiner Eigeninteressen orientiert ist. Die höchste Präferenz der Menschen bzw. der alles beherrschende Trieb gilt dabei der Selbsterhaltung.

Hobbes' Ansatz geht dabei jedoch nicht davon aus, dass alle Menschen tatsächlich ausschließlich ihre eigenen Interessen verfolgen. Vielmehr will Hobbes mit der Reduktion von diversen Handlungsmotiven auf Ur-Interessen seinen Ansatz durchsichtig und für die politische Theorie umsetzbar machen (vgl. Münkler, 2001, S. 86).

*"Wir sehen, daß alle Staaten, selbst wenn sie mit ihren Nachbarn Frieden haben, ihre Grenzen durch militärische Besatzungen oder ihre Städte durch Mauern, Tore und Wächter schützen. Wozu geschähe dies, wenn sie die Nachbarn nicht fürchteten? Selbst in einzelnen Staaten, wo Gesetze bestehen und gegen die Übeltäter Strafen bestimmt sind, gehen die einzelnen Bürger nicht ohne eine Waffe zu ihrer Verteidigung auf Reisen und nicht zur Ruhe, bevor die Türen gegen ihre Mitbürger und Kisten und Kasten gegen die Hausgenossen verschlossen sind. Können wohl die Menschen deutlicher zeigen, dass sie einander und alle allen nicht trauen?" (Hobbes 1647/1994, S.68)*

Das Verhalten eines Individuums wird also bestimmt durch Erwartungen und Unterstellungen, die sich auf das Verhalten anderer beziehen. Somit wird deutlich, dass Hobbes den Menschen im Naturzustand nicht grundsätzlich unterstellt, böse oder gut zu sein. Im Naturzustand blendet Hobbes moralische Begriffe zunächst aus.

Die Menschen misstrauen sich, fürchten einander - sie belauern sich. Da Hobbes den Menschen eine Antizipationsfähigkeit zubilligt, so dass sie zukünftige Konkurrenzsituationen bzw. Güterknappheit in ihre Entscheidungen miteinbeziehen, werden die Unterstellungen und negativen Erwartungen noch verstärkt.

Die von Hobbes geprägte, aber bereits von Plautus (röm. Dichter 250 - 184 v. Chr.) verwendete Formel "homo homini lupus"<sup>1</sup> (Hobbes 1647/1994, S. 59) soll also nicht ausdrücken, dass alle Menschen im Naturzustand sich gegenseitig zerfleischen, sondern bezieht sich darauf, dass die Menschen einander belauern, weil sie befürchten, dass andere sich böse verhalten und damit ihre Existenz gefährden.

Der empirische Gehalt von Hobbes' Ansatz besteht also nicht in einer Beschreibung des unmittelbaren Verhaltens von Menschen, sondern bezieht sich auf beobachtbare Erwartungen und Unterstellungen bezüglich des Verhaltens anderer.

Hobbes' Bild des Naturzustandes als eines permanenten Krieges eines jeden gegen jeden basiert auf vier Prämissen:

1. Hobbes nimmt an, dass alle Menschen von Natur aus so begierig sind, dass sie sich mit dem Vorhandenen nicht zufrieden geben, sondern immer mehr wollen. **Das ständige Mehrwollen**, führt zu einem ruhelosen Machtstreben (vgl. Höffe, 2002, S. 315 ff.). Hier zeigt sich, dass Hobbes den Menschen eine Antizipationsfähigkeit einräumt: Der Mensch erwartet 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.
2. Hinzu kommt die Prämisse der **Gleichheit der Menschen**. 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. Die Gleichheitsprämisse ist bei Hobbes gekennzeichnet durch die Gleichheit aller Menschen in der Furcht vor einem gewaltsamen Tod.
3. Aus der Gleichheit der Fähigkeiten erwächst die Gleichheit der angestrebten Ziele. Die rechtlich bedeutsame Annahme in dem Modell von Hobbes besteht darin, dass

---

<sup>1</sup> "Der Mensch ist ein Wolf für den Menschen" stammt aus der Widmung von Hobbes' Werk "Vom Bürger" (lat. De Cive) an den Grafen Devonshire.

er allen Gütern Kollektivguteigenschaft einräumt, so dass grundsätzlich niemand vom Konsum eines Gutes ausgeschlossen werden kann. Da aber ein Verbrauchsgut nur einmal konsumiert werden kann, und gleichzeitig niemand vom Konsum ausgeschlossen werden kann, sind Konflikte vorprogrammiert. Und wenn nur zwei Menschen dasselbe Gut anstreben, in dessen Genuss nur einer kommen kann, werden sie zu Feinden (vgl. Hobbes 1651/1996, S. 103).

Der Konflikt resultiert somit aus der **Konkurrenzsituation** um knappe Güter, die zum Überleben notwendig sind.

4. Die **Furcht der Menschen** vor einem gewaltsamen Tod ist die Folge des Konfliktes in Hobbes' Naturzustand. Als "gewaltsam" ist nicht jeder Tod zu verstehen, der dem Betroffenen aufgezwungen wird (z. B. Naturkatastrophen, Seuchen etc.). Hobbes bezieht den "gewaltsamen" Tod nur auf die soziale Perspektive, also auf die Gewalt, die von den Mitmenschen droht. Diese Furcht löst in den Menschen gegenseitiges Misstrauen aus.

Mit der Gleichheitsprämisse lässt sich der permanente Kriegszustand begründen. Demnach entsteht aus der Gleichheit Unsicherheit und aus der Unsicherheit Krieg. Das gleichzeitige Zusammenwirken der vier Annahmen führt unweigerlich dazu, dass auch friedlich gesinnte Menschen gezwungen sind, aggressive Handlungen zu begehen, wenn sie sich selbst erhalten wollen. Dies ist der "bellum omnium in omnes", der Krieg eines jeden gegen jeden. Am deutlichsten hat Hobbes dies in seinem Werk "Vom Bürger" dargestellt:

*"Die Natur hat jedem ein Recht auf alles gegeben, d. h. in dem reinen Naturzustande oder ehe noch die Menschen durch irgendwelche Verträge sich gegenseitig gebunden hatten, war es jedem erlaubt zu tun, was er wollte und gegen wen er es wollte, und alles in Besitz zu nehmen, zu gebrauchen und zu genießen, was er wollte und konnte. Da nun alles, was jemand will, ihm gut erscheint, weil er es will, und dies entweder wirklich zu seiner Erhaltung dient oder ihm wenigstens so scheint, ... so folgt, daß in dem Naturzustande jeder alles haben und tun darf." (Hobbes 1647/1994, S.82)*

und weiter:

*"Es brachte aber den Menschen durchaus keinen Nutzen, in dieser Weise ein gemeinsames Recht auf alles zu haben. Denn die Wirkung eines solchen Rechts ist so ziemlich dieselbe, als wenn überhaupt kein Recht bestände."*

(Hobbes 1647/1994, S. 83)

*"Nimmt man nun zu der natürlichen Neigung der Menschen, sich gegenseitig Schaden zuzufügen, einer Neigung, die aus ihren Leidenschaften, hauptsächlich aber aus ihrer eitlen Selbstüberschätzung hervorgeht, dies Recht aller auf alles hinzu, nach welchem der eine mit Recht angreift und der andere mit Recht Widerstand leistet, aus dem stetes Misstrauen und Verdacht nach allen Seiten hin vorgeht, und erwägt man, wie schwer es ist, gegen Feinde, selbst von geringer Zahl und Macht, die mit der Absicht, uns zu unterdrücken und zu vernichten, uns angreifen, sich zu schützen: so kann man nicht leugnen, daß der natürliche Zustand der Menschen, bevor sie zu Gesellschaften zusammentraten, der Krieg gewesen ist, und zwar nicht der Krieg schlechthin, sondern der Krieg aller gegen alle."<sup>1</sup>*

(Hobbes 1647/1994, S. 83)

Die von Hobbes genannten Konfliktursachen (das ständige Mehrwollen, die Gleichheit, die Konkurrenzsituation und die Furcht) weisen eine zeitliche Rangfolge auf. Zuerst tritt auf Grund des ständigen Mehrwollens und der Gleichheit der Menschen die Konkurrenz zu Tage, dann das Misstrauen und als zeitlich letzte Ursache die Ruhmsucht. Die Gleichheit der Menschen ist eine Prämisse, die diese Konfliktursachen erst zur Geltung bringt.

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 Gegenseite zur dominanten Strategie wird.

---

<sup>1</sup> Anmerkung zur Übersetzung: Der Terminus "aller gegen alle" ist sinnlos, der Krieg "jeder gegen jeden" ist nicht nur semantisch vorzuziehen, sondern betont auch die unterstellte egoistische Grundhaltung der Individuen.

Das nicht endende Verlangen (Mehrhabenwollen - pleonexia<sup>1</sup>) lässt die Menschen nach Gütern streben, die zwar grundsätzlich für alle erreichbar wären, aber durch ihre Knappheit eben nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehen. Dies führt dazu, dass diejenigen besonders erfolgreich in ihrer Bedürfnisbefriedigung sind, die sich rücksichtslos verhalten. Wer defensiv agiert und Rücksicht auf andere nimmt, verliert.

### 2.1.3 Der Vertrag und die Einsetzung des Souveräns

Die Individuen im Naturzustand machen die Erfahrung, dass das eigentlich rationale Verhalten den Naturzustand in einen permanenten Kriegszustand verwandelt. Je rationaler sie sich einzeln in ihrer Selbsterhaltungsstrategie verhalten, desto suboptimaler und riskanter wird der Gesamtzustand (vgl. Kersting, 1996b, S. 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 und der damit verbundenen Einsetzung eines Souveräns.

Das Entstehen dieses hypothetischen Vertrages wird begünstigt durch die Furcht der Menschen vor dem Tode, durch das Verlangen nach Dingen, die für ein angenehmes Leben wichtig erscheinen, und durch die Zukunftsperspektive - die Hoffnung die erstrebten Dinge in Zukunft durch persönliche Leistung zu erhalten (vgl. Hobbes 1651/1996, S. 107). Die Vernunft der einzelnen Menschen bildet dann die notwendige Bedingung für das Zustandekommen eines Vertrages. 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 Zusammenschluss zu einer Gesellschaft also nicht auf einem Vermögen oder einer Eigenschaft des Menschen, sondern basiert auf dem von Furcht gesteuerten Nutzenkalkül.

In einem ersten Schritt (wobei die Zählweise hier nur logisch zu verstehen ist, nicht jedoch zeitlich) schließen die Menschen deshalb, motiviert von Furcht, einen **Vertrag**.

---

<sup>1</sup> "pleonexia" bedeutet bei Platon das ungerechte Streben. Aristoteles differenziert zwischen Subjekt und Objekt und verwendet "pleonexia" nicht als ungerechte Haltung einer Person, sondern als das ungerechte Zuviel an Gütern (vgl. Höffe, 2005, S. 465).

Dieser Vertrag würde jedoch immer dann unterlaufen, wenn der individuelle Nutzen daraus größer eingeschätzt wird als der Nutzen aus seiner Einhaltung. Dieses ambivalente Verhältnis Vertragsabschluss - Vertragsbruch spiegelt sich nicht nur in der Vernunft wider, sondern auch in der Natur des Menschen in Bezug auf die politische Ordnung: Die angenommenen Eigenschaften Habgier und Ehrgeiz sorgen dafür, dass jede auf Dauer angelegte Ordnung untergraben wird, während sie zusammen mit der Furcht Ordnung in einem Vertrag ermöglichen. Und letztlich ist wieder die Furcht dafür verantwortlich, dass die Menschen nicht umgehend den Vertrag brechen und in den Naturzustand zurückkehren.

Die Furcht muss deshalb durch eine Institution künstlich aufrecht erhalten werden, um die vertraglich geschaffene Ordnung nicht wieder zu verlieren. Hier bringt Hobbes den "**Souverän**" ins Spiel, der durch den Vertrag als unumschränkter Herrscher des Gemeinwesens und als Garant zur Vertragseinhaltung fungiert. Der Souverän kann sowohl eine natürliche Person als auch eine juristische oder politische Person sein. Es kann sich auch um eine Versammlung von Menschen handeln. Der Souverän und die Einheit aller Menschen, die in dieser Gesellschaft einen Vertrag jeder mit jedem abgeschlossen haben, bilden den Staat.

Da es sich bei einem Vertrag ohne die Garantie eines Souveräns um ein leeres Versprechen handeln kann, ist es notwendig, dass Vertrag und Einsetzung des Souveräns gleichzeitig geschehen.

*"Der einzige Weg, solch eine gemeinsame Macht zu errichten, die fähig ist, die Menschen vor den Angriffen Fremder und vor gegenseitigem Unrecht zu schützen und sie damit so weit zu sichern, ... besteht darin, all ihre Macht und Stärke einem Menschen oder einer Versammlung von Menschen zu übertragen, die den Willen jedes einzelnen durch Stimmenmehrheit zu einem einzigen Willen machen; ..."*

*"...es ist eine wirkliche Einheit von ihnen allen in ein und derselben Person, die durch Vertrag eines jeden mit jedem so geschaffen wird, als ob jeder zu jedem sagte: 'Ich gebe diesem Menschen oder dieser Versammlung von Menschen Ermächtigung und übertrage ihnen mein Recht, mich zu regieren, unter der Bedingung, dass du ihm ebenso dein Recht überträgst und Ermächtigung für alle seine Handlungen gibst. Wenn dies getan ist, nennt man die so in einer Person vereinigte Menge*

*Gemeinwesen, auf Lateinisch civitas. Das ist die Entstehung jenes großen Leviathan oder besser (um ehrerbietiger zu sprechen) jenes sterblichen Gottes, dem wir unter dem unsterblichen Gott unseren Frieden und unsere Sicherheit verdanken."*

(Hobbes 1651/1996, S. 145)

In der Konjunktiv-Formulierung "als ob jeder zu jedem sagte" wird deutlich, dass Hobbes den Vertrag als eine legitimatorische Konstruktion sieht. Dabei ist es unabdingbar, dass der Vertrag eines jeden mit jedem abgeschlossen wurde und nicht, dass jeder einzelne einen Vertrag mit dem Souverän abschließt (vgl. Hobbes, 1651/1996, S. 147).

*"Da derjenige, den die Menschen zum Souverän machen, das Recht, ihrer aller Person zu verkörpern, nur durch einen Vertrag erhält, den sie miteinander schließen und nicht er mit einem von ihnen, kann seitens des Souveräns kein Vertragsbruch geschehen."* (Hobbes 1651/1996, S. 147)

Die Übertragung von Rechten auf einen begünstigten Dritten mittels eines Vertrages, den jeder mit jedem abgeschlossen hat, bewirkt, dass ein Entzug der Souveränitätsrechte als Rechtsakt unmöglich wird.

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, 2000, S. 99).

#### **2.1.4 Rechte und Pflichten des Souveräns**

Mit dem Abschluss des Gesellschaftsvertrages und der damit verbundenen Einsetzung eines Souveräns sowie der Unterwerfung jedes Einzelnen unter seine Macht, erhält der Souverän nicht nur das legitime Gewaltmonopol, sondern auch alle Rechte, um den Frieden zu sichern und zu bewahren. Der ordnungsstiftende Sinn des Vertrages besteht also darin, dass er die Gleichheit aller Individuen im Naturzustand differenziert und ein binäres Ordnungsmodell schafft: Auf der einen Seite der Souverän, auf der anderen Seite die Untertanen.

Insgesamt weist Hobbes dem Souverän drei Hauptaufgaben zu:

1. Schutz der Gesellschaft vor äußeren Feinden
2. Aufrechterhaltung des Friedens im Inneren
3. Mehrung der Annehmlichkeiten des Lebens (i. e. Freiheit, Wohlstand)

*"Das Amt des Souveräns (ob Monarch oder Versammlung) besteht in dem Zweck, zu dem ihm die souveräne Macht anvertraut wurde, nämlich für die Sicherheit des Volkes zu sorgen, wozu er durch das Naturgesetz verpflichtet ist wie auch dazu, Gott, dem Urheber dieses Gesetzes, darüber Rechenschaft abzulegen und sonst niemandem. Aber mit Sicherheit ist hier nicht die bloße Erhaltung gemeint, sondern auch alle anderen Annehmlichkeiten des Lebens, die sich jedermann durch rechtmäßige Arbeit ohne Gefahr oder Schaden für das Gemeinwesen erwerben soll."*  
(Hobbes 1651/1996, S. 283 f.)

Das Ordnungsmodell gilt jedoch nur so lange, wie der Souverän in der Lage ist, die Ruhe im Inneren zu sichern und die Verteidigung nach außen zu gewährleisten.

So stellt Hobbes fest:

*"Es versteht sich, dass die Verpflichtung der Untertanen gegen den Souverän so lange und nicht länger dauert, wie die Macht dauert, mit deren Hilfe er sie schützen kann. Denn das Recht, das die Menschen von Natur aus haben, sich selbst zu schützen, wenn niemand anders sie zu schützen vermag, kann durch keinen Vertrag aufgegeben werden."* (Hobbes 1651/1996, S. 187)

Neben den beiden Hauptaufgaben Sicherung des Friedens nach innen und außen weist Hobbes dem Souverän eine dritte Hauptaufgabe zu, die Mehrung der Annehmlichkeiten des Lebens.

Der Souverän ist verpflichtet, entsprechende Verfügungen zu erlassen, um Freiheit und Wohlstand zu sichern.

Unter Freiheit versteht Hobbes, dass die Menschen keinen unnötigen Beschränkungen unterliegen. Einschränkungen sind nur dann erforderlich, wenn es für das Gemeinwohl notwendig ist. Zur Freiheit zählt Hobbes auch die Reisefreiheit. Im Leviathan definiert Hobbes Freiheit im mechanistischen Sinne. Nur das, was der Bewegung unterliegt, kann einer Behinderung unterliegen (vgl. Hobbes 1651/1996, S. 177).

Hobbes zählt im 30. Kapitel des Leviathan die Maßnahmen auf, die der Souverän ergreifen sollte, um die drei Hauptaufgaben - Sicherung des Friedens nach innen und außen, Mehrung des Allgemeinwohls - zu bewältigen.

Zu diesen Sekundärpflichten, die der Erfüllung der Primärpflichten dienen, zählt Hobbes die Maßnahme des Souveräns, das Volk so zu unterrichten und zu unterweisen, dass die Menschen in keinem Fall die souveräne Macht in Zweifel ziehen. Hobbes macht dabei auch nicht Halt vor den Humanisten - einer Gruppe, der er selbst seit seiner Jugend angehört hatte. Die Lektüre und das Studium der griechischen und römischen Klassiker führen nach Hobbes dazu, dass man ein falsches Freiheitsverständnis vermittelt bekommt.

*"Und was insbesondere die Rebellion gegen die Monarchie betrifft, so ist eine ihrer häufigsten Ursachen die Lektüre der Bücher der alten Griechen und Römer über Politik und Geschichte..."* (Hobbes 1651/1996, S. 277)

### **2.1.5 Die natürlichen Gesetze**

Die von der Vernunft erkannten und zum Friedenszustand führenden Gesetze hat Hobbes in den sog. 19 natürlichen Gesetze in den Kapiteln XIV - XV des Leviathan (vgl. Hobbes 1651/1996, S. 107 - 137) zusammengefasst. Sie beinhalten die Regeln für das Zustandekommen einer Kooperation (natürliche Gesetze 1 bis 3), artikulieren Gebote zu tugendhaftem Verhalten in der Kooperation (natürliche Gesetze 4 bis 10)<sup>1</sup> und legen Vorschriften zur natürlichen Gerechtigkeit fest (natürliche Gesetze 11 bis 19)<sup>2</sup>.

Das elementum primum stellt das grundsätzliche lex naturalis, die Selbsterhaltung, dar. Danach ist alles zu unterlassen, was die Selbsterhaltung gefährden könnte.

*"Ein Naturgesetz (lex naturalis) ist eine von der Vernunft entdeckte Vorschrift oder allgemeine Regel, wodurch einem Menschen untersagt wird zu tun, was sein Leben vernichtet oder ihm die Mittel zu dessen Erhaltung nimmt, und zu unterlassen, wodurch es seiner Meinung nach am besten erhalten bleibt."*

(Hobbes 1651/1996, S. 107 f.)

---

<sup>1</sup> Hier werden von Hobbes genannt: Dankbarkeit, Entgegenkommen, Bereitschaft zur Vergebung, Verzicht auf Verachtung, Verzicht auf Hochmut und auf Besserstellung im Recht.

<sup>2</sup> Hierzu zählt Hobbes z. B. Regeln der Rechtsprechung

Die natürlichen Gesetze werden deshalb auch als "vernünftige Prinzipien" oder "Weisungen" bezeichnet (vgl. Rawls 2008, S. 109 und S. 125).

Von entscheidender Bedeutung sind die drei ersten natürlichen Gesetze. Das erste stellt zum einen die Forderung auf, den Friedenszustand zu errichten und erlaubt zum anderen die Selbstverteidigung mit allen Mitteln des Krieges. Das zweite natürliche Gesetz beinhaltet die Idee der Wechselseitigkeit, indem jeder von seinem natürlichen Recht (ius naturalis) auf Alles abrücken soll, wenn die anderen ebenfalls dazu bereit sind. Das dritte natürliche Gesetz stellt fest, dass geschlossene Verträge auch gehalten werden müssen. Damit wird die Reziprozität der Einschränkungen manifestiert. Die prinzipielle Ungewissheit, dass alle geschlossene Verträge eingehalten werden, wird vom Souverän überwacht und gegebenenfalls sanktioniert.

Hobbes differenziert deutlich zwischen dem inneren Anliegen der Individuen und den tatsächlichen Handlungen. Die natürlichen Gesetze verpflichten vor dem Gewissen, dass sie Anwendung finden mögen (in foro interno) aber verpflichten nicht immer zu entsprechendem Handeln (in foro externo).

*"Denn wer in einer Zeit und an einem Ort, wo niemand sonst so handelt, maßvoll und lenkbar wäre und alles erfüllte, was er verspricht, würde sich nur zur Beute anderer machen und seinen sicheren Ruin herbeiführen."*

(Hobbes 1651/1996, S. 132)

Mit kurzfristiger egoistischer Interessenverfolgung von anderen muss im Naturzustand immer gerechnet werden. Nur der Souverän sorgt letztlich dafür, dass Regelverstöße sich nicht mehr lohnen. Aus Eigeninteresse wird damit der Wunsch, dass die Gesetze Anwendung finden mögen (in foro interno) auch der Anlass zu entsprechendem Handeln (in foro externo). "Gesetzestreue liegt folglich auch im kurzfristigen Eigeninteresse." (Kersting 2005, S. 125)

Hobbes fasst die natürlichen Gesetze schließlich zur Goldenen Regel zusammen:

*"Doch damit sich niemand herausreden kann, sind sie zu einer einfachen Summe zusammengezogen worden, die auch für das geringste Auffassungsvermögen verständlich ist, nämlich: Tue keinem anderen, was du nicht willst, das dir getan werde;"* (Hobbes 1651/1996, S.132)

### 2.1.6 Zusammenfassung: Das Titelblatt des Leviathan

Bereits der Titel des Werkes "Leviathan" weist auf die Intention von Hobbes' Analyse hin. Der "Leviathan" ist die Figur eines Seeungeheuers im Alten Testament (Buch Hiob 41; 24, 25), der in seiner grenzenlosen und abschreckenden Macht beschrieben wird: "Auf Erden ist seinesgleichen niemand; er ist gemacht ohne Furcht zu sein." Das Bild vom idealen Staat, das Hobbes entwerfen wollte, war also gekennzeichnet durch absolute Macht - selbst über die Diener Gottes.

Verstärkt wurde die Intention der Titulierung noch durch das Titelblatt, das grafisch das gesamte Modell von Hobbes in seinen Umrissen entwirft.

Nach neueren Erkenntnissen ist das Blatt wahrscheinlich unter direkter Mitwirkung von Hobbes selbst, der 1651 in Paris lebte, initiiert und inhaltlich geplant worden. Es wurde von Wenceslaus Hollar in Frankreich gefertigt (vgl. Brandt, 1996, S. 30).



Die Darstellung zeigt in der oberen Hälfte den Souverän, eine symbolische Figur, hinter einer europäischen Landschaft mit einer gotischen Kirche und einer Festungsanlage. Dabei ist sicher keine konkrete Stadt oder ein bestimmtes Land gemeint, sondern der Stich zeigt paradigmatisch ein befriedetes Land bzw. den Friedenszustand unter der Herrschaft des Souveräns.

Im Körper des Souveräns sind die Bürger vereinigt. Der Souverän repräsentiert die Bürger, die ihre individuelle Existenz weiterführen, und er "ist" die Gesamtheit der Bürger. Die Identität des

Souveräns beruht auf einer doppelten Existenzform, auf der einen Seite die eigene leibliche Existenz, auf der anderen Seite als symbolische Vereinigung aller Untertanen. Wer den Souverän angreift - sei es von innen oder von außen - trifft deshalb nicht nur den Souverän, sondern auch jeden einzelnen Untertan.

Die Hände des Souveräns tragen die Insignien der Macht, in der rechten Hand trägt der Souverän das Schwert - Kennzeichen der weltlichen Macht - in der linken Hand hält der Souverän den Bischofsstab - Zeichen der kirchlichen Macht. Damit wird grafisch dargestellt, was Hobbes ausführlich begründet hat: Der Souverän hat alle Macht, die weltliche und die kirchliche.

Die obere Hälfte des Titelblattes führt letztlich zu dem Schluss: "Wenn und nur wenn es diesen Souverän gibt, ist der Friede gewährleistet" (Brandt, 1996, S. 36)

In der unteren Hälfte des Titelblattes sind jeweils die fünf Machtsymbole aufgelistet - in der linken Spalte die weltlichen und in der rechten Spalte die kirchlichen. Über diese Machtkomponenten verfügt der Souverän und setzt sie so ein, dass die drei Primäraufgaben, Sicherung des Friedens nach innen und nach außen, sowie Mehrung des Allgemeinwohles, jederzeit erfüllt werden.

### **2.1.7 Ethische Würdigung**

Hobbes wollte bewusst - auf Grund seiner persönlichen Erfahrungen und seiner empirischen Beobachtungen - ein Gegenmodell zu bisherigen ethischen Ansätzen, die hauptsächlich in der Antike verwurzelt waren, entwerfen.

#### **2.1.7.1 Aristoteles - Hobbes**

Aristoteles beschreibt den Menschen als von Natur aus politisches Wesen (zoon politikon), was er einerseits mit Sozialimpulsen, andererseits mit dem Logos begründet (vgl. Aristoteles, NE I 5, 1079b11). Der Logos stellt dabei eine grundlegende, für den Menschen charakteristische Fähigkeit dar, Sprache und Vernunft. Mit diesen Grundlagen kommt Aristoteles zu der natürlichen Reihe: Individuum - Haus (Familie) - Dorf - Polis. Der Zusammenschluss zu einer Gesellschaft basiert demnach auf der Polis-Natur des Menschen.

Aristoteles betont also in den Interaktionen zwischen den Menschen die gemeinsamen Interessen, während Hobbes die konfligierenden Interessen ins Blickfeld rückt. Das Ziel bei Hobbes stellt die sinnvolle Überwindung der konfligierenden Interessen dar. Indem er den Menschen die Einsichtsfähigkeit zugesteht, dass ein geordneter Zustand dem permanenten Kriegszustand vorzuziehen ist, webt Hobbes auch durchaus optimistische Menschenvorstellungen in sein Modell. Mit dem allseitigen Vertrag und der Einsetzung des Souveräns wird eine soziale Ordnung errichtet, die es erlaubt, die konfligierenden Interessen im Naturzustand zu überwinden (vgl. Homann, 1990, S. 33 f.).

Bei Aristoteles gilt das Streben des Menschen dem "Gut". Mit dem strebenstheoretischen Ansatz gelingt es auch, eine Hierarchie an Gütern aufzustellen. An der Spitze muss ein allgemeiner, höchster Zweck stehen, dem alle anderen untergeordnet sind - also nur Zwischenzwecke und Mittel darstellen. Der höchste Zweck ist Selbstzweck. Dieses höchste Gut bezeichnet Aristoteles als Glückseligkeit (eudaimonia).

Grundsätzlich anderer Auffassung hinsichtlich eines obersten Zieles ist Hobbes. Nach Hobbes gibt es kein letztes Ziel bzw. summum bonum, d. h. höchstes Gut. Vielmehr geht Hobbes von einem Menschenbild aus, dessen Streben von einem ständigen Mehrwollen gekennzeichnet ist.

Aristoteles vertritt eine teleologische Ethik<sup>1</sup>. Mit der eudaimonia wird ein allgemeines Strebensziel zum Prinzip der aristotelischen Ethik. Da dieses allgemeine Ziel zu vage ist, fügt Aristoteles noch tugendethische Momente hinzu, die er im Rückgriff auf die verschiedenen Seelenteile darlegt.

Hobbes vertritt hingegen eine Ethik der Schadensbegrenzung. Das "Sollen" und das "Müssen" stehen im Vordergrund. Neben diesen deontologischen Zügen berücksichtigt Hobbes aber auch die Konsequenzen und die Nützlichkeit von Handlungen für alle Betroffenen (vgl. Höffe, 2008, S. 13). Die wechselseitige Freiheitseinschränkung dient der Friedenssicherung im Allgemeinen und somit der Selbsterhaltung des Einzelnen im Besonderen. Das Beharren auf dem reinen Selbstinteresse im Naturzustand hätte für jeden Einzelnen und für alle Betroffenen zur Folge, dass die eigentlich gewollten Intentionen nicht erreicht werden können (vgl. Höffe, 1979, S. 202). Die Hobbes'sche Vertragskonstruktion ist ein Herrschaftsbegründungsvertrag, der den völligen Verzicht auf das Recht auf alles beinhaltet. Der Mensch unter dem Souverän darf nach Hobbes die souveräne Macht nicht in Zweifel ziehen und handelt am besten so, wie der Souverän es vorgibt.

Die Konstruktion des "wohlwollenden Diktators" in der traditionellen Wohlfahrtsökonomik macht deutlich, dass die Gedankenfigur des Souveräns in Teilaspekten auch in den Wirtschaftswissenschaften Einzug gehalten hat. Allerdings fehlt dem "wohlwollenden Diktator" die Herrschaftsbegründung wie sie Hobbes für den Souverän herauskristallisiert hat. Der "wohlwollende Diktator" bleibt in der Wohlfahrtsökonomik auf seine reine Funktion beschränkt: Ein nicht im Eigeninteresse handelnder Akteur, der einzig dem Gemeinwohl verpflichtet ist und bei seinem Handeln keinerlei Restriktionen zu beachten hat (vgl. Gabler, 1997, S. 4471 f.).

---

<sup>1</sup> Zum Unterschied zwischen teleologischer und deontologischer Ethik vgl. Kapitel 5.1

### 2.1.7.2 Der Kant'sche Antagonismus

Kant versucht, beide Positionen in der "ungeselligen Geselligkeit" zu vereinen. Kant schreibt dem Menschen gemeinsame und konfligierende Interessen gleichzeitig zu:

*"Das Mittel, dessen sich die Natur bedient, die Entwicklung aller ihrer Anlagen zu Stande zu bringen, ist der Antagonism derselben in der Gesellschaft, so fern dieser doch am Ende die Ursache einer gesetzmäßigen Ordnung derselben wird. Ich verstehe hier unter dem Antagonism die ungesellige Geselligkeit des Menschen, d. i. den Hang derselben in Gesellschaft zu treten, der doch mit einem durchgängigen Widerstande, welcher diese Gesellschaft beständig zu trennen droht, verbunden ist. Hierzu liegt die Anlage offenbar in der menschlichen Natur. Der Mensch hat eine Neigung sich zu vergesellschaften; weil er in solchen Zustände sich mehr als Mensch, d. i. die Entwicklung seiner Naturanlagen fühlt. Er hat aber auch einen großen Hang sich zu vereinzeln (isolieren); weil er in sich zugleich die ungesellige Eigenschaft antrifft, alles bloß nach seinem Sinn richten zu wollen, und daher allerwärts Widerstand erwartet, so wie er es von sich selbst weiß, dass er seinerseits zum Widerstande gegen andere geneigt ist. Dieser Widerstand ist es nun, welcher alle Kräfte des Menschen erweckt, ihn dahin bringt, seinen Hang zur Faulheit zu überwinden, und, getrieben durch Ehrfurcht, Herrschsucht oder Habsucht, sich einen Rang unter seinen Mitgenossen zu verschaffen, die er nicht wohl leiden, von denen er aber auch nicht lassen kann." (Kant, Idee, VIII 26)*

Mit diesem Zitat aus der "Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht" zeigt Kant auf, dass er durchaus beide Positionen von Hobbes und Aristoteles nachvollziehen kann. Er versucht dabei, diese zu vereinen, indem er den Absolutheitsanspruch beider Positionen in Frage stellt.

Kant greift auf die Erkenntnisse von Hobbes zurück, indem er den Naturzustand als Vernunftgrund für die Notwendigkeit eines Staates ansieht. In der kantischen Terminologie lässt sich daher auch von einer von aller Erfahrung unabhängigen Idee (a priori) sprechen. Der Gesellschaftsvertrag nach Hobbes darf daher nicht als empirische Erfahrung aufgefasst werden, vielmehr ist er "die letzte Legitimationsgrundlage aller öffentlichen Gesetze, den höchsten Maßstab, an dem sie sich als gerecht oder ungerecht erweisen." (Höffe, 2004, S. 227) Genauso wenig handelt es sich beim Hobbes'schen

Naturzustand um ein empirisches, sondern um ein a priori Argument, das auf rein rationaler Ebene das menschliche Zusammenleben bei völliger Abwesenheit irgendeiner Staatsmacht untersucht.

Ein aristotelischer Gedankengang ist sicherlich Kants Behauptung, die menschliche Natur weise einen Hang zur Geselligkeit auf (vgl. Kant, Idee, VIII 26). Damit bezieht Kant auch empirische Erfahrungen in sein Theoriegebäude mit ein. Ganz entschieden gegen Aristoteles wendet sich Kant mit der Ablehnung des Prinzips der Glückseligkeit, denn das Streben nach eigener Glückseligkeit führe zum ärgsten Widerstreit (vgl. Höffe, 2002, S. 74).

Die Spannung zwischen dem Trieb zur Geselligkeit als gemeinsames Interesse und dem (ebenfalls empirisch beobachtbaren) Hang, sich egoistisch zu verhalten (konfligierendes Interesse), beschert den Menschen einen Widerstreit (Antagonismus), der sich letztlich wiederum positiv auf die geschichtliche Entwicklung der Menschheit in Kunst und Kultur ausgewirkt hat (vgl. Belwe, 2000, S. 28 ff.).

Aber die "ungesellige Geselligkeit" bietet keine Gewähr, dass der daraus resultierende Widerstreit die Menschen zu der Einsicht ewigen Friedens führt. Trotzdem glaubt Kant, dass die Menschen nach stabilen Rechtsverhältnissen streben, in denen sie ihre Gemeinschaft gefahrlos erleben können. Damit geht Kant über den Antagonismus hinaus und schreibt den Menschen ein Gerechtigkeitsstreben zu (vgl. Höffe, 2004, S. 247).

## **2.2 Definition**

"Dilemma" stammt aus dem Griechischen (di-lemma) und bedeutet wörtlich "Zwiegriff" oder "Doppelnahme". In der Umgangssprache wird "Dilemma" für Situationen benutzt, in denen es um die Entscheidung zwischen Handlungsalternativen geht, die beide unerwünscht oder gar unerlaubt sind. Man steht scheinbar vor unlösbaren Problemen (Aporie, Paradoxie). Oft spricht man in der Alltagssprache auch von "Zwickmühlen".

"Dilemma" wurde ursprünglich in der antiken Logik und Rhetorik verwendet. In der praktischen Philosophie und der Ethik versteht man unter "Dilemma" eine Situation, in denen sich ein Akteur zwischen zwei einander entgegengesetzten Handlungsoptionen entscheiden muss, wobei jede der beiden Alternativen - prima facie - starke Gründe auf ihrer Seite hat.

Dilemmata entstehen vor allem dort, wo Interaktionen zwischen Akteuren stattfinden. In solchen Interaktionen finden sich stets gemeinsame und konfligierende Interessen. Ohne gemeinsame Interessen bestünde überhaupt kein Anreiz für eine Interaktion. Ohne konfligierende Interessen gäbe es keine Interaktionsprobleme (vgl. Homann/Lütge, 2004, S. 33 ff.).

Hobbes hat überzeugend analysiert, dass die rationale Verfolgung des Eigeninteresses durch jeden Einzelnen zu einem pareto-inferioren Ergebnis für alle führt. Diese nicht-intendierte Wirkung intentionalen Verhaltens ist die ideale Beschreibung der Dilemmastruktur und lässt sich spieltheoretisch im sog. **Gefangenendilemma** illustrieren (vgl. Axelrod, 2000, S. 7 ff.):

Zwei eines gemeinsamen schweren Verbrechens Beschuldigte (A und B) sind der Tat weder überführt, noch haben sie ihre Tat gestanden. Beiden kann jedoch ein leichteres Vergehen nachgewiesen werden. Beide sind getrennt inhaftiert und können ihre Aussagen nicht aufeinander abstimmen.

Nun werden beide vor die Wahl gestellt, das schwere Verbrechen zu gestehen oder zu leugnen. Gestehen beide, so wird jeder von ihnen zu 8 Jahren Gefängnis verurteilt; leugnen beide, so ist ihnen das schwere Verbrechen nicht nachzuweisen und sie erhalten jeweils nur eine einjährige Gefängnisstrafe für das leichtere Vergehen. Wenn einer gesteht, der andere aber nicht, greift die sog. Kronzeugenregelung. Der Kronzeuge wird freigesprochen, der andere erhält jedoch die Höchststrafe von 10 Jahren.

Das Modell basiert auf vier grundsätzlichen Annahmen:

1. Angenommen wird, dass beide die Minimierung ihres Gefängnisaufenthaltes anstreben, also **rationale Nutzenmaximierer** sind.
2. Das Resultat kann keiner der Akteure allein bestimmen. Das Ergebnis hängt vom Verhalten von A und B ab. Es herrscht **Interdependenz des Verhaltens**.
3. Die Beschuldigten können ihr **Verhalten nicht aufeinander abstimmen**. Es herrscht Unkenntnis über die Entscheidung des jeweils anderen.
4. Es herrscht **Entscheidungsdruck**, d. h. die Akteure können die Entscheidung nicht auf Dauer verzögern oder gar verweigern.

Jeder muss nun seine Wahl treffen, ohne zu wissen, wie der andere sich entscheidet.

		<b>Beschuldigter B</b>	
		<i>Kooperation</i>	<i>Defektion</i>
<b>Beschuldigter A</b>	<i>Kooperation</i>	1 Jahr / 1 Jahr	10 Jahre / 0 Jahre
	<i>Defektion</i>	0 Jahre / 10 Jahre	8 Jahre / 8 Jahre

Die Jahresanzahl vor dem Schrägstrich gibt die zu erwartende Haftdauer für den Beschuldigten A, die Jahresanzahl hinter dem Schrägstrich die zu erwartende Haftdauer für Beschuldigten B an. Die Beschuldigten A und B haben jeweils die Möglichkeit zur Kooperation<sup>1</sup> oder zur Defektion<sup>2</sup>. Das gemeinsame Leugnen kann jedoch nicht aufeinander abgestimmt werden.

Wenn Beschuldigter A nun annimmt, dass Beschuldigter B leugnet (Kooperation), dann ist es für den Beschuldigten A besser, zu gestehen (Defektion) und die Kronzeugenregelung in Anspruch zu nehmen. Wenn Beschuldigter A andererseits annimmt, dass Beschuldigter B dazu neigt, zu gestehen (Defektion), dann ist es für A auch unter dieser Annahme besser zu defektieren. Das Gleiche gilt vice versa für den Beschuldigten B.

Es wird deutlich, dass jeder Beschuldigte es stets für besser erachtet, zu gestehen (defektieren). Die Defektion wird zur dominanten Strategie. So erreichen beide eine schlechtere Lösung und werden zu jeweils 8 Jahren verurteilt (Quadrant IV). Damit führt individuelles rationales Verhalten zu einer pareto-inferioren Lösung. Beide könnten ein besseres Ergebnis erzielen (Quadrant I). Das Ergebnis sähe sicher anders aus, wenn A und B jeweils Mitglieder von Verbrecher-Syndikaten wären. Dann würde in ihre Überlegungen mit einfließen, dass ein Geständnis als prophylaktische Defektion oder um die Kronzeugenregelung zu erreichen dazu führen würde, dass das Verbrecher-Syndikat des jeweils anderen Beschuldigten Rache üben würde. Somit würde die Defektion ihren Anreiz verlieren. Es wird damit deutlich, dass Anreize<sup>3</sup> bzw. kollektive Selbstbindungen das Verhalten so beeinflussen können, dass die pareto-superiore Lösung erzielt wird.

---

<sup>1</sup> Die Kooperationsstrategie besteht hierbei im gemeinsamen Leugnen.

<sup>2</sup> Engl. defection: Verrat. Die Defektion besteht hier in einem Geständnis

<sup>3</sup> Im Beispiel ist es der negative Anreiz "Furcht vor Rache"

Auch das Hobbes-Modell lässt sich spieltheoretisch darstellen (vgl. Nida-Rümelin, 1996, S. 118 f.). In die Terminologie des Gefangenendilemmas übertragen, gibt es zwei grundsätzliche Strategien im Naturzustand von Hobbes: **Rücksichtnahme** und **Rücksichtslosigkeit**. Die Situation von zwei Individuen im Hobbes'schen Naturzustand stellt sich in folgender Matrix dar:

		<b>B verhält sich:</b>	
		<i>rücksichtsvoll</i>	<i>rücksichtslos</i>
<b>A verhält sich:</b>	<i>rücksichtsvoll</i>	3 / 3	1 / 4
	<i>rücksichtslos</i>	4 / 1	2 / 2

Die Ziffern vor dem Schrägstrich bewerten die Situation von A, die Ziffern nach dem Schrägstrich bewerten die Situation von B.

Wenn A davon ausgeht, dass B sich rücksichtslos verhält, muss A sich ebenfalls rücksichtslos verhalten, weil A sonst verliert. Wenn A davon ausgeht, dass B sich rücksichtsvoll verhält, ist es ebenfalls besser, dass A sich rücksichtslos verhält, weil dadurch die Aussicht besteht, deutlich zu gewinnen. Dies bedeutet, dass Rücksichtslosigkeit zur dominanten Strategie wird. Dies wiederum führt zu dem Ergebnis, dass A und B schlechter gestellt sind (in der Auszahlungsmatrix jeweils 2 Einheiten für A und B), als wenn sie sich beide rücksichtsvoll (in der Auszahlungsmatrix jeweils 3 Einheiten für A und B) verhalten hätten.

Gleichzeitiges rücksichtsvolles Verhalten von *allen* Akteuren würde zu einem dauerhaften Friedenszustand führen, der den Kampf und die Furcht um den Selbsterhalt beenden und im Rahmen einer arbeitsteiligen Entwicklung zu deutlich höherer Lebensqualität führen würde.

Damit lässt sich zusammenfassend feststellen:

- Dilemmastrukturen kennzeichnen Interaktionen mit gemeinsamen und konfligierenden Interessen.
- Das Dilemma besteht in der nicht-intendierten Wirkung intentionalen Verhaltens.
- Defektieren ist die dominante Strategie.
- Das Ergebnis einer Dilemmastruktur ist für die beteiligten Akteure stets pareto-inferior.
- Zur Überwindung von Dilemmastrukturen sind Anreize bzw. kollektive Selbstbindungen erforderlich.

Aus der Darstellung des Modells von Hobbes und der spieltheoretischen Illustration lässt sich nun der Begriff der Dilemmastrukturen wie folgt definieren:

**Definition des Begriffs "Dilemmastruktur":**

*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.*

## 2.3 Zusammenfassung

Die bisherige Darstellung von Dilemmastrukturen bestand hauptsächlich in der positiven Analyse von Interaktionsproblemen. Hobbes modellierte deutlich heraus, wie eine Interaktion ohne Regeln in kollektive Selbstschädigung mündet. Dennoch ist es nicht selbstverständlich, dass Dilemmastrukturen als ethisch unerwünscht gelten und deshalb z. B. mit Hilfe von Kooperationen überwunden werden müssen. Deshalb ist die positive Analyse von Dilemmastrukturen strikt zu trennen von der normativen Analyse von Dilemmastrukturen.

- Individualethisch: Dilemmastrukturen zeigen auf, dass es einseitige individuelle Auswege nicht geben kann, wenn ein Akteur nicht Gefahr laufen will, moralisch ausgebeutet zu werden. Die individuelle Selbstbindung ist nicht geeignet, kollektive Selbstschädigungen aufzulösen. In der spieltheoretischen Darstellung des Modells von Hobbes wird deutlich, dass ein rücksichtsvolles Verhalten von A dazu führt, dass A von B ausgebeutet wird. B sieht nämlich die Möglichkeit bei rücksichtslosem Verhalten einen höheren Ertrag zu erzielen. Mit der individuellen Selbstbindung würde Akteur A sein schlechtestes Ergebnis erzielen. Dies bedeutet, dass sich moralische Wertmaßstäbe ohne glaubwürdige kollektive Selbstbindung nicht etablieren können.

Dies wird auch durch den Blick auf größere Gesellschaften verdeutlicht. Es genügt bereits ein Defektierer, um alle anderen Akteure zur Gegendefektion zu zwingen. Im Grunde ist bereits die *Möglichkeit* ausreichend, dass ein Akteur defektiert, um alle anderen zur (präventiven) Gegendefektion zu bewegen (vgl. Homann/Lütge, 2004, S. 49). Hobbes hatte diese Möglichkeit bereits in seine Überlegungen einbezogen, als er die Formel "homo homini lupus" verwendete. Damit meinte Hobbes nicht das tatsächliche Verhalten der Menschen, sondern deren Unterstellungen und Belauerungen.

- Ordnungsethisch: Ein Ausweg aus Dilemmastrukturen führt über den ordnungsethischen Ansatz, der die individuellen Interessen mitberücksichtigt. Dies wird oft als die Unterscheidung zwischen "Spielregeln und Spielzügen"<sup>1</sup> deklariert, wobei die

---

<sup>1</sup> vgl. z.B. Homann/Lütge, 2004, S. 48; Homann/Blome-Drees, 1992, S. 20 ff.; Pies/Sardison, 2006, S. 279)

Spielregeln den ordnungspolitischen und moralischen Rahmen für die Spielzüge bilden, und die individuellen Spielzüge sich am bestehenden Regelsystem orientieren sollen. Die Nichteinhaltung wird sanktioniert.

Um Dilemmastrukturen zu überwinden, gibt es ein kollektives Interesse an einer Regeländerung, die letztlich zu einer pareto-superioren Lösung führt. Mit der Regeländerung werden Anreize geschaffen, andere "Spielzüge" auszuführen.

- Publizität: 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, Frieden, VIII 381, 15-17)

- Die Analyse von Dilemmastrukturen zeigt aber auch, dass es neben dem Bestreben zur Überwindung, sinnvoll sein kann, Dilemmastrukturen zu etablieren bzw. zu schützen. Zu denken ist hierbei an unerwünschte Kartelle (z. B. Preis- und/oder Mengenabsprachen) zum Nachteil der Konsumenten. Dilemmastrukturen verdeutlichen, dass man bei den Folgen von Handlungen zwischen Beteiligten und Betroffenen differenzieren muss (vgl. Pies/Sardison, 2006, S. 285). Beteiligte sind stets daran interessiert, Dilemmastrukturen zu überwinden. Dass der Schutz von Dilemmastrukturen in bestimmten Situationen sinnvoll sein kann, zeigt sich erst, wenn man die Interessen der Betroffenen berücksichtigt. Die Unterscheidung zwischen Beteiligten und Betroffenen ist ein zentraler Aspekt, wie ein Blick auf eine Marktsituation unter Wettbewerbsbedingungen verdeutlicht. Die Kooperation unter Anbietern geht oft zu Lasten des Wettbewerbs, also zu Lasten der Nachfrager. Ebenso geht eine Kooperation von Nachfragern zu Lasten der Anbieter. Dilemmastrukturen auf einer Marktseite bedingen nicht Freiheit und Selbstbestimmung, sondern Druck und Zwang.

### **3. Kapitel:**

#### **Die Entstehung von Kooperation**

Das Vorhandensein von Dilemmastrukturen führt dazu, dass nach Lösungen Ausschau gehalten wird, die es in Interaktionen verbundenen Individuen ermöglichen, die Dilemmastrukturen zu überwinden, um so eine pareto-superiore Situation zu erlangen.

##### **3.1 Spieltheoretische Analyse**

Die Spieltheorie will aufzeigen, dass die Entstehung von Kooperation unter rationalen Nutzenmaximierern ohne zentrale Herrschaft wie bei Hobbes möglich ist. Zu diesem Zweck werden verschiedene Strategien untersucht. Axelrod weist nach, dass es keine Strategie gibt, die in jeder Situation die beste ist (vgl. Axelrod, 2000, S. 25). Welche Strategie die tatsächlich Erfolg versprechende ist, hängt davon ab, was der andere Spieler voraussichtlich tun wird, also von den eigenen Erwartungen über das Verhalten des Spielpartners.

Es werden folgende Annahmen zugrunde gelegt:

- Es herrschen gemeinsame und konfligierende Interessen.
- Änderungen des Spiels werden ausgeschlossen. Durch Zulassung von interdependenten Entscheidungen, von Absprachen zwischen den Spielern oder durch Besteuerung von Nicht-Kooperation (Verschlechterung der Auszahlungsmatrix) würde das ursprüngliche Dilemma beseitigt, bevor man überhaupt Aussagen über das Zustandekommen von Kooperation treffen könnte.
- Die Belohnung für wechselseitige Kooperation ist größer als die Strafe bei wechselseitiger Defektion.
- Der beste Fall für einen Spieler tritt in einem einmaligen Spielvorgang dann ein, wenn er den anderen kooperierenden Spieler durch Defektion ausbeutet. Umgekehrt tritt für den Spieler der schlechteste Fall ein, wenn er selbst kooperationswillig ist, aber vom anderen Spieler ausgebeutet wird.
- Die Belohnung für wechselseitige Kooperation ist größer, als der Durchschnitt der passiven und aktiven Defektion.

- Es gibt keine Möglichkeit, den anderen Spieler zu einem bestimmten Verhalten zu zwingen oder festzulegen.
- Es gibt keine Sicherheit, was der andere Spieler im jeweiligen Spielzug tun wird.

### **3.1.1 Die Goldene Regel**

Die Goldene Regel stellt eine fundamentale Regel für das sittlich richtige Verhalten dar, die sich in der Philosophie, aber auch im Alten (Tobias 4, 16) und im Neuen Testament (Matthäus 7, 12; Lukas 6, 31) findet. Die Goldene Regel wird in zwei Formulierungen verwendet:

*"Behandle andere so, wie du möchtest, dass die anderen dich behandeln", bzw.*

*"Was du nicht willst, das man dir tu', das füg' auch keinem andern zu."*

Die Goldene Regel postuliert, sich vom Selbstinteresse bzw. von einer Vergeltungsmoral zu distanzieren und sich in die Lage des anderen zu versetzen. Sie spricht somit keine konkreten Handlungsempfehlungen aus. Die moralische Bewertung einer Handlung ist unabhängig davon, ob man Betroffener oder Ausführender ist. Dies bedeutet, dass jemand, der eine Handlung für moralisch richtig erachtet, bei seinem Urteil bleiben muss, wenn er selbst von der gleichen Handlung betroffen ist.

Im Kontext von Dilemmastrukturen impliziert die Goldene Regel offensichtlich, dass ein Akteur immer kooperieren soll, weil die Kooperation das Verhalten ist, das der eine Akteur vom anderen erhofft ("Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest").

Es zeigt sich jedoch, dass die Goldene Regel in Dilemmastrukturen nicht funktioniert, weil derjenige Akteur, der nach der Goldenen Regel seine Kooperation zeigt, dem anderen Akteur einen nachhaltigen Anreiz zur Ausbeutung gibt. Die Moral wird ausbeutbar. Unbedingte Kooperation eines Akteurs fügt aber nicht nur ihm selbst Schaden zu, sondern auch anderen potenziellen Interaktionspartnern. Denn der erfolgreich ausbeutende Akteur wird seine einmal erfolgreiche Strategie auch bei anderen Interaktionspartnern anwenden und versuchen, diese ebenfalls auszubeuten.

### 3.1.2 Der kategorische Imperativ

In der Ethik Kants wird das höchste Gebot, das ohne jede Einschränkung gültig ist, als kategorischer Imperativ bezeichnet: *"handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde."*

(Kant, 1786/1984, S. 421)

Kant stellt damit ein höchstes Beurteilungskriterium für moralisches Handeln auf, das es dem Handelnden nicht selbst überlässt, sich danach zu richten. Der kategorische Imperativ ist ein bedingungsloses Sollen, dem allerdings nicht durch äußeren oder inneren Zwang, sondern mit Vernunftgründen Geltung verschafft werden soll. Der kategorische Imperativ fordert zu Handlungen auf, die nicht in Bezug auf etwas anderes, sondern per se gut sind. Der kategorische Imperativ ist "das Grundgesetz reiner praktischer Vernunft" (Höffe, 2002, S. 133).

Bezieht man den kategorischen Imperativ in die spieltheoretische Betrachtung von Dilemmastrukturen mit ein, so erkennt man - ähnlich wie bei der Goldenen Regel -, dass die strikte Befolgung des kategorischen Imperativs durch einen Spieler zur Folge hat, dass er vom anderen Spieler ausgebeutet werden kann. Auf der anderen Seite verbietet der kategorische Imperativ nicht das Streben nach individueller Besserstellung. Homann verweist darauf, dass es sich um ein "empirisches Wollen handelt, das lediglich beschränkt wird durch eine Maxime/Regel, der - als Regel - alle anderen zustimmen." (Homann, 2000, S. 102)

### 3.1.3 Tit for Tat

"Tit for Tat"<sup>1</sup> bezeichnet eine Strategie, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein Spieler im ersten Zug kooperiert und im weiteren Verlauf das Verhalten wählt, welches der andere Spieler in seinem Gegenzug gezeigt hat. Defektiert der Partner im ersten Zug, defektiert der Spieler nun im zweiten Zug. Beginnt der Partner im ersten Zug mit einer kooperativen Handlung, so zieht der Spieler auch im zweiten Zug die Kooperation vor. In iterativen Dilemmasituationen kann es dann zu einer informellen Kooperation kommen, wenn der Spielpartner die Strategie des Spielers erkennt und beachtet. Die Nichtbeachtung würde im Gegenzug sofort zu einer Sanktion durch Defektion führen.

---

<sup>1</sup> "Wie du mir, so ich dir"

Axelrod hat nachgewiesen, dass die Strategie "Tit for Tat" in iterativen Spielsituationen anderen Strategien überlegen ist. (vgl. Axelrod, 2000, S. 28 ff.). Das gute Ergebnis kommt dadurch zustande, weil "Tit for Tat" wechselseitige Interessen fördert anstatt die Schwäche der anderen auszubeuten. "Tit for Tat" beinhaltet auf der einen Seite eine unmittelbare Bestrafung für die Defektion, ist aber auf der anderen Seite auch eine verzeihende Strategie. Wenn der zunächst defektierende Spieler im nächsten Zug kooperiert, wird diese Kooperation durch den anderen Spieler ebenfalls mit Kooperation beantwortet.

"Tit for Tat" ist eine Strategie in der spieltheoretischen Betrachtung, die Anreize zur Kooperation in iterativen Spielsituationen schafft. Durch die Sanktionsmöglichkeit in den sich wiederholenden Spielsituationen gelingt es, den Spielpartner zu einem kooperativen Verhalten zu bewegen.

Anders ist das Ergebnis bei Befolgung der Goldenen Regel, des kategorischen Imperativs und ähnlicher fundamentaler ethischer Regeln wie z. B. dem christlichen Liebesgebot. In all diesen Fällen bietet eine kooperative Vorleistung stets einen Anreiz zur Ausbeutung durch den Spielpartner. Gerade weil der Spieler über einige Defektionen des Gegenspielers hinwegsieht, bietet er sich permanent zur Ausbeutung an.

"Tit for Tat" ist allerdings in der Praxis mit gewissen Risiken behaftet. Bei einem Missverständnis führt die Strategie zum ständigen Versuch die Defektion der anderen Seite zu vergelten. Es fehlt die Möglichkeit, negative Entwicklungen zu stoppen. Deshalb sollte diese Strategie dort keine Anwendung finden, wo Missverständnisse weit verbreitet sind. In diesen Situationen empfiehlt sich mehr Nachsicht verbunden mit gleichzeitiger Vorsicht vor langfristiger Ausbeutung (vgl. Dixit/Nalebuff, 1997, S. 108).

## 3.2 Mikroökonomische Analyse

Die mikroökonomische Analyse beschäftigt sich in der Partialanalyse mit dem Verhalten eines einzelnen Haushalts (Haushaltstheorie), dem Verhalten eines einzelnen Unternehmens (Unternehmenstheorie) oder dem Markt für ein einzelnes Gut. In der Totalanalyse untersucht die Mikroökonomie, wie sich das einzelne Wirtschaftssubjekt in den Tauschprozess am Markt einfügt. Im Rahmen der Haushaltstheorie wird dabei das Tauschverhalten von Individuen analysiert. Tausch ist die fundamentale Kooperationsmöglichkeit in arbeitsteiligen Gesellschaften und bildet die Grundlage allen wirtschaftlichen Handelns.

### 3.2.1 Tauschtheorie

Unter "Tausch" versteht man die Hingabe eines Tauschgutes (Waren, Leistungen, Geld) gegen den Empfang eines anderen Tauschgutes (vgl. Gabler, 1997, S. 3716).

Die Tauschtheorie geht bei der Analyse, wie der Tauschvorgang zustande kommt, vom Zwei-Personen-zwei-Güter Fall aus. Es gelten folgende Prämissen:

- Die Wirtschaftssubjekte handeln rational.
- Es herrscht vollkommene Information (z. B. über die Qualität der Tauschgüter)
- Die Präferenzordnungen der Individuen sind vollständig und transitiv.
- Jedes Individuum zieht einen Konsumplan mit mehr Einheiten eines Gutes einem Konsumplan mit weniger Einheiten desselben Gutes vor (Nichtsättigungsannahme).
- Jedes Individuum hat stetige Präferenzen.<sup>1</sup> Die Präferenzordnung spiegelt sich im Indifferenzkurvensystem des Individuums wider. Die Steigung der Indifferenzkurven gibt dabei das Maß für den relativen Grenznutzen der Güter an, zu dem ein Individuum bereit wäre, ein bisschen weniger von einem Gut gegen ein bisschen mehr von einem anderen Gut zu tauschen (vgl. Samuelson, 2005, S. 153).

Der Tauschvorgang kommt dadurch in Gang, dass beide Personen das Gut des jeweils anderen höher schätzen als das eigene. Ein Tauschvorgang kommt dann nicht zustande, wenn nur einer der beiden das Gut des anderen höher einschätzt als sein eigenes, oder

---

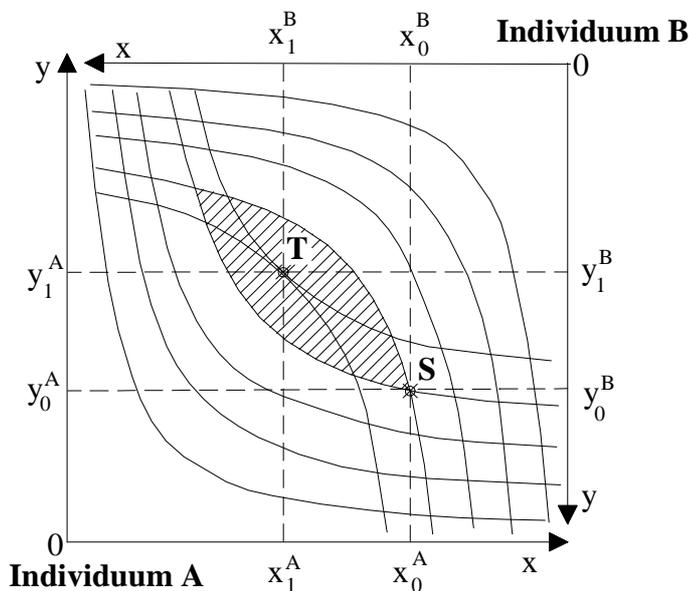
<sup>1</sup> Diese Annahme ist deshalb wichtig, damit es auf einer Indifferenzkurve nicht zwei verschiedene Konsumpläne geben kann, bzw. damit eine Indifferenzkurve keine Lücken aufweist. Verbunden mit der Nichtsättigungsannahme wird deutlich, dass die Indifferenzkurve eine stetig fallende Kurve sein muss, die zum Ursprung hin konvex geformt ist.

wenn einer der potenziellen Tauschpartner das Gut des anderen weniger hoch einschätzt als sein eigenes. Die Grenzrate der Substitution von Gut 2 durch Gut 1 ist das maximale Tauschverhältnis von Gut 2 gegen Gut 1, das ein Individuum gerade noch bereit ist, zu akzeptieren (vgl. Böventer, 1997, S. 77).

Der Tausch befähigt beide Tauschpartner, eine höhere Indifferenzkurve zu erreichen und so eine präferierte Position zu erreichen.

Der Tausch muss aber kein einmaliger Vorgang sein, es kann sich ein Tauschprozess entwickeln. In einem Tauschprozess nähern sich die Grenznutzen der Substitution so lange an, bis das Tauschgleichgewicht erreicht ist. Im Tauschgleichgewicht sind die Tauschwünsche der beiden Tauschpartner befriedigt. Es gibt für beide keinen Anreiz mehr, ihre Situation zu verändern.

Die Analyse des Tauschs von zwei Gütern zwischen zwei Individuen lässt sich im sog. Edgeworth-Diagramm zusammenfassen. Dabei wird das Indifferenzkurvensystem von Individuum B um 180° gedreht und über das Indifferenzkurvensystem von Individuum A gelegt.



Die Breite im Edgeworth- Diagramm misst die gesamte vorhandene Menge des Gutes  $x$ , die Höhe die Gesamtmenge des Gutes  $y$ . Die Konsummöglichkeiten von Individuum A werden ausgehend von der linken unteren Ecke gemessen, die Möglichkeiten von Individuum B werden von der rechten oberen Ecke gemessen.

In der Darstellung gibt S die Allokation der Güter in der Ausgangslage an. In der durch S gehenden Indifferenzkurvenlinie liegen alle Güterkombinationen, in denen beide Individuen besser gestellt sind, d. h. alle pareto-superioren Güterkombinationen (schraffierte Fläche). Individuum A hat von Gut  $x$  einige Einheiten gegeben und dafür einige Einheiten des Gutes  $y$  erhalten. Umgekehrt hat Individuum B einiges von  $y$  gegeben und einige zusätzliche Einheiten des Gutes  $x$  erhalten. Der Abstände zwischen  $x_1^A$  und  $x_0^A$  bzw. zwischen  $y_1^A$  und  $y_0^A$  stellen das Tauschverhältnis dar.

Die beiden rational handelnden Tauschpartner werden solange den Tausch durchführen, bis sie an den Punkt T gelangt sind. Hier sind beide auf ihren jeweils höchsten Indifferenzkurven angelangt. Dieser Punkt ist die pareto-optimale Allokation.

### 3.2.2 Neue Mikroökonomie

Die Neue Mikroökonomie entstand aus der Erkenntnis, dass die (neo)klassische Mikroökonomie nicht in der Lage war, bestimmte Phänomene zu erklären. Vor allem Ungleichgewichtssituationen auf dem Arbeitsmarkt gaben den Anstoß für eine Reform der neoklassischen Theorie. Es war offensichtlich, dass auf dem Arbeitsmarkt kein walrasianisches Gleichgewicht herrschte. Die angebotenen und nachgefragten Mengen stimmten nicht überein, obwohl die Prämisse, dass die Haushalte ihr Nutzenmaximum und die Unternehmen ihr Gewinnmaximum anstrebten, durchaus erfüllt schien. Den Grund für das offensichtliche Ungleichgewicht machten die Vertreter der Neuen Mikroökonomie in der *unvollkommenen Information* der Marktteilnehmer aus. Der Begriff der "Sucharbeitslosigkeit" wurde eingeführt und sollte ein Gegenmodell zur keynesianischen "unfreiwilligen Arbeitslosigkeit" bei der Erklärung des Phänomens der Arbeitslosigkeit darstellen.

Ausgangspunkt der "Neuen Mikroökonomie" ist also die Aufhebung des in der walrasianischen Gleichgewichtsanalyse enthaltenen Postulats der vollkommenen Information.

Die Wirtschaftssubjekte sind nun auf allen Märkten nicht mehr über alle Angebots- und Nachfragebedingungen oder gar über die Gleichgewichtspreise informiert. Für alle Wirtschaftssubjekte ist es notwendig, sich Informationen zu beschaffen, um rational handeln zu können. Diese Informationsbeschaffung verursacht Kosten. Suchprozesse werden zu ökonomisch relevanten Tätigkeiten (vgl. Phelps, 1970, S. 3 ff.).

Der 1961 erschiene Artikel von George J. Stigler "The Economics of Information" bildete die Grundlage für die weitere Diskussion und alle mit ihr verbundenen Suchmodelle (vgl. Stigler, 1961, S. 213 ff.). Stigler untersuchte die Auswirkungen der Unsicherheit über Preise auf dem Gütermarkt und das damit verbundene Suchverhalten. Den Begriff "Suche" definiert Stigler: "A buyer (or seller) who wishes to ascertain the most favorable price must canvass various sellers (or buyers) - a phenomenon I shall term 'search'." (Stigler, 1961, S. 213). Stigler kommt zu dem bedeutsamen Schluss, dass die Suche nach dem günstigsten Preis bzw. - in ökonomischer Terminologie - die Informationsproduktion Zeit in Anspruch nimmt und Kosten verursacht. Die Kosten verursachende Informationsbeschaffung bedeutet, dass das Streben nach *vollkommener* Information ökonomisch ineffizient wird.

Neben der individuellen Suchtätigkeit löst die unvollkommene Information bei den Wirtschaftssubjekten gleichzeitig Erwartungsbildungen aus. "Lacking the desired knowledge, the actors (...) form the expectations of the state of the economy - over space and over time." (Phelps, 1979, S. 89)

Die Erwartungen über die Preisentwicklung (Lohnentwicklung) schlagen sich bei der Ermittlung der optimalen Suchstrategie nieder.

Den Begründern der Neuen Mikroökonomie gebührt zweifellos das Verdienst, Modelle entwickelt zu haben, die bestimmte Phänomene erklären können, ohne dabei das Terrain der Neoklassik komplett verlassen zu müssen. Die Neue Mikroökonomie hat ihr Instrumentarium in der jüngsten Zeit weiter verfeinert und bezieht weitere realitätsnahe Komponenten mit ein: Lern- und Entwicklungsprozesse werden nun ebenso berücksichtigt wie die Tatsache, dass Wirtschaftssubjekte nicht quasi-isoliert zu betrachten sind, sondern in Gruppen und Gesellschaften leben, die wechselseitig Anreize aufeinander ausüben. Die Interdependenz des Verhaltens verbunden mit der - originär eingeführten - unvollkommenen Information wird nun interdisziplinär mit dem Einfluss

psychologischer und sozialer Determinanten auf das Konsumverhalten verknüpft (vgl. Weise/Brandes/Eger/Kraft, 2005, S. 3 ff.).

Überträgt man nun das Postulat der unvollkommenen Information in das Modell der Tauschtheorie, wird ersichtlich, dass der Wegfall der vollkommenen Information erhebliche Auswirkungen auf das Verhalten der am Tausch beteiligten Wirtschaftssubjekte nach sich zieht.

Bleibt man im Zwei-Personen-zwei-Güter Modell, dann führt die unvollkommene Information unweigerlich dazu, dass beide Tauschpartner sich in einer Dilemmastruktur befinden. Die von Phelps klar formulierte These der Erwartungshaltung, die das Postulat des künftigen Wissens ersetzt, macht deutlich, dass unsichere Erwartungen über das Verhalten des jeweils anderen Tauschpartners, verbunden mit rationalem Verhalten, dazu führen, dass die Realisierung von möglichen Kooperationsgewinnen unterbleibt oder doch zumindest erschwert wird.

Ein Beispiel möge dies illustrieren: Nimmt man an, Individuum A möchte 5 Einheiten des ihm zur Verfügung stehenden Gutes x gegen 3 Einheiten des Gutes y tauschen. Individuum B würde seinerseits das Tauschangebot - sollte es offeriert werden - akzeptieren. Beide Individuen hätten auf Grund der subjektiven Wertschätzung des jeweiligen Gutes eine pareto-superiore Situation erreichen können. Da das Individuum A weder die Qualität der möglichen 3 Einheiten von Gut y mit Sicherheit, noch die Zuverlässigkeit von B genau kennt, kann es aus rationalen Erwägungen sein ursprünglich angedachtes Tauschangebot nicht aufrecht erhalten, ohne Gefahr zu laufen, von B ausgebeutet zu werden. Vice versa wird auch Individuum B aus seiner Erwartungshaltung zum Verhalten von Individuum A seine ursprüngliche Tauschabsicht in Frage stellen. Diese Unsicherheit führt nun bei Individuum A dazu, dass es sein Tauschverhältnis revidiert und seine 5 Einheiten des Gutes x gegen 6 Einheiten des Gutes y tauschen will. Damit glaubt Individuum A, etwaige Mängel oder zeitliche Verzögerungen beim Tausch ausgleichen zu können. Das Tauschverhältnis ändert sich zu Ungunsten des Individuums B.

Das rational handelnde Individuum B denkt ähnlich. Auch B kann sich nicht auf Qualität und Tauschkontext verlassen, so dass auch Individuum B einen Niederschlag der Unsicherheit im Tauschverhältnis sucht und für seine 3 Einheiten des Gutes y nun 10

Einheiten des Gutes  $x$  von Individuum A fordert. In diesem Beispiel wird der ursprünglich angestrebte und für beide Seiten vorteilhafte Tausch auf Grund der unvollkommenen Information unterbleiben.

Selbst wenn sich beide Individuen in anderen Konstellationen auf ein Tauschverhältnis einigen, ist das Ergebnis stets pareto-inferior.

**Synopsis:**

Zwei Individuen wollen dann tauschen, wenn beide das Gut des jeweils anderen subjektiv höher schätzen als das eigene.

Eine Tauschbeziehung enthält stets ein kooperatives und ein kompetitives Element. Das kooperative Element besteht darin, dass beide Tauschpartner durch den Tausch gewinnen können - sie sind jeweils in der Lage, eine höhere Indifferenzkurve zu erreichen. Das kompetitive Element besteht darin, dass sich beide Tauschpartner auf ein Tauschverhältnis einigen müssen, um den Tausch zu realisieren.

Das kompetitive Element wird durch die Auswirkungen der unvollkommenen Information empfindlich gestört. Ohne zusätzliche Anreize zur Kooperation entstehen dann klassische Dilemmastrukturen mit gemeinsamen und konfligierenden Interessen.

Behält man das Postulat der vollkommenen Information jedoch bei, so tauschen die Individuen bis die pareto-optimale Allokation erreicht ist, wenn das kooperative Element erfüllt ist, und beide das Gut des jeweils anderen höher wertschätzen als das eigene.

### 3.3 Interaktionsökonomischer Ansatz

Die Verbindung der Mikroökonomie mit der Analyse spieltheoretischer Erkenntnisse führt zum interaktionsökonomischen Ansatz (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 29 ff.).

Die Interaktionsökonomik berücksichtigt bei ihrer Analyse, dass Handlungen von Individuen stets im Kontext von Handlungen anderer Individuen zu sehen sind. Sie geht sogar darüber hinaus: Die Handlung eines Individuums wird nicht nur durch die konkrete Handlung anderer Individuen bestimmt, sondern auch durch die subjektive *Erwartung* der Handlungen anderer Individuen.<sup>1</sup> Damit wird deutlich, dass die Interaktionsökonomik auf die grundlegende Annahme der vollständigen Information aller Wirtschaftssubjekte verzichtet.

Die Interaktionsökonomik analysiert jedoch nicht nur die Wechselbeziehungen zwischen direkt beteiligten Interaktionspartnern, sondern auch die Auswirkungen auf implizit Beteiligte - auf Betroffene.

#### 3.3.1 Abschied vom klassischen Homo oeconomicus

Die Berücksichtigung der unvollkommenen Information der Wirtschaftssubjekte macht deutlich: Das Modell des "Homo oeconomicus" im klassischen Sinne hat ausgedient.

Der Homo oeconomicus ist das Modell eines vollkommen informierten, ausschließlich wirtschaftlich denkenden Menschen, das für die Analysen der klassischen Wirtschaftstheorie wesentlich war. Dem Modell des Homo oeconomicus liegen folgende Annahmen zugrunde (vgl. z. B. Gabler, 1997, S. 1794 f.):

- Der Homo oeconomicus verhält sich uneingeschränkt rational.
- Handlungsbestimmend ist das Streben nach Nutzenmaximierung im eigenen Interesse.
- Der Homo oeconomicus besitzt lückenlose Information über sämtliche Handlungsalternativen und deren künftige Auswirkungen.
- Die Präferenzen des Homo oeconomicus sind transitiv und konsistent.
- Der Homo oeconomicus bewegt sich in einem Markt mit vollkommener Transparenz.

---

<sup>1</sup> Entscheidungstheoretisch formuliert: In einer Interaktionssituation fließt in jede Entscheidung eines Individuums die subjektiv wahrscheinliche Entscheidung des anderen Individuums ein (vgl. Nida-Rümelin, 2005, S. 42).

- Der Homo oeconomicus versucht, ein gegebenes Ziel mit den niedrigsten Mitteln zu realisieren oder - vice versa - mit vorgegebenen Mitteln das größtmögliche Ziel zu realisieren.

Der Wegfall der Postulate der vollkommenen Information über sämtliche Handlungsalternativen und deren künftige Auswirkungen sowie der vollkommenen Markttransparenz bewirkt die oben beschriebene Unsicherheit über Qualität der Güter sowie die Unsicherheit über das Verhalten der interagierenden Wirtschaftssubjekte. Die subjektive wechselseitige Erwartung im Hinblick auf das Verhalten des Interaktionspartners wird zum entscheidenden Kriterium.

Die Interaktionsökonomik erweitert das klassische Konzept des Homo oeconomicus und legt das Modell eines "rationalen Nutzenmaximierers" zu Grunde.

Der "rationale Nutzenmaximierer" bezieht sich nach obiger Definition des Homo oeconomicus nur auf die ersten beiden Modell-Annahmen - ist also kein Homo oeconomicus im wirtschafts-klassischen Sinne, sondern ein Homo oeconomicus im weiteren Sinne.

Der Terminus des "rationalen Nutzenmaximierers" setzt sich aus drei Teilbegriffen zusammen:

- ❖ **Nutzen:** Der Begriff "Nutzen" ist im Folgenden nicht nur monetär zu verstehen und geht damit ebenfalls über die wirtschafts-klassische Definition hinaus.

Vielmehr fällt unter "Nutzen" all das, was der Befriedigung individueller Bedürfnisse dient. Der im Folgenden verwendete Nutzenbegriff stellt zum einen auf das individuelle Eigeninteresse ab und verzichtet zum anderen ebenso ganz bewusst auf die Möglichkeit, den Nutzen in Geldeinheiten messen zu können wie es z. B. die kardinale Nutzentheorie postuliert. Der Nutzen ist individuell und damit auch individuell verschieden. Die jeweiligen Nutzenvorstellungen sind auch nicht unabhängig von der sozialen Umwelt. Materielle und immaterielle Güter können Nutzen verschaffen. Damit sind auch Begriffe wie Ehre, Ansehen, Glück erfasst, die ebenfalls Nutzen erzeugen können (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 27). Dazu gehört auch eine selbstlose Lebensweise, die bei einem Altruisten dann Nutzen erzeugt, wenn durch seine Handlungen bei einem anderen Individuum Nutzen erzeugt wird.

Es wird damit auch deutlich, dass die Verfolgung des eigenen Nutzens keineswegs dem Egoismus gleichzusetzen ist. Vielmehr ist die Verfolgung des eigenen Nutzens egozentrisch. Darunter versteht man "das natürliche, den Anforderungen des menschlichen Lebens angemessene auf sich bezogene Verhalten." (Schwarz/v. Pechmann, 1995, S. 11)<sup>1</sup>

- ❖ **Maximieren:** Der zweite Teil des zusammengesetzten Substantivs "Nutzenmaximierer" soll darauf hindeuten, dass die Individuen die Befriedigung individueller Bedürfnisse anstreben. Das Maximieren beschreibt also eine Bewegung auf ein Ziel, das Maximum. "Maximieren" meint das Streben zu einem Endpunkt, jedoch nicht den Endpunkt selbst. Maximieren heißt somit eine wertfreie Tätigkeit, die nicht um ihrer selbst willen, sondern zu dem Zweck erfolgt, das Endziel zu erreichen. Wird ein Übermaß an materiellen oder immateriellen Dingen (z. B. Ehre, Gunst etc.) erstrebt, so handelt jener Mehrbeanspruchende ungerecht (vgl. Aristoteles, NE V 2, 1129a31-33).

Ähnlich argumentiert auch der Wirtschaftswissenschaftler Hermann H. Gossen, der in seinem ersten nach ihm benannten Gossen'schen Gesetz feststellte (1854), dass ein Bedürfnis bei fortgesetzter Befriedigung an Intensität verliert, bis Sättigung eintritt und weiterer Verbrauch Widerwillen hervorruft. Dies bedeutet, dass der Grenznutzen eines Gutes mit steigendem Verbrauch abnimmt (vgl. Gabler, 1997, S. 1619).

Damit wird deutlich, dass ein angestrebtes Übermaß auch aus individuellen Nutzenabwägungen nicht rational erscheint und das Streben nach dem individuellen Nutzenmaximum nicht das ungerechte Zuviel an Gütern meint.

- ❖ **Rational:** Rationales Verhalten im wirtschaftswissenschaftlichen Sinne ist gekennzeichnet durch das Zugrundelegen einer Entscheidungsmaxime und dem sich daraus entwickelnden zweckgerichteten Handeln unter Restriktionen (vgl. Gabler, 1997, S. 1757 ff.).

Aristoteles schreibt dem Menschen die Fähigkeit zum rationalen Verhalten zu, die durch die Vernunft (nous), den Verstand (dianoia) bzw. Vernunft und Sprache

---

<sup>1</sup> Egoistisch bzw. selbstsüchtig handelt danach, wer um seines Vorteils willen auf Kosten anderer bzw. zu Lasten anderer lebt (vgl. Schwarz/ v. Pechmann, 1995, S. 13).

(logos) begründet wird. Wahrnehmung unterscheidet Tiere von Pflanzen, und die Vernunft trennt die Menschen von den Tieren (vgl. z. B. Aristoteles, Met. I 1, 980a25 ff.).

Vernunft und Sprache stellen spezifisch menschliche Fähigkeiten dar, ebenso bezeichnet der Verstand die intellektuelle Erkenntnistätigkeit. Verstand gilt bei Aristoteles als derjenige Seelenteil, der der denkende Teil und damit das "eigentliche Selbst des Menschen ist" (Aristoteles, NE IX 4, 1166a17 ff.).

Hobbes definiert Vernunft als geistige Fähigkeit, *"die nichts anderes ist als das Berechnen (das heißt das Addieren und Subtrahieren) der Folgen allgemeiner Namen, über die wir uns zum Kennzeichnen und Kundtun unserer Gedanken geeinigt haben..."* (Hobbes, 1651/1996, S. 33)

Gemeinsam ist allen Überlegungen die Definition des Menschen als "animal rationale", als vernünftiges Lebewesen. Der Mensch ist das einzige Lebewesen, dem die Disposition zuerkannt wird, vernunftgesteuerte Äußerungen und Verhaltensweisen zu tätigen.

Becker definiert rationales Verhalten aus ökonomischer Sicht als "konsistente Maximierung einer wohlgeordneten Funktion, etwa einer Nutzen- oder Gewinnfunktion" (Becker, 1962/1982, S.167). Eine ähnliche Definition verwendet Kersting. Rationales Verhalten ist demnach weder willkürliches noch emotionales noch spontanes oder gewohnheitsmäßiges Verhalten. Eine Entscheidung ist dann rational, wenn man alle verfügbaren Informationen im Hinblick auf die eigenen Zielvorstellungen berücksichtigt und leidenschaftslos ausschließlich den eigenen Nutzen zu maximieren versucht (vgl. Kersting, 2004, S. 42).

Hingegen verweist Becker darauf, dass auch irrationales Verhalten eines Individuums zu Rationalität auf der Marktebene führt. Irrationales Verhalten äußert sich demnach in zwei Extremformen, entweder als impulsives, unberechenbares, launenhaftes Verhalten, oder als unbewegliches, gewohnheitsmäßiges, träges Verhalten (vgl. Becker, 1962/1982, S. 173 ff.). Becker weist nach, dass das Haupttheorem der Theorie rationalen Verhaltens, die Annahme negativ geneigter Gesamtnachfragekurven, auch dann gilt, wenn einzelne Haushalte sich irrational verhalten.

Für die weitere Vorgehensweise genügt eine weniger starke Definition von "Rationalität": Rational handelt ein Akteur dann, wenn er sich willentlich so verhält, dass er sich nicht nachhaltig selbst schadet (vgl. Wolff, 1999, S. 138).

**Synopsis:**

Der Begriff des klassischen "Homo oeconomicus" kann durch den Begriff "rationaler Nutzenmaximierer" bzw. durch den "Homo oeconomicus i. w. S." ersetzt werden. Dessen zweckgerichtete Handlungen im Eigeninteresse zielen darauf ab, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen und dessen Streben nach materiellen und immateriellen Gütern wird von Vernunft gesteuert. Das rationale Handeln wird dabei von den jeweils verfügbaren Informationen und dem Ziel bestimmt, sich nicht dauerhaft selbst zu schaden. Auch der Begriff des Eigeninteresses wird weiter gespannt: Eigeninteresse ist demnach nicht zu verwechseln mit Egoismus, sondern ist der Sammelbegriff aller Vorlieben und Abneigungen eines Individuums. Der rationale Nutzenmaximierer stellt somit einen Homo oeconomicus mit nur minimalen Voraussetzungen dar.

### 3.3.2 Grundlagen der Interaktionsökonomik

In der Interaktionsökonomik liegt der Fokus auf der sozialen Beziehung zwischen den Beteiligten. Die Interaktionsökonomik beruht implizit auf einer individualistisch-demokratischen Methodologie (vgl. Buchanan, 1984, S. 1 ff.):

1. Im anarchischen Zustand sind interpersonelle Konflikte der Regelfall. Kooperationen werden nicht getätigt, weil die Gefahr der Ausbeutung zu groß ist. Im anderen Extremfall, in einer Gesellschaft mit ausschließlich gemeinsamen Interessen, gäbe es keine interpersonellen Konflikte und somit keinen Bedarf Rechte zu definieren und durchzusetzen.
2. Menschen leben in einer Gemeinschaft, weil diese Gemeinschaft ihnen effiziente Möglichkeiten eröffnet, ihre jeweils eigenen Ziele zu erreichen.
3. Es gilt das Prinzip des wechselseitigen Einverständnisses. Findet zwischen zwei Individuen ein Tauschvorgang statt, muss jeder Beteiligte gleichermaßen die Rechte der anderen Partei akzeptieren.<sup>1</sup>
4. Kein Akteur kann einem anderen seinen Willen aufzwingen. Somit kann auch kein Akteur Kriterien für die gesamte Gesellschaft setzen.
5. Der Staat bzw. die das Recht durchsetzende Instanz verhält sich neutral und behandelt jedes Individuum der Gemeinschaft gleich bei der Durchsetzung seiner Rechte. Für den Fortbestand der Moral sind Sanktionen gegen diejenigen, die die moralischen Regeln nicht beachten, unverzichtbar (vgl. Homann, 1992, S. 18). Damit wird auch offensichtlich, dass die Interaktionsmöglichkeiten ausgeweitet werden, wenn mögliche Handlungen durch sanktionsbewehrte Regeln eingeschränkt werden. Die das Recht durchsetzende Instanz sorgt im Rahmen allgemein gültiger Regeln für Verlässlichkeit in Interaktionen.

Interaktionen sind immer geprägt von gemeinsamen und konfligierenden Interessen. Dabei gilt das gemeinsame Interesse den möglichen Kooperationsgewinnen aus der Interaktion. Die konfligierenden Interessen bestehen in dem Bestreben der Interaktionspartner, die eigenen Beiträge zur Realisierung der Kooperation so gering wie möglich zu

---

<sup>1</sup> Vor allen Dingen sind hier die Eigentumsrechte zu nennen. Beim Tauschvorgang zwischen A und B müssen beide das Eigentumsrecht des jeweils anderen vor und nach dem Tauschvorgang akzeptieren. Würde diese Bedingung nicht erfüllt sein, würde man in den anarchischen Naturzustand, den Hobbes beschrieben hat, gelangen.

halten bzw. die eigenen Gewinne aus der Kooperation so groß wie möglich zu gestalten. Daraus ergeben sich die jeweiligen Handlungsanreize für die Interaktionspartner. Die Problemstruktur aller Interaktionen wird durch das Konzept der Dilemmastrukturen abgebildet. "Eine Dilemmastruktur charakterisiert die Situation, in der Interessenkonflikte die Realisierung der gemeinsamen Interessen verhindern." (Homann/ Suchanek, 2005, S. 32)<sup>1</sup>

### **3.3.3 Institutionen**

Die Realisierung von Kooperationsgewinnen in Interaktionen hängt davon ab, ob dilemmabedingte Interaktionsprobleme (i. e. Informations- und Anreizprobleme) überwunden werden können. Informationsprobleme in Interaktionen äußern sich in Abstimmungsschwierigkeiten der Interaktionspartner, während Anreizprobleme die Interessenkonflikte der Interaktionspartner widerspiegeln.

Ohne wirksame Abstimmung der Beteiligten ist die Überwindung der Dilemmastrukturen und damit die Realisierung von Kooperationsgewinnen nicht möglich.

Institutionen bilden dabei den Rahmen für diese notwendigen Abstimmungen. 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, S. 137).

Institutionen liefern einerseits verlässliche, kostengünstige Informationen an alle Interaktionspartner (Informationsfunktion von Institutionen) und kontrollieren andererseits die Interessenkonflikte der Beteiligten (Anreizfunktion von Institutionen). Bei der Anreizfunktion von Institutionen ist darauf zu achten, dass nicht nur ein Beteiligter einen Anreiz zur Kooperation erhält, sondern alle an der Interaktion Beteiligten. Damit rechnet jeder Interaktionspartner damit, dass die anderen Interaktionspartner ebenfalls

---

<sup>1</sup> Ähnlich Buchanan: "In jeder Welt, die wir uns vorstellen können, wird es jedoch potentiell zwischenmenschliche Konflikte geben." (Buchanan, 1984, S. 33)

kooperieren werden. Wichtig ist ebenfalls, dass abweichende Handlungen sanktioniert werden, und diese Sanktionen auch durchgesetzt werden können.

Ein Beispiel aus dem Franchisebereich möge dies illustrieren:

Der Franchisevertrag gilt als Institution, als Regelwerk für alle am Franchisesystem beteiligten Akteure. Die verlässliche Information des Franchisevertrages besteht in der Regelung für die Franchisenehmer, einen bestimmten Prozentsatz ihres erzielten Umsatzes an den Franchisegeber zu entrichten, damit dieser Aktionen durchführen kann, die dem gesamten Franchisesystem und damit wieder jedem einzelnen Akteur nutzen. Alle Beteiligten haben nun einen Anreiz (Eigennutz), die Vorgaben des Franchisevertrages zu erfüllen. Jeder Systempartner rechnet zudem damit, dass alle anderen Systempartner verlässlich die gleiche Regelung befolgen. Schert ein Franchisepartner aus diesem Regelwerk aus, muss diese abweichende Handlung - im Interesse des Gesamtsystems und jedes einzelnen Akteurs - sanktioniert werden. Diese Sanktion muss auch unter Beachtung der Metaregeln (Gesetze, Rechtsprechung) durchgesetzt werden können - andernfalls verliert der Anreiz, die Vorgaben des Franchisevertrages zu erfüllen, deutlich an Intensität und das gesamte Franchisesystem ist bedroht. Nur die Verlässlichkeit der Institution "Franchisevertrag" garantiert die Realisierung von Kooperationsgewinnen.

### **3.3.4 Abgrenzung zur Mikroökonomie**

- Die Mikroökonomie verwendet das Maximierungskonzept. In der Haushaltstheorie versuchen Individuen unter vorgegebenen Restriktionen (z.B. Budgetrestriktionen) ihren jeweiligen Nutzen zu maximieren.

Die Interaktionsökonomik geht über das Maximierungskonzept hinaus und kombiniert das Streben nach dem individuellen Nutzenmaximum mit dem Koordinierungskonzept. Sie geht von der Frage aus, wie das Verhalten von potenziellen Interaktionspartnern koordiniert werden kann, um möglichst große Kooperationsgewinne für beide zu generieren. Maximierung und Koordinierung stehen somit nicht im Gegensatz, sondern ergänzen einander - sie stehen in einem Komplementärverhältnis. Ohne Verhaltenskoordinierung der Interaktionspartner ist das Streben nach einem möglichst hohen Nutzenniveau genauso sinnlos, wie eine

Verhaltenskoordinierung ohne das Bestreben Kooperationsgewinne erzielen zu wollen. In Interaktionen geht es um die Abstimmung des Verhaltens der Interaktionspartner. Ohne die wechselseitige Anerkennung von Rechten sind Interaktionen unmöglich. Ziel ist das Zustandekommen von Kooperationen und daraus folgend die Realisierung von Kooperationsgewinnen (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 45).

- Die Interaktionsökonomik ist zweistufig konzipiert. Die Spielregeln bilden die Restriktionen, während sich die Handlungsalternativen in den Spielzügen finden.
- Im Gegensatz zur Mikroökonomie steht bei der Interaktionsökonomik nicht das Problem der Güterknappheit im Mittelpunkt der Analyse, sondern das Problem des Konflikts sozialer Akteure. Die Interaktionsökonomik befasst sich mit der Analyse von Interaktionen und deren Ergebnissen in Dilemmastrukturen unter der Nebenbedingung "Güterknappheit" (vgl. Homann, 1997, S. 118).
- Die Mikroökonomie analysiert im Tauschvorgang das Verhalten beider beteiligter Individuen. Die Interaktionsökonomik kann hingegen den Blickwinkel weiter spannen: Nicht nur direkt Beteiligte an einer Interaktion werden untersucht, sondern auch implizit Beteiligte bzw. Betroffene. Damit sind auch ethische Aussagen über erwünschte und nicht erwünschte Transaktionen möglich.
- In der mikroökonomischen Analyse der Tauschhandlung wird implizit vorausgesetzt, dass jeder Beteiligte mit einer bestimmten Güterausstattung in den Tauschprozess eintritt. Dies ist aber nicht möglich ohne eine vorherige wechselseitige Anerkennung von Verfügungsrechten. Der Interaktionsökonomik mit ihrem Instrumentarium der Dilemmastrukturen hingegen ist es möglich, auch den Schritt aus der Hobbes'schen Anarchie zu analysieren (vgl. Buchanan, 1984, S. 41).
- Die Interaktionsökonomik ist - im Gegensatz zur Mikroökonomie - in der Lage, moralische Regeln ökonomisch zu begründen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Es ist insbesondere das Verdienst von Homann (vgl. Literaturliste), die ökonomische Begründung von moralischen Regeln eingeführt und manifestiert zu haben.

### 3.3.4 Abgrenzung zur Spieltheorie

- Die Analyseinstrumente in der Spieltheorie sind mathematische Modelle. Sie sollen optimale Strategien in verschiedenen Situationen darstellen. Die Analyseinstrumente der Interaktionsökonomik sind die Dilemmastrukturen.
- Die Spieltheorie geht von idealisierten Interaktionsstrukturen aus: Alle Beteiligten wissen, dass jeder rational handelt. Die Anzahl der Spieler ist allen Beteiligten bekannt. Jeder Akteur kennt den Wissensstand über die Spielregeln aller anderen Beteiligten. Die Interaktionsökonomik geht von unvollkommenen Informationsmustern und damit von Erwartungshaltungen der Interaktionspartner aus.
- Die Spieltheorie ist letztlich eine rein formale Theorie ohne empirischen oder normativen Gehalt (vgl. z. B. Nida-Rümelin, 2005, S. 177). Die Interaktionsökonomik greift auf die beobachtbaren Phänomene zurück und legt dar, dass sämtliche Interaktionen von gemeinsamen und konfligierenden Interessen der Interaktionspartner gekennzeichnet sind. Damit kann sie auch normative Aussagen treffen.

### 3.4 Zusammenfassung

Nach der Modellierung der Dilemmastrukturen steht nun die Frage im Mittelpunkt, wie trotz gegebener Dilemmastrukturen Kooperationen zustande kommen können.

Dazu wird zunächst spieltheoretisch analysiert, wie sich grundlegende Moral-Regeln wie die Goldene Regel oder der kategorische Imperativ in einer Interaktion auswirken. Iterative Spielsituationen, in denen ein Spieler stets kooperiert (Strategie: "Kooperiere immer"), geben dem anderen Akteur einen nachhaltigen Anreiz zur Ausbeutung. Anders ist dies bei der Strategie "Tit for Tat". Der Spieler ist zu Beginn kooperativ und wählt dann das Verhalten des anderen Spielers. Die klare Strategie macht es für den freundlich gesinnten Interaktionspartner einfacher zu kooperieren, während ein grundsätzlich defektierender Akteur keine Vorteile erzielen kann. "Tit for Tat" beinhaltet aber auch eine gewisse Nachsichtigkeit, da sie auch nach einer gegenseitigen Defektionsphase eine Kooperation wiederum mit einer Kooperation beantwortet. Das Ergebnis der Spieltheorie lautet also:

- Strategien der Form "Kooperiere immer" bieten einen nachhaltigen Anreiz zur Ausbeutung.
- Die Strategie "Tit for Tat" ist in wiederholten Dilemmasituationen besonders erfolgreich.

Die wechselseitige Verlässlichkeit sowie klare Regeln in glaubwürdigen Institutionen sind somit Voraussetzung für die Generierung von Kooperationsgewinnen

Konfrontiert man die Mikroökonomie mit diesen Ergebnissen, so zeigt sich, dass der klassische Homo oeconomicus nicht mehr haltbar ist. Die Neue Mikroökonomie weist nach, dass unvollkommene Information auf den Märkten stets zu Dilemmastrukturen zwischen den Interaktionspartnern führt. Das unbestreitbare Vorhandensein der Dilemmastrukturen ist aber mit den grundsätzlichen Annahmen des klassischen Homo oeconomicus nicht vereinbar. Deshalb muss der Begriff des Homo oeconomicus durch den Begriff des "rationalen Nutzenmaximierers" erweitert werden. Die Rationalität kann dann ohne Probleme auf die *verfügbaren* Informationen angewandt werden.

Allerdings sind weder die Spieltheorie noch die Mikroökonomie in der Lage, normative Aussagen über erwünschte oder unerwünschte Interaktionen zu treffen. Allein die Interaktionsökonomik kann mit ihrem Instrumentarium der Dilemmastrukturen moralische Regeln ökonomisch begründen. Zudem kann die Interaktionsökonomik aufzeigen, wie Dilemmastrukturen mit Hilfe von Institutionen überwunden werden können und zu Kooperationen führen. Dabei bilden die Institutionen die Regeln, in deren Rahmen die Kooperation möglich wird.

## **4. Kapitel:**

### **Positive Analyse - Kausalität zwischen Dilemmastrukturen und Franchising**

Die eigenverantwortliche Entscheidung von Akteuren zur Franchisekooperation erfolgt im Bewusstsein der damit verbundenen erhofften Vorteilhaftigkeit der Kooperationspartner und muss deshalb in die Analyse des Phänomens "Franchising" miteinbezogen werden. Die Berücksichtigung der Entscheidungsparameter der Interaktionspartner, die sich bewusst für die Kooperationsform des Franchisings entscheiden, um daraus ihren jeweiligen Nutzen zu maximieren, führt vom rein ökonomischen Aspekt des Franchisings zu einem umfassenderen interdisziplinären Ansatz. In die Nutzenfunktionen können nun auch soziale Präferenzen oder irrationale Elemente wie Sympathie, Antipathie, Spontaneität, etc. integriert werden.

Die Analyse der erhofften Erfolgsbeiträge der Kooperationspartner deckt paradigmatische Dilemmastrukturen ex ante - also vor Vertragsabschluss - auf. Die zu analysierende Frage ist somit, ob Franchising in der Lage ist, Dilemmastrukturen zu überwinden.

Letztlich könnte die Analyse damit auch umfangreiche Hinweise für die Evolution des Franchisings liefern. Die Erweiterung um den interaktionsökonomischen Ansatz eröffnet einen Blick auf die den individuellen Entscheidungen zu Grunde liegenden Dilemmastrukturen.

#### **4.1 Interessen der Franchisegeber**

Die Entscheidung eines Unternehmers für Franchising und damit gegen alternative Organisationsformen wird getroffen, um die eigenen Interessen besser realisieren zu können. Beispiele solcher Interessen können sein:

- Das unternehmerische Risiko soll minimiert werden.
- Neue Märkte - auch im Rahmen der Globalisierung - sollen schnell erschlossen werden. (Marktentwicklung durch Innovation; Realisierung der Innovationsrenten)
- Die Nachahmung erfolgreicher Produkte oder Dienstleistungen soll möglichst rasch im Markt platziert werden. (Marktentwicklung durch Imitation)

- Bestehende Märkte sollen intensiver bearbeitet werden. (Marktdurchdringung und Marktstimulierung)
- Bestehende Märkte sollen gefestigt werden. (Festigung der Marktstellung)
- Der Kapitalaufwand und die Kapitalbindung sollen auf ein Mindestmaß beschränkt werden.
- Die Kostenstruktur (z. B. Distributionskosten, Verwaltungskosten) soll günstig sein.
- Personalfragen sollen dezentralisiert werden.
- Die Qualifikation und die Motivation der Kooperationspartner sollen möglichst hoch sein.
- Distributionspolitische Ziele (Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung, Lieferbereitschaft, Zuverlässigkeit) sollen leichter zu erreichen sein.
- Die eigene Marketingkonzeption soll realisiert werden.
- Der Kooperationspartner soll sein spezialisiertes Vor-Ort-Wissen einbringen.

Summarisch steht für den Franchisegeber die Gewinnsteigerung im Fokus seines Interesses. Mit der Verfolgung seiner Interessen gerät der Unternehmer in Konfliktsituationen mit anderen Interaktionspartnern.

#### **4.1.1 Franchisegeber als Anbieter**

##### **4.1.1.1 Konfligierende Interessen im Wettbewerb**

- Der Wettbewerb auf der Anbieterseite lässt sich als Dilemmastruktur auf derselben Marktseite auffassen (vgl. Homann/Lütge, 2004, S. 39). Jeder Anbieter einer Branche kämpft um die Gunst der Konsumenten, indem er z. B. Preissenkungen und/oder Rabattaktionen durchführt. Aber auch höhere Leistungsangebote zählen zu den Möglichkeiten, um kurzfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Konkurrenten reagieren jedoch in der Folge mit einer ähnlichen bzw. mit der gleichen Strategie, bis sich letztlich alle Firmen in der sozialen Falle niedriger Preise und hoher Leistungen befinden. Dies bedeutet, dass - bedingt durch die Dilemmastrukturen - auf derselben Marktseite nicht Freiheit und Selbstbestimmung herrschen, sondern Druck und Zwang.

- Existenzgründer sehen sich oft besonderen Widrigkeiten gegenüber. Neben Problemen der Kapital-, Material- und Personalbeschaffung, die als Gründungsprobleme fast schon standardartig auftreten, kann es auch zu großen Startschwierigkeiten durch die bestehende Wettbewerbssituation kommen. Der Wettbewerbsdruck zwingt zu Preisnachlässen und Leistungssteigerungen. Dies kann gerade in der Startphase zur Betriebsaufgabe führen. "... der Traum der Existenzgründung kann schnell zum Trauma werden, wenn man als Newcomer und Verdränger auf einen geordneten und ausgereizten Markt trifft." (Arnold, 1992, S. III)
- Für die arrivierten Marktteilnehmer ergibt sich die Situation, dass es durch Marktneueintritte zum Kampf um Marktanteile kommt, der ebenfalls in die soziale Falle niedriger Preise bei gleichzeitig hoher Leistung führt.

#### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Die Dilemmastrukturen im Wettbewerb auf der Anbieterseite wurden empirisch vor allem Ende der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts offenbar. Gesättigte Märkte, Kostendruck, und durch Inflation beeinträchtigte Kaufkraft führten bei Anbietern von Gütern und Dienstleistungen zu Überlegungen nach neuen Strategien. Herabgesetzte Preise und/oder gestiegene Zusatzleistungen als mögliche Reaktionen hätten jedoch den Kostendruck noch weiter erhöht. Die Absatzaktivitäten mussten demnach auf andere Weise forciert werden. "Diese Ausgangslage war die Initialzündung für die Franchising-Idee in Westeuropa" (Wilhelm, 2002, S. 62)

- Den Druck und Zwang auf derselben Marktseite versucht das Franchising zu mindern, indem es die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund stellt. Mit Hilfe der Franchise Kooperation gelingt es den beteiligten Akteuren, den Konkurrenzdruck auf das eigene System - und damit auf das eigene Unternehmen - etwas zu mildern, um zugleich aber auf die Konkurrenten einen stärkeren Druck aufzubauen, der durch die partielle Marktmacht des Franchisesystems entsteht.
- Arrivierte Marktkonkurrenten schließen sich dem Franchisesystem an, weil sie Wettbewerbsnachteile befürchten (vgl. Stein, 1996, S. 25 f.). Bisherige Marktkonkurrenten können dann mit Hilfe der Franchise Kooperation Preise und Leistungen stabilisieren, dabei jedoch ihre bereits bestehenden lokalen Distributionskanäle

weiter nutzen. Die Konstruktion des Franchisings ermöglicht es, auch in der Kooperation unternehmerische Freiheit ausüben zu können. Der Franchisegeber kann mit Hilfe des Kooperationspartners den Markt vor Ort besetzen, erhält das lokale Know-how, erhöht die Distributionsquote<sup>1</sup> und kann gleichzeitig die Distributionskosten<sup>2</sup> reduzieren.

- Für risikoaverse Existenzgründer mit multiplikationsfähigen Dienstleistungen oder Produkten bietet sich das Franchising an, ein eigenes Unternehmen mit Kooperationspartnern aufzubauen. Das Franchising ermöglicht es dem Franchisegeber, Märkte schneller zu durchdringen und innovative Ideen schneller zu verbreiten. Auf der anderen Seite reduziert die Kooperation mit einem Franchisegeber das unternehmerische Risiko des Existenzgründers und forciert die Verbundvorteile für den Franchisegeber. Der Existenzgründer in seiner Funktion als Franchisegeber als auch als Franchisenehmer verringert damit den Wettbewerbsdruck, der gerade in der Startphase häufig zu Geschäftsaufgaben führen kann.
- Die Fluktuation der Franchisenehmer eines Systems wird reduziert. Durch den erwarteten Wettbewerbsdruck außerhalb des Systems werden Franchisenehmer davor abgeschreckt, das System zu verlassen und in eigener Regie in den Wettbewerb einzutreten.

#### **4.1.1.2 Konfligierende Interessen in der Distribution**

Die Distribution bezeichnet allgemein alle Entscheidungen und Handlungen im Zusammenhang mit dem Weg eines Produkts vom Hersteller zum Konsumenten (vgl. Gabler, 1997, S. 953).

Die Distributionsproblematik im Sinne konfligierender Interessen offenbart sich vor allem bei Dienstleistungsunternehmen. Dienstleistungen zeichnen sich durch Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit sowie durch ihre Subjektbezogenheit aus. Sie können nicht ohne das "jeweilige Trägerindividuum" (Mattmüller/Killinger, 1998, S.

---

<sup>1</sup> Die **Distributionsquote** gibt das Verhältnis zwischen den tatsächlichen und den möglichen Verkaufsstellen des Produkts und/ oder der Dienstleistung an. Je höher die Distributionsquote ist, desto höher ist der Grad der Marktdurchdringung.

<sup>2</sup> Bei den **Distributionskosten** sind neben den direkt zurechenbaren Kosten auch die Opportunitätskosten zu berücksichtigen, also entgangene Erlöse aus einer nicht gewählten Handlungsalternative (vgl. Wöhe, 2005, S. 564 ff.).

568) angeboten werden. Für eine interaktionsökonomische Analyse eignen sich deshalb Dienstleistungsunternehmen besonders. Hier lassen sich Problemstrukturen verdeutlichen, die letztlich auf alle vertraglichen Beziehungen zwischen Parteien, die sich auf zwei vertikal aufeinander folgenden Stufen einer Wertschöpfungskette befinden, übertragbar sind (vgl. Rosenkranz/Schmitz, 2001, S. 241 f.).

Während der Einzelhandel lediglich die Bedürfnisse der Konsumenten beachten muss, steht ein Dienstleistungsunternehmen vor einer Reihe von distributionspolitischen Entscheidungen: Unter dem Oberziel der Gewinnmaximierung muss sukzessive festgelegt werden, welche Distributionsorgane gewählt werden, wie viele Distributionsorgane beteiligt werden und in welcher Form die Distributionsorgane vertraglich gebunden werden sollen, um die Dienstleistung zum Verbraucher zu bringen. Zunächst steht die Entscheidung zwischen direktem und indirektem Absatz im Vordergrund. Zum direkten Absatz zählen betriebseigene Filialen und/oder Franchisenehmer, zum indirekten Absatz gehören z. B. belieferte Dienstleister, die die eigenen Dienstleistungen an Endkunden weiter verkaufen (z. B. Lebensversicherungen in einer Bankfiliale). Darüber hinaus muss festgelegt werden, in welchem Umfang der direkte oder indirekte Absatz gestaltet werden soll. Ist es für das Dienstleistungsunternehmen günstiger, sich auf einige wenige Dienstleister beim indirekten Absatz zu stützen, oder ist es sinnvoller, so viele Dienstleister wie möglich zu beliefern? Beim direkten Absatz stehen ähnliche Überlegungen im Fokus. Ziel des Dienstleistungsunternehmens ist es, eine möglichst hohe Distributionsquote zu erreichen. Diese ist aber mittel- bis langfristig nur dann gewährleistet, wenn sie durch entsprechende vertragliche Regelungen langfristig gesichert ist.

Das Dienstleistungsunternehmen verfolgt dabei - wiederum unter dem Oberziel Gewinnmaximierung - mehrere kundenorientierte Ziele (vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 554 f.):

- Hohe und dauerhafte Lieferzuverlässigkeit
- Hohe subjektgebundene Präsenz
- Schnelle Reaktionszeit
- Sicherstellung der Lieferbereitschaft
- Einheitlicher Marktauftritt
- Förderung des Images

Bei der grundlegenden Entscheidung über die Distributionsorgane müssen auch wichtige Hinweise aus der Prinzipal-Agenten-Theorie berücksichtigt werden. Kernelemente dieser Theorie sind eine asymmetrische Informationsverteilung zu Gunsten des Agenten, die Entscheidungsdelegation vom Prinzipal auf den Agenten sowie die aus der Aufgabendurchführung des Agenten resultierenden externen Effekte für den Prinzipal (vgl. M. Meyer, 2004).

Die Prinzipal-Agenten-Situation ist gekennzeichnet durch eine vertikale, hierarchische Struktur, eine bilaterale Kooperation und die Festlegung der Zusammenarbeit in einem Vertrag. Dabei haben Prinzipal und Agent gemeinsame und konfligierende Interessen, es herrscht weder vollständige Information noch existiert zwischen den Kooperationspartnern vollkommenes Vertrauen. Diese Situation führt zu strategischem Verhalten - beide Parteien berücksichtigen in ihrem Verhalten jeweils die antizipierte Wirkung ihres Verhaltens auf den anderen Interaktionspartner. Prinzipal und Agent haben ihr eigenes Wohlergehen fest im Blick, i. e. sie handeln als rationale Nutzenmaximierer. Mathematisch betrachtet handelt es sich um eine Maximierungsfunktion unter den Nebenbedingungen "Teilnahme- und Anreizkompatibilität" (vgl. Jost, 2001, S. 20).

Das Informationsdefizit des Prinzipals äußert sich in dreifacher Weise:

### **1. Hidden Action**

Das Informationsdefizit aus unbeobachtbarem Verhalten entsteht ex-post, nach Vertragsabschluss. Die Tätigkeit des Agenten kann vom Prinzipal nicht beobachtet werden. Da in praxi meist kein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Verhalten des Agenten und dem Erfolg bei der Aufgabendurchführung besteht, ist es dem Agenten möglich, seinen Arbeitseinsatz und sein Engagement zu verschleiern.

### **2. Hidden Information<sup>1</sup>**

Diese Art des Informationsdefizits entsteht ebenfalls ex-post, nach Abschluss des Vertrages, und ist begründet in Informationen, die der Agent bei der Durchführung seiner Aufgabe, z. B. über die lokale Marktsituation erhält und die er aus Eigeninteresse nicht an den Prinzipal weitergibt.

---

<sup>1</sup> Hidden Action und Hidden Information werden auch als Formen des moralischen Risikos, als "Moral Hazard" - bezeichnet (vgl. Richter/Furubotn, 2003, S. 174). Es beschreibt die Gefahr, dass der Agent das Informationsdefizit des Prinzipals zu seinem eigenen Vorteil ausnutzt.

### 3. Hidden Characteristics

Dieses Informationsdefizit wird für den Prinzipal besonders evident in der Phase vor Vertragsabschluss (ex ante). Der Bewerber kann entscheidende Kriterien verheimlichen oder falsche Angaben zu seiner Qualifikation machen. Dies kann im Extremfall zu einer adversen Selektion<sup>1</sup> führen.

Das Dienstleistungsunternehmen selbst kann als Prinzipal betrachtet werden, das die Ausführung der Dienstleistung seinem Agenten überträgt. Dieser Agent kann nun als Filialleiter oder Franchisenehmer auftreten.

Der Filialleiter unterscheidet sich vom Franchisenehmer zunächst (arbeits)rechtlich dadurch, dass er einer zentralen und hierarchischen Leitung des Gesamtunternehmens (Prinzipal) untersteht. Strategische Unternehmensentscheidungen (Standort, Marketing, Produktcharakteristika etc.) werden zentral getroffen und vom Filialleiter als weisungsgebundenem Agenten lokal umgesetzt. Der Filialleiter erhält dafür den arbeitsvertraglich zugesicherten Lohn, unabhängig vom positiven oder negativen Geschäftsverlauf.

Daneben gibt es die häufig anzutreffende Variation, dass der Filialleiter neben dem Gehalt eine Erfolgsprovision erhält und somit am Erfolg oder Umsatz des Filialbetriebes direkt beteiligt wird. Dies ändert jedoch nichts an der Weisungsgebundenheit des Filialleiters und seinem unselbstständigen Status.

Die Entscheidung eines Dienstleistungsunternehmens bei der Wahl der Distributionsorgane mit eigenen Filialen die Distribution zu fördern, führt zu diversen Dilemmastrukturen. Dabei handelt es sich um einseitige Dilemmastrukturen, da der Agent den Prinzipal auf Grund der asymmetrischen Informationssituation einseitig ausbeuten kann (vgl. Beckmann/Pies, 2007, S. 627).

- Der Arbeitseinsatz des Agenten (Filialleiters) entspricht nicht den Erwartungen des Prinzipals (Unternehmenszentrale).

Dieses Problem wird evident, wenn der Filialleiter hauptsächlich oder gar ausschließlich mit einem festen Gehalt entlohnt wird.

---

<sup>1</sup> Die Negativauslese (engl.: adverse selection) kann vor allem bei einem unerfahrenen Prinzipal entstehen.

Die Reduzierung seines Arbeitseinsatzes bzw. seines persönlichen Engagements (Hidden Action) kann als Defektion in einer einseitigen Dilemmasituation interpretiert werden. Die Reduzierung oder gar Minimierung des Arbeitseinsatzes muss sich dabei nicht zwangsläufig auf die Kundenzufriedenheit und auf das Image niederschlagen. Dadurch würde der Prinzipal eventuell Hinweise auf eine auftretende Differenz zwischen angestrebter und tatsächlicher Kundenversorgung erhalten. Der Agent kann jedoch auf Grund seines Informationsvorsprungs (Hidden Information), der sich vor allem auf den lokalen Markt bezieht, Akquisitionsvorgänge reduzieren, Werbeaktionen unterlassen oder auf die Intensivierung der Marktdurchdringung generell verzichten. Der lokale Agent wird sich dabei auf angeblich fehlende Kaufkraft vor Ort, auf die besondere Wettbewerbssituation oder Ähnliches berufen. Damit fügt er kurz- bis mittelfristig dem Prinzipal Schaden zu, langfristig können mehrere solcher defektierender Agenten den Bestand des gesamten Unternehmens in Frage stellen und somit letztlich sich selbst Schaden zufügen.

- Der Agent (Filialleiter) betätigt sich als "Free-rider".

Diese klassische Dilemmastruktur tritt vor allem dort auf, wo eine erfolgsabhängige Gehaltskomponente das Verhalten des Filialleiters beeinflusst.

Der Agent nutzt das positive Image des gesamten Dienstleistungsunternehmens zur Umsatzsteigerung, versucht jedoch gleichzeitig seine Kosten dadurch zu reduzieren, dass er seine versorgungsorientierten Vorgaben minimiert (Hidden Action). Darunter leiden vor allem die Zielgrößen "möglichst geringe Lieferzeit", "Lieferzuverlässigkeit" und "Realisierung einer ausreichenden Marktpräsenz" (vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 554). Die Umsatzsteigerung verbunden mit der Kostenersparnis führt für den Trittbrettfahrer nun zu einem höheren Transaktionsgewinn und zu einem höheren persönlichen erfolgsabhängigen Gehaltsanteil. Die einseitige Dilemmastruktur zeigt sich besonders deutlich darin, dass der Filialleiter durch gezielte Defektion einen persönlichen Vorteil erhält, zugleich aber damit dem Prinzipal und anderen Agenten des Unternehmens schadet.

- Bei einer erfolgsabhängigen Entlohnung entsteht für den Agenten der Anreiz, seine Lieferzuverlässigkeit zu reduzieren (Hidden Action).

Die Beratungsleistung wird eingeschränkt und die Ausführung der Dienstleistung auf das Notwendigste beschränkt. Durch den damit verbundenen Zeitgewinn ist der Agent in der Lage, mehr Kunden zu bedienen und damit seinen Umsatz zu steigern. Der Agent erfüllt dabei aber nicht die Vorgaben des Prinzipals hinsichtlich der Qualität der Dienstleistung und der Kundenbetreuung. Mit Hilfe dieser Defektion erreicht der Agent einen persönlichen Vorteil - ein höheres Einkommen über den erfolgsabhängigen Gehaltsanteil. Mit seinem Verhalten ist nach einem gewissen Time-lag<sup>1</sup> eine Imageschädigung des Gesamtunternehmens und damit des Prinzipals und anderer Agenten zu erwarten. Durch die zeitversetzte Reaktion der Kunden erhält der Prinzipal ebenfalls erst zeitversetzt (im schlimmsten Fall auch gar nicht) Hinweise auf das Fehlverhalten des Agenten.

Die (einseitigen) Dilemmastrukturen

- Reduzierung des Arbeitseinsatzes,
- Free-riding und
- Reduzierung der Lieferzuverlässigkeit

ergeben sich auf Grund der asymmetrischen Information zwischen Prinzipal und Agent. Dabei können Hidden-Action und/oder Hidden-Information verursachte Dilemmastrukturen auftreten. Die Dilemmastrukturen lassen sich i. d. R. weder durch geschickte Vertragsgestaltung noch durch möglichst umfangreiche Überwachungsmaßnahmen betriebswirtschaftlich sinnvoll eliminieren. Zum einen kann und soll es keine "vollständigen Verträge" geben (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 107 ff.)<sup>2</sup>, und zum anderen wären die Kosten für eine effiziente Überwachung unverhältnismäßig hoch. Eine einseitige individuelle Selbstbindung, die die einseitige Dilemmastruktur überwinden könnte, liegt jedoch nicht im Eigeninteresse des Agenten. Somit sind alternative Absatzwege zu prüfen.

---

<sup>1</sup> Der Time-lag entsteht durch die "Handlungsträgheit des Nachfragers" (vgl. Mattmüller/Killinger, 1998, S. 578).

<sup>2</sup> Homann/Suchanek (2005, S. 107 ff.) weisen darauf hin, dass die Erstellungskosten für einen weitgehend vollständigen Vertrag zu hoch wären. Darüber hinaus wäre ein "vollständiges Regelwerk" auch gar nicht sinnvoll, weil es keine Spielräume für produktive Ideen ließe.

### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Das Franchising setzt Anreize, die die geschilderten Dilemmastrukturen verhindern oder zumindest abmildern. Auch beim Franchising liefert die Prinzipal-Agenten-Theorie wichtige Hinweise. Als Prinzipal ist nun der Franchisegeber zu sehen, während der Franchisenehmer Agent ist.

Franchiseverträge betonen jeweils die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit des Franchisenehmers. Der Franchisenehmer erhält kein fixes Gehalt und auch kein Basisgehalt mit Erfolgsbeteiligung - vielmehr zeichnet es ein Franchisesystem aus, dass der Franchisenehmer ausschließlich ein erfolgsabhängiges Einkommen erzielt. Das Eigeninteresse wird zur Triebfeder des Verhaltens des Agenten. Der Agent wird versuchen, sein eigenes Einkommen bzw. den Gewinn seines Franchisebetriebes zu maximieren. Ein opportunistisches Verhalten würde zunächst direkt dem Agenten selbst und erst indirekt<sup>1</sup> dem Prinzipal schaden.

- Der Agent als Franchisenehmer ist aus Eigeninteresse daran interessiert, möglichst viele Aufträge abzuwickeln und dabei größtmögliche Qualität zu bieten. Eine Reduzierung seines Arbeitseinsatzes würde dazu führen, dass er weniger Aufträge abwickeln kann. Deshalb wird der Franchisenehmer eine Verhaltensstrategie wählen, die seine eigenen Interessen in den Vordergrund rückt.
- Eine Einschränkung der lokalen Werbeanstrengungen kommt für den Franchisenehmer aus Eigeninteresse nicht in Frage. Der zu erwartende Umsatzrückgang würde ihn direkt treffen.
- Eine Reduzierung der Lieferzuverlässigkeit liegt nicht im Interesse des Franchisenehmers. Hier würden Kundenfrequenz und Kundenempfehlungsquoten leiden. Empfehlungen blieben aus und der bestehende Kundenstamm würde schmelzen. Kunden würden zur Konkurrenz wechseln. Der Franchisenehmer verspürt direkt und unmittelbar sein kundenunfreundliches Gebaren.
- Das Phänomen des Free-Riding kann das Franchising ebenfalls wirkungsvoll überwinden. Bei gut funktionierenden Franchisesystemen greifen soziale Kontrollmechanismen im Rahmen gemeinsamer Veranstaltungen (z. B. Jahrestagungen,

---

<sup>1</sup> Der indirekte Schaden besteht kurzfristig in einer geringeren umsatzabhängigen Franchisegebühr und mittelfristig in Wettbewerbsnachteilen des Gesamtsystems.

regelmäßiger Erfahrungsaustausch, Seminare, regionale Workshops, gemeinsame Marketingveranstaltungen etc.). Aus diesem Grund ist es für den Franchisegeber empfehlenswert, den Kontakt der Franchisenehmer untereinander zu fördern. Die besonders erfolgreiche Tätigkeit eines Franchisenehmers wirkt sich über den Imagezuwachs auf das Gesamtsystem und damit auf alle anderen Franchisenehmer positiv aus. Dies gilt natürlich auch für den umgekehrten Fall: Image schädigendes Verhalten hat für alle Franchisenehmer negative Auswirkungen. Funktionieren die sozialen Netzwerke in einem Franchisesystem, so wird der defektierende Franchisenehmer leicht zu identifizieren sein.

- Darüber hinaus werden in Franchiseverträgen auch Sanktionsmaßnahmen festgelegt. Sie können in Vertragsstrafen oder im Extremfall in der Kündigung des Franchisevertrages durch den Franchisegeber bestehen. Der Franchisenehmer muss befürchten, bei nicht vertragskonformem Verhalten seine wirtschaftliche Existenz zu verlieren.
- Der Franchisevertrag kann so konzipiert werden, dass die spezifischen Investitionen des Franchisenehmers als Geiseln<sup>1</sup> fungieren (vgl. Kubitschek, 2000, S. 232). Der Franchisenehmer antizipiert, dass ein gegen den Vertrag verstoßendes opportunistisches Verhalten die Vertragskündigung nach sich ziehen kann. Der Wertverlust aus dieser Kündigung, i. e. der Verlust der Geiseln, diszipliniert den Franchisenehmer zum vertragskonformen Verhalten.
- Die Motivation, nicht zu defektieren, ergibt sich beim Franchising auch aus der angestrebten und geplanten Langfristigkeit der vertraglichen Bindung. Die Langfristigkeit der Franchiseverträge soll es beiden Vertragspartnern ermöglichen, ihre jeweiligen spezifischen Investitionen zu realisieren. Die spezifischen Investitionen des Franchisenehmers bestehen zu Beginn in der Zahlung seiner Einmalgebühr und im laufenden Betrieb z. B. in den Aufwendungen für seine Marketingmaßnahmen.
- Darüber hinaus erhält der Franchisenehmer i. d. R. das Recht, seinen Franchisebetrieb auf eigenen Gewinn zu veräußern. Der Franchisegeber hat hierbei kaum Möglichkeiten der Einflussnahme.<sup>2</sup> Damit hat der Franchisenehmer das

---

<sup>1</sup> althochdeutsch gisal, eigentlich "Pfand"

<sup>2</sup> Der Franchisegeber hat lediglich die Möglichkeit, den geplanten Erwerber wegen mangelnder persönlicher Qualifikation/Eignung nicht zu akzeptieren.

Eigeninteresse, einen möglichst hohen Unternehmenswert zu erwirtschaften. Neben monetären Größen wie Umsatz, Gewinn fließen in die Unternehmensbewertung auch nicht-monetäre Größen wie Kundenbindung oder Empfehlungsquoten ein, anhand derer die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Franchisebetriebes abgeschätzt werden kann.

- Für den Prinzipal hat Franchising den Vorteil, dass die Agency-Costs, also die Kosten für Überwachung und Kontrolle des Agenten, minimiert werden können (vgl. Stein, 1996, S. 76). Übermäßige Kontrolle wird somit durch langfristiges Eigeninteresse ersetzt.

#### **4.1.2 Franchisegeber als Nachfrager**

##### **4.1.2.1 Konfligierende Interessen auf dem Kapitalmarkt**

Bei der grundlegenden Entscheidung, welche Vertriebsform gewählt werden soll, stehen auch kapitalmarktpolitische Überlegungen im Vordergrund. Ein expansionswilliger Unternehmer benötigt finanzielle Mittel (z. B. für Marktforschung, Betriebsgebäude, Einrichtung, Personalaufwendungen o. ä.) und muss deshalb Finanzierungsmöglichkeiten abwägen.

Grundsätzlich stehen ihm die beiden Alternativen Außenfinanzierung (die Bereitstellung finanzieller Mittel durch Fremdkapitalgeber; bei Kapitalgesellschaften auch durch Eigenkapitalgeber) und Selbstfinanzierung (die Kapitalbereitstellung durch Einbehalt von Gewinnen) zur Verfügung.

- Persönliche Konsumpräferenzen können mit Unternehmerinteressen konfligieren.

Bei einem Einzelunternehmen ist eine Kapitalerweiterung stets mit einer Kapitalminderung im privaten Bereich des Einzelunternehmers verbunden. Auch die Selbstfinanzierung in Form der Nichtentnahme erzielter Gewinne hat für die Person des Einzelunternehmers die Konsequenz, weniger liquide Mittel zur persönlichen Lebensführung zur Verfügung zu haben. Die Frage der Nichtentnahme erzielter Gewinne kann somit zu einer Dilemmastruktur innerhalb des Unternehmerhaushaltes führen. Dies kann zur Folge haben, dass sinnvolle Investitionen in die Erweiterung des Betriebes oder gar Investitionen zur Multiplikation des Betriebes unterbleiben und letztlich Betrieb und Haushalt des Unternehmers schlechter gestellt sind.

- Die Stakeholder einer Kapitalgesellschaft weisen unterschiedliche Interessen auf.

Bei Kapitalgesellschaften erhöhen nicht ausgeschüttete Gewinne die Rücklagen. Bei der Frage der Gewinnverteilung kommt es zu Interessensdivergenzen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, den Stakeholdern. Während z. B. Arbeitnehmer einer Kapitalgesellschaft an der Arbeitsplatzsicherheit bzw. an leistungsgerechter Entlohnung ein großes Interesse haben und deshalb der Selbstfinanzierung mittels nicht ausgeschütteter Gewinne eine gewisse Präferenz einräumen, steht für die Eigenkapitalgeber die Gewinnausschüttung und damit die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals im Vordergrund. Setzt sich einseitig das Interesse von Eigenkapitalgebern durch, die lediglich an einem kurzfristigen Erfolg interessiert sind, so besteht die Gefahr, fähige Mitarbeiter, die von ihrer Vertragsfreiheit Gebrauch machen, zu verlieren. Auch hier können aus der Gegensätzlichkeit der Interessen Investitionen in den Ausbau oder die Multiplikation des Betriebes unterbleiben.

- In der Akquisition potenzieller neuer Gesellschafter treten Unternehmer als Nachfrager in eine Wettbewerbssituation.

Investitionswillige Kandidaten werden ihr Kapital stets in solche Unternehmen investieren, in denen sie die höchsten Gewinne bei gleichzeitig hoher Sicherheit erwarten. Damit ist gerade bei Personengesellschaften der Verzicht auf eigene Befugnisse bzw. die Einräumung von immer weitreichenderen Mitspracherechten ein Mittel, potenzielle Investoren als neue Gesellschafter für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Potenzielle Investoren können gelockt werden, indem ihnen neben dem gewünschten Kapitaleinsatz auch Mitspracherechte bei strategischen Unternehmensentscheidungen zugestanden werden. In der Konsequenz bedeutet dies eine Dilemmastruktur zwischen den nachfragenden Unternehmen, die sich nun alle in einer Konkurrenzsituation gegenüber den potenziellen Investoren befinden. Je größer die zu erwartende Kapitalrendite und je größer die Einflussnahme auf das Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der potenzielle Investor sein Kapital zur Verfügung stellt. Zwischen den Interaktionspartnern auf derselben Marktseite - diesmal auf der Nachfragerseite - herrschen also analog der Wettbewerbssituation auf der Anbieterseite ebenfalls konfligierende Interessen.

- Hinzu kommt, dass auch die Interessen der Gesellschafter gerade bei Personengesellschaften untereinander konfliktieren können: "Je größer die Zahl der Gesellschafter und je ungleicher die Höhe des Privatvermögens ist, desto unterschiedlicher ist in der Regel die Interessenlage im Hinblick auf Gewinnentnahmen und Gewinnthesaurierung." (Wöhe, 2005, S. 268)

Es zeigt sich, dass die Form der Beteiligungsfinanzierung bei Personengesellschaften für die Multiplikation einer Geschäftsidee mit Dilemmastrukturen behaftet ist. Konfliktierende Interessen zwischen den Gesellschaftern verhindern ein pareto-superiores Ergebnis im Rahmen der Extensivierung der Märkte.

- Der Wettbewerb um Kapital führt zu einem pareto-inferioren Ergebnis.

Die Fremdfinanzierung ist dadurch gekennzeichnet, dass dem Unternehmen vom Kapitalgeber Kapital überlassen wird. Mit der Überlassung wird vertraglich fixiert, dass auf eine festgelegte Dauer erfolgsunabhängige Zins- und Tilgungszahlungen zu leisten sind. Das Kapital steht dem Unternehmen nicht unbegrenzt zur Verfügung. Die Kapitalkosten entstehen auch dann, wenn das Unternehmen keine Gewinne erwirtschaftet.

Die erfolgreiche Fremdkapitalbeschaffung hängt von den Sicherheiten und den möglichen Renditen für die Gläubiger ab. Die Kreditwürdigkeit wird bestimmt von der Ertragslage, dem guten Ruf eines Betriebes und der Persönlichkeit des Unternehmers. Je größer die Nachfrage am Kapitalmarkt ist, desto höher sind die Kosten (Zinsen, Agio). Damit treten auch in diesem Fall die Kapital suchenden Unternehmen in eine Wettbewerbssituation ein, die dazu führt, dass das einzelne Unternehmen den potenziellen Kapitalgebern zusätzliche Leistungen (z. B. höhere Kreditsicherheiten) bieten bzw. höhere Zinsen bezahlen muss. Da jedem einzelnen Unternehmen diese Situation bekannt ist, werden alle Unternehmen entsprechend reagieren. Als Ergebnis zeigt sich, dass Unternehmen, die in diesem Nachfragerwettbewerb nicht mithalten können, sinnvolle Investitionen nicht tätigen können.

Aus der Sicht des Kapitalgebers sind hohe Sicherheiten besonders dann erforderlich, wenn der Darlehensnehmer einen Informationsvorsprung über die

Marktgegebenheiten hat. Auf Grund dieser asymmetrischen Information kann der Kapitalgeber befürchten, dass sein Kapital im Extremfall verloren geht.

### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Bisweilen wird gerade mit kapitalmarktorientierten Analysen die Evolution des Franchisings begründet. "Danach ist die unternehmerische Option für Franchising im Kapitalmangel der Franchisegeber begründet, eine Expansion des Distributionssystems aus 'eigener Kraft' zu finanzieren." (Sydow, 1995, S. 18)

Dieses Argument wird unterstützt von den Lösungsmechanismen des Franchisings im Rahmen der Dilemmastrukturen auf dem Kapitalmarkt:

- Im Rahmen des Franchisings leistet jeder Franchisenehmer mit seiner einmalig zu zahlenden Einstiegsgebühr indirekt einen finanziellen Beitrag zum Aufbau des Gesamtsystems. Die einmalige Eintrittsgebühr in das Franchisesystem muss mit entsprechenden Gegenleistungen verbunden sein<sup>1</sup>, so dass nicht die gesamte Eintrittsgebühr vom Franchisegeber für den Systemausbau verwendet werden kann, sondern nur ein Teil. Häufig wird vertraglich fixiert, für welche Leistungen des Franchisegebers in der Pre-Opening Phase des Franchisenehmerbetriebes die Einmalgebühr vom Franchisenehmer zu entrichten ist (vgl. Wessels, 1999, S. 177).
- Der entscheidende Vorteil des Franchisings aus kapitalmarktorientierten Gesichtspunkten liegt in dem vom Franchisenehmer einzubringenden Eigenkapital bei der Errichtung und im laufenden Geschäftsbetrieb des Franchisenehmerbetriebes. Gründungsinvestitionen des Franchisenehmers betreffen hauptsächlich den Kauf von Gewerbegrundstücken, die Errichtung und die damit verbundene Ausstattung des Geschäftslokals. Bei den laufenden Investitionen stehen vor allem lokale bzw. regionale Marketingmaßnahmen des Franchisenehmers im Vordergrund.

Der Franchisegeber muss demnach das Kapital für Errichtung, Ausbau etc. der Niederlassungen nicht selbst beschaffen, sondern überträgt diese Aufgabe auf die Franchisenehmer. Daraus resultiert für den Franchisegeber ein doppelter Vorteil: Er

---

<sup>1</sup> Die Zuordnung der Einmalgebühr zu bestimmten Leistungen scheint aus handels- und steuerrechtlichen Gründen geboten. So können der Einmalgebühr folgende Leistungen gegenüberstehen: Partizipation am bereits vorhandenen Wettbewerbsvorteil, Gebietsschutz, Dienstleistungen des Franchisegebers im Zusammenhang mit der Errichtung des Franchisenehmerbetriebes sowie Beteiligung des Franchisenehmers am Aufbau des Systems (vgl. Katz, 2003, S. 492 ff.).

minimiert seinen Kapitaleinsatz<sup>1</sup> und kann zugleich seine Geschäftsidee multiplizieren. "Der fundamentale Vorteil des Franchisings liegt für den Franchisegeber darin, dass er durch die Verbindung mit dem Kapital des Franchisenehmers stärker expandieren kann, als er es nur mit Hilfe des eigenen Kapitals könnte..." (Koschnik, 1997, S. 464)

#### **4.1.2.2 Konfligierende Interessen auf dem Arbeitsmarkt**

Für ein expandierendes Unternehmen stellt die Suche nach geeigneten hochqualifizierten Mitarbeitern und Managern ein Problem dar. Diese Knappheit an Managementkapazitäten wirkt sich oft als Restriktion für eine geplante Multiplikation aus.

In der Phase der Überlegung, welcher Multiplikationsweg für eine Geschäftsidee eingeschlagen werden soll, entfällt in der Regel die Möglichkeit, qualifiziertes Führungspersonal innerhalb des bestehenden Unternehmens zu rekrutieren. Geeignetes Personal muss demnach auf dem Arbeitsmarkt gesucht und gefunden werden.

- Dabei tritt das suchende Unternehmen in Konkurrenz zu anderen Unternehmen, die ein ähnliches Stellenprofil ausgeschrieben haben. Dies kann dazu führen, dass die Suchkosten steigen und gleichzeitig eine zeitliche Verzögerung bei der Verfügbarkeit des gesuchten Personals eintritt. Das Unternehmen antizipiert diese Entwicklung und versucht, zusätzliche Anreize für Bewerber zu schaffen. So können Unternehmen versuchen, suprakompetitive Gehälter zu bezahlen, um hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu binden (vgl. Kunkel, 1994, S. 15 ff.). Anreize können aber auch in höheren Gehältern, in günstigeren Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Urlaub) und/oder in höheren Zusatzleistungen (freiwillige Sozialleistungen) geschaffen werden. Da andere Unternehmen ähnlich reagieren, führt dies zur nicht-intendierten Wirkung einer ruinösen Überbietungsstrategie, um geeignetes Personal zu rekrutieren.

Als Konsequenz unterbleibt entweder die Anstellung geeigneten Führungspersonals oder aber die Beschäftigung des akquirierten Führungspersonals wird so kostenintensiv, dass die Rentabilität des Unternehmens nachhaltig beeinträchtigt wird.

---

<sup>1</sup> Der Kapitaleinsatz ist dabei nicht nur auf das Eigenkapital beschränkt, sondern umfasst auch notwendiges Fremdkapital und die damit verbundenen Kosten (Zinsen, Suchkosten o. ä.).

- Das Unternehmen ist bei qualifizierten und bewährten Mitarbeitern an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert. Der Mitarbeiter hingegen strebt nach seiner persönlichen Nutzenmaximierung. Der Nutzen des Mitarbeiters kann in einem möglichst hohen Einkommen bestehen oder aber auch in nicht-monetären Größen (wie z. B. möglichst viel Freizeit, hohe Anerkennung, Karrierepositionen). Oft sind die unterschiedlichen Interessen zwischen Mitarbeiter und Unternehmer Ursachen für Interessenkonflikte, die letztlich zu einer relativ hohen Fluktuation der Mitarbeiter führen können.
- Zieht man nochmals die Prinzipal-Agenten-Theorie heran, so zeigt sich, dass das Informationsdefizit des Prinzipals vor Vertragsabschluss über die Qualifikation, die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten des potenziellen Agenten (Hidden Characteristics) eine weitere Dilemmastruktur offenbart: Der Agent wird - wenn er ein starkes Interesse am Abschluss eines Vertrages mit dem Prinzipal hat - seine erworbenen Qualifikationen und seine persönlichen Fähigkeiten in ein günstiges Licht rücken. Er kann wichtige Entscheidungskriterien verheimlichen und kann nicht-verifizierbare Argumente für sich ins Feld führen. In der einschlägigen Literatur wird ein solches Verhalten sogar ausdrücklich empfohlen. So wird z. B. das Argumentieren mit "nicht beweisbaren Behauptungen" nahe gelegt (vgl. z. B. Stangl/Stangl, 1980, S. 53 ff.). Hingegen hat der Prinzipal seine Markterweiterungsstrategie im Visier. Diese einseitige Dilemmastruktur kann nun dazu führen, dass zwar ein Vertrag zwischen Prinzipal und Agent zustande kommt, aber das vom Prinzipal beabsichtigte Ergebnis nicht oder nur mit Abstrichen erreicht wird.

#### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

- Anders als bei der Nachfrage nach angestellten Mitarbeitern scheint das Angebot hochqualifizierter Bewerber im Franchising größer zu sein. Vor allem bei renommierten Franchisesystemen ist dieses Phänomen anzutreffen (vgl. Kunkel, 1994, S. 16). Häufig müssen die Bewerber erst zahlreiche Auswahlverfahren durchlaufen, um einen begehrten Franchisevertrag unterzeichnen zu können.
- Das Franchising kann als Screening-Instrument eingesetzt werden (vgl. Kubitschek, 2000, S. 56 f.). Das Franchising zeichnet sich dadurch aus, dass der

Franchisenehmer sein Einkommen durch seine Leistung und sein Engagement nachhaltig beeinflussen kann. Die Einstiegsgebühr ist eine einmalige Investition in einen immateriellen Wert (z. B. Marke, Image) und kann durch eine nachträgliche andere Entscheidung nicht wieder zurückgewonnen werden<sup>1</sup>. Da dem Franchisenehmer dies vor Vertragsabschluss bekannt ist, sind nur motivierte und unternehmerisch denkende Bewerber zur Übernahme einer Franchise bereit. Das Franchising wirkt somit bereits in den Auswahlverfahren selektiv. "This suggests that franchise-specific assets have ex-ante screening functions: they help franchisors to select franchisees with specific qualities." (Dnes, 1992, S. 495)

Diese Self-Selection Eigenschaft des Franchisings ist ein deutlicher Vorteil gegenüber anderen Organisationsformen wie z. B. Filialbetrieben. Gerade subjektabhängige Dienstleistungen sind vom Trägerindividuum genauso abhängig wie vom lokalen Manager, i. e. dem Franchisenehmer oder dem Filialleiter. Da die Auswahl des dienstleistenden Personals dem lokalen Manager obliegt, beeinflusst die Einsetzung eines hochmotivierten, kundenorientierten und unternehmerisch denkenden Managers die Qualität der Dienstleistung selbst. Zwar gibt es diverse Möglichkeiten, angestellte leitende Mitarbeiter durch bestimmte Anreize wie z. B. umsatzabhängige Gehaltsanteile, Übertragung von Leitungsfunktionen etc. zu motivieren - jedoch existiert ein evidenter Unterschied: Das langfristige Eigeninteresse als Triebfeder des Verhaltens des Agenten kann besonders stark im Franchising genutzt werden.

- Franchising trägt zur Langfristigkeit der Prinzipal-Agenten-Beziehung bei.

Die hohen Investitionen für die Errichtung und die Einrichtung seines Betriebes sowie die Zahlung der Einmalgebühr, die der Franchisenehmer in der Startphase zu leisten hat, sind nur im Rahmen des Franchisevertrages nutzbar. Die Franchisenehmer haben also ein starkes Interesse an einer langfristigen Bindung. Die Sicherstellung eines positiven Return on Investment ist nur in einer langfristigen Kooperation sichergestellt.

Ist der Bewerber bereit, neben der einmaligen Einstiegsgebühr auch andere Anfangsinvestitionen zu tätigen, ist er bestrebt, eine langfristige Kooperationsbindung einzugehen. Damit will er einen optimalen Return on Investment sicherstellen.

---

<sup>1</sup> Solche Kosten werden auch als "Sunk-Costs" bezeichnet.

Für den Prinzipal erhöht sich durch die Langfristigkeit auch die Rentabilität der Einarbeitung bzw. der Ausbildung und Schulung des Agenten.

Dass Marktteilnehmer die Mechanismen der Märkte nicht kostenlos nutzen können, ist eine entscheidende Erkenntnis, die Ronald H. Coase zu verdanken ist (vgl. Coase, 1937, S. 386 ff.). Es entstehen Transaktionskosten, deren Vorhandensein nicht nur die generelle Existenz von Unternehmen, sondern auch deren Größe und Struktur erklären können. Betrachtet man die Unternehmen als Institutionen, so umfassen die Transaktionskosten diejenigen Kosten, die erforderlich sind, um Institutionen zu schaffen, zu erhalten und die Einhaltung der internen Regeln zu sichern (vgl. Richter/Furubotn, 2003, S. 12). Im Rahmen der Analyse der Interessen von Franchisegebern auf dem Arbeitsmarkt lassen sich beispielhaft Such- und Verhandlungskosten, Vertrags- und Einarbeitungskosten und die Kosten für die Übertragung von Rechten anführen. Die Transaktionskostentheorie zeigt, dass das Franchising die Einsparung von Transaktionskosten begünstigt: "Die Motivation und unternehmerische Eigenständigkeit als Franchisenehmer einerseits, sowie die langfristige vertragliche Einbindung in das Franchisesystem andererseits bewirken, dass durch das Franchising komparative Kostenvorteile sowohl gegenüber Markt als auch Hierarchie entstehen." (Stein, 1996, S.22)

An dieser Stelle sei auf ein Problem des Franchisings hingewiesen: Manche Unternehmen wählen Franchising als Multiplikationsstrategie, um Personalkosten zu senken. Vor allem die hohen Lohnnebenkosten bieten einen Anreiz, eine solche Strategie zu wählen. In solchen Franchisesystemen sind die Franchisenehmer dann keine echten Selbstständigen mehr, sondern "Scheinselbstständige". Franchiseverträge werden dann aus Sicht des Prinzipals bevorzugt, um Sozialabgaben zu sparen und arbeitsrechtliche Restriktionen zu umgehen. Die Rechtsprechung hat deshalb Regeln zur Scheinselbstständigkeit festgelegt: "Arbeitnehmer ist danach, wer weisungsgebunden die vertraglich geschuldete Leistung im Rahmen einer von seinem Vertragspartner bestimmten Arbeitsorganisation einbringt." (Metzlaff, 2003, S. 68).

### 4.1.3 Übersicht: Paradigmatische Dilemmastrukturen

Franchisegeber als	Ort der konfligierenden Interessen	Merkmale der Dilemmastruktur	Lösungsmechanismen des Franchisings
Anbieter	<i>Wettbewerb</i>	<i>Konkurrenzkampf</i>	<i>Betonung gemeinsamer Interessen</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Konkurrenzkampf führt in die soziale Falle niedriger Preise und hoher Leistung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minderung des Wettbewerbsdrucks: Marktkonkurrenten schließen sich dem Franchisesystem an.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsaufgaben in der Startphase von Existenzgründungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existenzgründung mit Hilfestellung</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Markt-Neueintritte verstärken den Wettbewerbsdruck.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurrierende Markt-Neueintritte werden erschwert.</li> </ul>
Anbieter	<i>Distribution</i>	<i>Moral Hazard durch Informationsdefizit des Prinzipals</i>	<i>Eigeninteressen von Agent und Prinzipal werden partial kongruent</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung des Arbeitseinsatzes des Agenten (Hidden Action)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Streben nach Realisierung des Ertrags von spezifischen Investitionen des Franchisenehmers fördert den Arbeitseinsatz.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Free-riding Verhalten des Agenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soziale Kontrollmechanismen ersetzen aufwändige Überwachung.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der Lieferzuverlässigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franchisenehmer streben im Eigeninteresse nach hoher Kundenbindung.</li> </ul>
Nachfrager	<i>Kapitalmarkt</i>	<i>Investitionen in den Ausbau oder in die Multiplikation des Betriebes unterbleiben oder werden reduziert</i>	<i>Verbindung des Kapitals des Franchisegebers mit dem Kapital der Franchisenehmer</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen unterbleiben aus persönlichen Gründen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Franchisenehmer trägt die Investitionskosten selbst.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen unterbleiben wegen Interessensdivergenzen der Stakeholder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Franchisenehmer tätigt eine spezifische Investition zu bestimmten Zwecken und zu festgelegten Bedingungen.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Suche nach Kapitalgebern oder neuen Gesellschaftern verursacht eine soziale Falle hoher Zinsen und überproportionaler Einflussnahme auf das Unternehmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Einmalgebühren der Franchisenehmer fördern den Ausbau des Systems. Zugleich wird der Kapitalbedarf des Franchisegebers reduziert, da der Franchisenehmer die Investitionskosten selbst übernimmt. Eine überproportionale Einflussnahme Dritter wird vermieden.</li> </ul>
Nachfrager	<i>Arbeitsmarkt</i>	<i>Restriktion für geplante Multiplikation durch Knappheit an geeigneten Management-Ressourcen</i>	<i>Franchising begünstigt die Einsparung von Transaktionskosten.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegenseitige Überbietungsstrategie der Unternehmen für hochqualifiziertes Personal führt zur sozialen Falle hoher Gehälter und zusätzlicher Leistungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angebot hochqualifizierter und motivierter Mitarbeiter im Franchising höher als auf dem Arbeitsmarkt</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Fluktuation der Mitarbeiter bei Interessenkonflikten mit dem Arbeitgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsames Interesse von Franchisegeber und Franchisenehmer an der Langfristigkeit der vertraglichen Beziehung</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Retuschiertes Bewerberprofil (Hidden Characteristics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franchising wirkt als Screening-Instrument bei der Personalauswahl.</li> </ul>

## 4.2 Interessen der Franchisenehmer<sup>1</sup>

Die Motivation, als Franchisenehmer tätig zu werden, entspringt völlig unterschiedlichen Interessenlagen:

- Ein Kooperationskandidat, der den Entschluss gefasst hat, selbstständig zu werden, möchte das unternehmerische Risiko minimieren.  
Die Praxis zeigt, dass die vielschichtigen Probleme in der Gründungsphase für zahlreiche Existenzgründer, die sich als Einzelkämpfer bewähren wollen, bereits das vorzeitige Aus bedeuten. (vgl. z. B. Skaupy, 1995, S. 57 oder Arnold, 1992, S. III)
- Ein Kooperationskandidat möchte die voraussichtlichen Kosten einer Existenzgründung reduzieren.
- Ein Kooperationskandidat mit Existenzgründungsabsichten will den Marktzugang möglichst schnell und einfach erreichen und damit seine Wettbewerbssituation verbessern.
- Ein Kooperationskandidat möchte am Image der eingeführten Marke partizipieren. Er erhofft sich Skalenvorteile, die durch das nachhaltige Vertrauen der Konsumenten in die Qualität des Produkts entstehen.
- Ein Kooperationskandidat wünscht laufende Unterstützung, Beratung und Kommunikation.
- Ein Kooperationskandidat hofft auf höhere Kreditwürdigkeit durch seine Mitgliedschaft in einem bewährten Franchisesystem.
- Ein Kooperationskandidat hofft auf günstige Wachstumschancen in einer selbstständigen Tätigkeit.
- Ein Kooperationskandidat will sein soziales Prestige erhöhen. Häufig wird die berufliche Selbstständigkeit mit hohem Ansehen, hohem Einkommen und freier Entscheidung in Verbindung gebracht (vgl. Kunkel, 1994, S. 39).
- Ein Kooperationskandidat sucht eine Tätigkeit, die ein Zugehörigkeitsgefühl und damit einen psychologischen Rückhalt vermittelt.

---

<sup>1</sup> Hinweis zur Terminologie: Der Begriff "Franchisenehmer" wird in den Überschriften verwendet, um die Dualität Franchisegeber - Franchisenehmer zu unterstreichen. Franchisenehmer wird ein Interessent jedoch erst mit der Ratifizierung entsprechender Kooperationsvereinbarungen mit dem Franchisegeber. In der ex ante Franchisingphase (i. e. vor Vertragsabschluss) soll deshalb im Folgenden der Terminus "**Kooperationskandidat**" verwendet werden. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass ein Kooperationskandidat natürlich auch eine andere Entscheidung treffen kann, als Franchisenehmer zu werden.

- Ein selbstständiger Kooperationskandidat derselben Branche möchte dem Wettbewerbsdruck entgehen und schließt sich einem bestehenden Franchisesystem an.
- Ein selbstständiger Kooperationskandidat derselben Branche möchte an den Größenvorteilen (z. B. Einkauf, Marketing etc.) des Franchisesystems partizipieren.
- Ein selbstständiger Kooperationskandidat sieht in seiner Branche auf Grund des Wettbewerbsdrucks keine Chancen mehr und will die Branche wechseln.
- Ein arbeitsloser Kooperationskandidat sieht Franchising als eine Chance für seine zweite Karriere. Insbesondere Mitte der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts, als die Arbeitslosenzahl die Millionengrenze in Westdeutschland erstmals nach langer Zeit wieder überschritt, wagten viele den Sprung in die berufliche Selbstständigkeit (vgl. Wilhelm, 2002, S. 6).
- Ein Kooperationskandidat nach Abschluss seiner Ausbildung sieht als Berufsanfänger im Franchising seine Karrierechance.

#### **4.2.1 Franchisenehmer als Anbieter**

Kooperationskandidaten, die sich für eine Tätigkeit in der Funktion eines Franchisenehmers interessieren, besitzen unterschiedliche persönliche Hintergründe. So kann das Curriculum Vitae aufzeigen, dass der Bewerber aus einer angestellten Tätigkeit kommt, oder soeben erst eine Berufsausbildung abgeschlossen hat oder arbeitslos ist oder bereits Erfahrung als Unternehmer aufweist. Entsprechend unterschiedlich zeigen sich auch die zu Grunde liegenden Dilemmastrukturen.

Grundsätzlich kann sich ein Kooperationskandidat in verschiedenen Formen als Anbieter auf den Märkten gerieren:

- ♦ als Anbieter von Arbeit bzw. Arbeitszeit zur Erzielung von Entgelt
- ♦ als Anbieter von Kapital
- ♦ in seiner Funktion als selbstständiger Unternehmer als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen auf den Gütermärkten.

#### 4.2.1.1 Konfligierende Interessen bei abhängiger Beschäftigung

Die Entscheidung eines Individuums über sein Arbeitsangebot hängt ab von den persönlichen Konsumpräferenzen (materielle und nicht-materielle Güter), der Budgetbeschränkung, aber auch von der Interaktion im Haushalt, die das Arbeitsangebot der anderen Familienmitglieder betrifft.

- Die Bewerbung um einen Arbeitsplatz mündet in eine Dilemmastruktur auf derselben Marktseite. Analog der Dilemmastruktur unter Produkthanbietern herrscht eine Dilemmastruktur unter den Anbietern von Arbeitskraft vor.

Dabei ist die Grundstruktur stets identisch, egal ob der Bewerber arbeitslos ist, oder gerade seine Ausbildung abgeschlossen hat, oder ob es sich um Bewerbung On-the-Job handelt, also um eine Bewerbung aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus - stets treten die Bewerber, also die Anbieter von Arbeit, in einen gegenseitigen Wettbewerb (vgl. Mortensen 1970, S. 170 ff.).

Im Unterschied zum Produktmarkt ist die Preis- bzw. Lohnelastizität auf dem Arbeitsmarkt wesentlich niedriger. Wegen der Wechselwirkung von Einkommens- und Substitutionseffekten ist die Reaktion des Arbeitsangebots auf veränderte Löhne zudem nicht eindeutig vorhersehbar. So können höhere Löhne zu einem höheren Arbeitsangebot führen, andererseits können auch gegenläufige Substitutionseffekte wirksam werden, in dem Beschäftigte einen Teil ihrer Arbeitszeit gegen mehr Freizeit eintauschen (vgl. Varian 2007, S. 204 ff.).

Die Anbieter von Arbeit treten untereinander in Konkurrenz bei der Nachfrage eines Unternehmens nach Arbeit. Nicht berücksichtigte Bewerber können nun auf verschiedene Weise reagieren, um im Arbeitsplatz-Wettbewerb zum Zuge zu kommen: Sie können einerseits ihre Qualifikation durch zusätzliche Ausbildungen erhöhen und/oder ihre Lohn- bzw. Gehaltsforderungen nach unten korrigieren. Da die zusätzliche Ausbildung und die weitere Stellensuche mit Kosten verbunden sind, entstehen dem Bewerber Transaktionskosten.<sup>1</sup>

Hat er im weiteren Wettbewerb mit anderen Anbietern von Arbeit wiederum keinen Erfolg, so erhöhen sich die Transaktionskosten weiter, und er wird in der nächsten

---

<sup>1</sup> Coase stellte die These auf, dass die Entscheidung, ob ein Wirtschaftssubjekt eine eigene Firma gründet oder seine Fähigkeiten als Manager per Arbeitsvertrag einem bestehenden Unternehmen zur Verfügung stellt, von den Transaktionskosten abhängig ist (vgl. Pies, 2000, S. 6 f.).

Runde seine Lohnforderungen senken. Der Anbieter von Arbeit befindet sich in einer klassischen Dilemmasituation steigender Transaktionskosten und niedriger Löhne.

Die Wettbewerbssituation zwischen den Anbietern von Arbeit wird besonders in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit evident. Je mehr Marktteilnehmer um eine Stelle konkurrieren, desto schneller und nachhaltiger werden für den Einzelnen die oben beschriebenen Dilemmasituationen relevant.

Auch führen die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen dazu, dass durch Rationalisierungsmaßnahmen bzw. Unternehmenszusammenschlüsse und die daraus folgenden Organisationsverschlankungen hochqualifizierte Mitarbeiter aus dem unteren und mittleren Management ihre Arbeitsplätze verlieren. Gerade diese Gruppe von Bewerbern hat im Wettbewerb um die freien Arbeitsplätze kaum Chancen, den eingeschlagenen, erfolgreichen Berufsweg weiter zu verfolgen (vgl. Meffert/Meurer, 1995, S. 2).

- Die persönlichen Bindungen des Bewerbers verhindern eine pareto-effiziente Lösung.

So können die Erfordernisse des Arbeitsmarkts vom Bewerber verlangen, dass er eine geografisch weit entfernte Stelle annimmt. Wenn der Bewerber nun privat so gebunden ist, dass er seinen derzeitigen Wohnort nicht aufgeben kann, so unterbleibt hier eine Interaktion, die beiden Interaktionspartnern - Unternehmen und Kooperationskandidat - von Nutzen gewesen wäre. Eine Dilemmastruktur auf entgegengesetzten Marktseiten entsteht.

Hier zeigt sich die Ursache einer Dilemmasituation in der Interaktion innerhalb eines Haushalts. Das Arbeitsangebot eines Bewerbers kann deshalb nicht losgelöst von seiner nächsten sozialen Umgebung betrachtet werden, sondern nur im Kontext des Wirtschaftsgebildes "Haushalt".

- Berufliche Frustration ist häufig auf ein einseitiges Gefangenendilemma zurückzuführen (vgl. Pies/Sardison, 2006, S. 280 f.). Entscheidet sich ein Mitarbeiter für ein überdurchschnittliches Engagement und erhält von seinem Vorgesetzten nicht die erhoffte monetäre Verbesserung bzw. nicht-monetäre Anerkennung in Form persönlicher Wertschätzung, so lässt sein Engagement nach und er leistet letztlich nur noch

"Dienst nach Vorschrift". Zahlreiche Interaktionen unterbleiben. Ein pareto-superiores Ergebnis wird verfehlt. Der Mitarbeiter unterlässt es z. B. Verbesserungsvorschläge zu machen, die dem ganzen Unternehmen zu Gute kämen, weil er antizipiert, dass seine Einsatzbereitschaft nicht anerkannt werden wird.

- Eng mit dem Phänomen der beruflichen Frustration ist das Fehlen beruflicher Aussichten verknüpft. Registriert ein Mitarbeiter, dass seine berufliche Entwicklung in einer Sackgasse steckt, ohne Möglichkeit auf Beförderung, Gehaltserhöhung, Übernahme zusätzlicher Verantwortung o. ä., wird er sich auf Dauer ebenfalls in die innere Kündigung zurückziehen. Der Mitarbeiter wird sein Engagement auf ein Minimum reduzieren. Mögliche Vorteile für den betrieblichen Prozess können nicht realisiert werden.

Das Unternehmen hätte hier zahlreiche Möglichkeiten diese Form der Dilemmastrukturen aufzubrechen. Glaubwürdige Selbstverpflichtung der Vorgesetzten zu einem fairen Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern, Evaluationen von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter, Schlichtungsstellen u. v. a. m. bilden ein Instrumentarium für Unternehmen, die Entstehung innerbetrieblicher Dilemmastrukturen zu vermeiden, um so zu garantieren, dass alle Potenziale zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter ausgeschöpft werden (vgl. Pies/Sardison, 2006, S. 280 ff.).

- Der hierarchische Karriereweg ist stets durch Wettbewerbssituationen zwischen den Mitarbeitern gekennzeichnet. Dies ist für das Unternehmen von Vorteil, da der Wettbewerb Leistung fördert und neue Ideen kreiert.<sup>1</sup>

Die beteiligten Mitarbeiter selbst empfinden diese Situation allerdings als suboptimal. Im ungünstigen Fall kommt es zu Gruppenbildungen, in denen übereinander statt miteinander kommuniziert wird. Statt informellem Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern wird schriftlich kommuniziert, um ggf. einen Beleg vorweisen zu können. Fehler werden anderen Mitarbeitern zugeschoben. Hier können die Unternehmen Gegenmaßnahmen ergreifen, um die für sie erwünschten Dilemmastrukturen aufrecht zu erhalten und dabei zugleich den Mitarbeitern ein positives Gefühl zu vermitteln. So können in Teambesprechungen und in Einzelgesprächen gemeinsame Ziele betont werden. Gemeinsam erarbeitete Lösungen in

---

<sup>1</sup> So hat Hayek den Wettbewerb als "Entdeckungsverfahren" bezeichnet (vgl. Hayek, 1968).

Problemsituationen schärfen das Gefühl des einzelnen Mitarbeiters für das große Ganze.

Für den einzelnen Akteur kann trotz aller eigenen Anstrengungen und dem Bemühen der Geschäftsleitung am Ende des Prozesses die Enttäuschung stehen, dass er die angestrebte höhere Position nicht erhält. Das Fehlen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten kann dann in eine allgemeine Frustration münden.

In der Terminologie der Prinzipal-Agenten-Theorie wird von Personen mit Ungleichheitsaversion gesprochen. Dabei kann sich die Ungleichheitsaversion auch auf horizontaler Ebene bewegen, d. h. im konkreten Fall zwischen gleichrangigen Mitarbeitern. Die Ungleichheitsaversion resultiert aus dem Vergleich eines Mitarbeiters mit einem anderen Mitarbeiter und dem negativen Nutzen der empfundenen Ungleichheit (vgl. Eberlein/Grund S. 142 ff.).

#### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

- Da fast jede Bewerbung um einen Arbeitsplatz in einer Wettbewerbssituation mit anderen Interessenten stattfindet, kann für einen bis dato erfolglosen Bewerber zu einem bestimmten Zeitpunkt die Situation eintreten, in der die Grenzkosten eines weiteren Suchschrittes den Grenzertrag überschreiten. Der Bewerber ist gezwungen, alternative Überlegungen zu treffen. Als eine mögliche Alternative bietet sich der Schritt in die Selbstständigkeit an. Die Gründung eines eigenen Unternehmens bzw. der Gang in die Selbstständigkeit ist jedoch mit vielen bürokratischen, juristischen und wirtschaftlichen Hürden versehen. Deshalb bietet das Franchising als "Existenzgründung mit Hilfestellung" eine Alternative.

Doch auch bei verschiedenen Franchisegebern kann sich der Bewerber in einer ähnlichen Konkurrenzsituation wiederfinden. Hier kann die Bewerbung bei einem jungen, stark expansiven Franchisesystem Erfolg versprechender sein. Gerade in Phasen hoher Arbeitslosigkeit wachsen deshalb nicht nur arrivierte

Franchisesysteme, sondern auch junge Franchisesysteme mit großem Expansionsbedarf (vgl. Clausen, 1998).

- Akteure mit starken sozialen Präferenzen<sup>1</sup>, die in den Strukturen einer abhängigen Beschäftigung und dem damit verbundenen Frustpotenzial ein Hindernis sehen, ihre sozial geprägte Präferenzstruktur zu realisieren, erhoffen vom Franchising die Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse (vgl. Kirst/Ehrmann, 2005, S. 141 ff.). Das Franchising bietet neben den materiellen Vorteilen auch die Zugehörigkeit des einzelnen Franchisenehmers zu einer *Systemfamilie*. Dabei steht nicht nur der Informationsaustausch untereinander im Vordergrund, vielmehr bietet das Franchising auch einen gefühlsmäßigen Rückhalt.<sup>2</sup> Die Kooperation wird zum Wert an sich.

Neben sozialen Präferenzen können weitere Elemente in die Nutzenfunktion einfließen, die offensichtlich nicht von Rationalität geprägt sind. Sympathie bzw. Antipathie für bereits im System tätige Franchisenehmer oder für den Franchisegeber können die Entscheidung für oder gegen ein Franchisesystem nachhaltig beeinflussen. Der Stolz, Mitglied in einem bestimmten Franchisesystem sein zu dürfen, kann ebenfalls entscheidungsrelevant sein.

Je höher die emotionale Bindung an das Franchisesystem, desto größer ist letztlich der Einsatzwille des jeweiligen Franchisenehmers (vgl. Kunkel, 1994, S. 41).

Dass Entscheidungen stets eine Komponente von Irrationalem in sich tragen, ist eine zentrale These von Jacques Derrida. Derrida entwickelt diese These aus der Aporie der Gabe und nennt das Irrationale dabei "Wahnsinn des ökonomischen Kreises" bzw. "Wahnsinn des rationalen logos" (Derrida, 1993, S. 53). Der Wahnsinn der Entscheidung ist dabei nicht ein Appendix des Rationalen, sondern der eigentliche Beförderer der Entscheidung bzw. deren Kern.

- Die Enttäuschung über mangelnde berufliche Aussichten, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und/oder über das Klima zwischen Kollegen und die damit verbundenen Dilemmastrukturen befördern den Wunsch nach Veränderung. Sind die beschriebenen Dilemmastrukturen branchenüblich oder werden sie vom Akteur durch die

---

<sup>1</sup> Unter sozialen Präferenzen eines Individuums sind Präferenzen zu verstehen, die auch das Wohlergehen von Interaktionspartnern des Individuums betreffen (vgl. Kirst/Ehrmann, 2005, S. 137).

<sup>2</sup> Skaupy spricht dem Franchisesystem die Eigenschaft eines "familienähnlichen Verbundes" zu. (Skaupy, 1995, S. 61)

allgemeine wirtschaftliche Situation auch in anderen Unternehmen antizipiert, so kann der Eintritt in die Selbstständigkeit eine Lösungsmöglichkeit darstellen. Da zusätzlich oft eine ganze Familie von der Erzielung eines gewissen Haushaltseinkommens abhängig ist, ist der Akteur neben dem Ziel "Selbstständigkeit" bestrebt, sein Risiko zu minimieren. Durch die angebotenen Unterstützungsleistungen bereits in der Startphase, verbunden mit der Erfahrung des Franchisegebers, wird das unternehmerische Risiko für den potenziellen Franchisenehmer überschaubar.

Die oben beschriebenen Dilemmastrukturen und die Überwindungsmöglichkeiten durch das Franchising werden durch empirische Beobachtungen belegt. So verweist etwa Skaupy auf ein typisches Franchisenehmerprofil aus England:

"39-45 Jahre, verheiratet, 2 Kinder, erfolgreiche Karriere im 'Middle-Management', enttäuscht über das Fehlen beruflicher Aussichten und die Geschäftspolitik, darauf versessen, sein eigener Herr zu sein, von seiner Frau in seinen Bestrebungen unterstützt, keine Erfahrungen in der Branche der angebotenen Franchise, geregelte finanzielle Lage und ausreichendes Vermögen durch sein Haus, das er beleihen kann."

(Skaupy, 1995, S. 109)

Das beschriebene Franchisenehmer-Profil zeigt deutlich, dass das Interesse des Kooperationskandidaten in der Überwindung von Dilemmastrukturen vermutet wird, in diesem Falle in den fehlenden beruflichen Aussichten und der daraus resultierenden Frustration. Die daraus erwachsende Motivation zur Selbstständigkeit ist gekoppelt an eine Familiensituation, die es nicht erlaubt, allzu große unternehmerische Risiken einzugehen. Die in diesem Falle offensichtlich erforderliche spezifische Investition - als Sicherheit dient das Familienhaus des Franchisenehmers - dient mittel- bis langfristig als Geisel zur Absicherung des Franchisegebers gegen mögliches opportunistisches Verhalten des Franchisenehmers.

#### 4.2.1.2 Konfligierende Interessen bei selbstständiger Tätigkeit

- Ein selbstständig tätiger Unternehmer bietet seine Produkte und Dienstleistungen auf den Gütermärkten an.

Analog der Dilemmastruktur des Franchisegebers als Anbieter auf den Gütermärkten steht der einzelne Unternehmer im Wettbewerb mit den Konkurrenten derselben Branche. Um im Wettbewerb bestehen zu können, ist der einzelne Anbieter gezwungen, Preise zu senken und/oder Leistungen zu erhöhen. Letztlich führt dies in die soziale Falle niedriger Preise und hoher Leistung und kann den Anbieter sogar zur Geschäftsaufgabe zwingen.

- Eine klassische Dilemmastruktur, die durch unvollkommene Information beim Konsumenten entsteht, hat Akerlof aufgezeigt (vgl. Akerlof, 1970). In seinem Modell wird von einem Gebrauchtwagenmarkt mit zwei Qualitätsstufen, Gebrauchtwagen mit hoher Qualität  $Q_H$  und Gebrauchtwagen mit niedriger Qualität  $Q_N$ , ausgegangen. Der Preis für  $Q_H$  ist höher als der Preis für  $Q_N$ . Da der Interessent die Qualität des Gebrauchtwagens nicht kennt, geht er von einem minderwertigen Gebrauchtwagen aus und ist daher lediglich bereit  $P_N$  zu bezahlen. Die Folge aus diesem Verhalten ist, dass der Unternehmer keines seiner hochwertigen Gebrauchtfahrzeuge mehr verkaufen kann. Eigentlich erwünschte Interaktionen unterbleiben. Die Situation ist pareto-inferior.
- Ein Wirtschaftssubjekt entschließt sich zur Selbstständigkeit. Dabei steht die Überlegung im Vordergrund, wie der Einsatz seiner Arbeitskraft am effizientesten gestaltet werden kann. Die grundsätzliche Entscheidung, sich einem Franchisesystem anzuschließen oder die Existenzgründung im Alleingang zu realisieren, ist zu treffen.

Gerade in der Gründungsphase sieht sich der Existenzgründer zahlreichen Dilemmastrukturen gegenüber, die letztlich sogar zur Geschäftsaufgabe bzw. Insolvenz führen können.

Dies beginnt bei der Möglichkeit eines günstigen Warenbezugs. Beide Akteure - Existenzgründer und Lieferant - können die Kooperationsbereitschaft des jeweils anderen nicht sicher einschätzen. So kann der Existenzgründer befürchten, dass die Ware nicht in einwandfreiem Zustand geliefert wird, während der Lieferant

argwöhnt, dass die Zahlung nicht rechtzeitig erfolgt. Beide befürchten somit, vom jeweils anderen übervorteilt zu werden. Dies führt dazu, dass entweder der günstige Warenbezug gänzlich unterbleibt oder eine Risikoprämie aufgeschlagen wird (vgl. Kunkel 1994, S. 32 f.). Dies verteuert die Waren und verschlechtert die Wettbewerbssituation des Existenzgründers.

Diese paradigmatische Dilemmasituation lässt sich auf viele weitere Teilbereiche übertragen, die gerade in der Existenzgründungsphase einen hohen Stellenwert besitzen:

- ♦ Die Anmietung von Büro- und Geschäftsräumen kann vom Vermieter dazu genutzt werden, hohe Kautionszahlungen - i. S. einer Geisel - zu verlangen,
- ♦ die Ausgestaltung von Verträgen durch beauftragte Rechtsanwälte kann den eigentlichen Intentionen des Unternehmers zuwiderlaufen,
- ♦ die eventuell notwendige Kapitalbeschaffung erfordert hohe private Sicherheiten,
- ♦ die Anstellung neuer Mitarbeiter ist mit dem Risiko des in der Prinzipal-Agenten-Theorie beschriebenen Problems der "Hidden Characteristics" verbunden.

Gerade weil der Existenzgründer neu am Markt ist, werden zahlreiche mögliche Kooperationspartner entsprechende Risikoprämien verlangen oder eigentlich erwünschte Interaktionen unterbleiben ganz. Dies verschlechtert nicht nur die finanzielle Situation des Existenzgründers, sondern auch seine Ausgangssituation im Produkt-Wettbewerb.

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen in einer Branche werden verändert und verhindern mittel- bis langfristig eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen stellen die Spielregeln dar, die für alle Akteure gleich und allen Akteuren bekannt sein müssen. Die Spielregeln legen den Rahmen für die Spielzüge fest. Eine Änderung der Spielregeln, z. B. durch Änderungen der gesetzlichen Vorschriften, kann in bestimmten Branchen dazu führen, dass eine unternehmerische Tätigkeit auf Dauer unrentabel wird. Dies stellt ein einseitiges Dilemma für ein potenziell betroffenes Unternehmen dar. Wird z. B. in der öffentlichen politischen Diskussion betont, dass eine bestimmte Branche von Subventionskürzungen betroffen sein könnte, unterbleiben Investitionen und das

unternehmerische Engagement wird auf das notwendige Minimum reduziert. Das Potenzial wechselseitiger Verbesserungen (z. B. Schaffung neuer Arbeitsplätze und damit Entlastung öffentlicher Haushalte) wird nicht ausgeschöpft.

### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

- Die Teilnahme an einem Franchisesystem bietet dem einzelnen kleineren Unternehmen die Möglichkeit, den Wettbewerbsdruck zu mindern. Es partizipiert vom Know-how des Franchisegebers, dem in der Praxis bewährten Marketingkonzept und kann die Größenvorteile und die damit verbundenen Kostenvorteile beim Warenbezug nutzen.

Durch das Recht, eine eingeführte Marke nutzen zu können, erhofft sich der Kooperationskandidat eine deutlich bessere Wettbewerbssituation im Vergleich zu einem Alleingang (vgl. Posselt/Bürkle, 2006, S. 155).

- Da bei den Konsumenten Unsicherheit über die Qualität der angebotenen Güter auf Grund unvollkommener Information besteht, dient eine erfolgreiche Marke eines Franchiseunternehmens wie ein Qualitätssiegel. Die Vorstellung von der Qualität eines bestimmten Produkts beeinflusst das Nachfrageverhalten der Konsumenten und verhilft gerade Franchiseunternehmen zu positiven externen Nachfrageeffekten (vgl. Williamson, 1990, S. 207). Da die Franchisenehmer dies wissen, achten sie auf eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit. Fernab vom Franchisegeber herrscht auf den jeweiligen lokalen Märkten somit eine soziale Selbstkontrolle des Franchisesystems. Ein Franchisenehmer, der für das gemeinsame Image schädlich handelt, wird von den anderen Franchisenehmern im Rahmen der Gemeinschaft identifiziert und kann persönliche Ansehensverluste erleiden.

Ein weiteres Motiv für einen Einzelkämpfer sich einem Franchisesystem anzuschließen besteht im Vorliegen "privater Informationen" (vgl. Hempelmann, 2000, S. 122 f.), also einer Informationsasymmetrie zu Gunsten des Kooperationskandidaten. Auf Grund seiner lokalen Marktkenntnisse kann der Kooperationskandidat die Erfolgsaussichten besser abschätzen als der Franchisegeber.

- Ist die Entscheidung getroffen, selbstständig zu werden, kann das Franchising die entscheidende Hilfestellung liefern. "Es ist offenkundig, dass - besonders in der

Anfangsphase - der Franchisenehmer gegenüber dem Alleingründer mit großem Abstand vor allem deswegen im Vorteil ist, weil ihm die wesentlichen Elemente für eine erfolgreiche Betriebsführung vor Beginn seiner Tätigkeit vermittelt werden." (Skaupy, 1995, S. 58)

Das Franchising bietet dem Existenzgründer zahlreiche Vorteile, die eine Überwindung der Dilemmastrukturen in der Gründungsphase ermöglichen:

- Die Existenzgründung ist risikoarm.
- Die Anfangskosten für Berater, Anwälte etc. können auf ein Minimum reduziert werden. Der Existenzgründer kann auf das gesammelte Know-how des Franchisegebers zurückgreifen.
- Der Existenzgründer erhält eine Markt- und Standortanalyse. Damit ist es möglich, die lokalen Marktchancen im Vergleich zu anderen lokalen Märkten mit ähnlicher Struktur einzuschätzen.
- Der Existenzgründer kann die Reputation der Marke des Franchisegebers nutzen. Das aufgebaute Vertrauen der Konsumenten in die Marke sichert die Startphase des Existenzgründers ab.
- Der Existenzgründer erhält die Möglichkeit eines schnellen und einfachen Marktzugangs. Dadurch verbessert sich die Ausgangssituation im Wettbewerb oft entscheidend.
- Der Franchisegeber hat oft ein neuartiges Produkt oder eine Dienstleistung kreiert. Damit hat der Existenzgründer die Möglichkeit, Innovationsrenten zu erzielen. Je schneller der Marktzugang erfolgt, desto nachhaltiger können die Innovationsrenten abgeschöpft werden.
- Der Existenzgründer erhält ein umfangreiches Marketingkonzept mit zahlreichen in der Praxis bewährten Instrumenten. Die Kosten für die Beauftragung von professionellen Werbeagenturen, Grafikern etc. entfallen.
- Der Existenzgründer erhält Unterstützung bei der Kapitalbeschaffung. Zum einen erhält er wesentliche Informationen über die Möglichkeiten günstiger Kapitalbeschaffung. Zum anderen ist es auch das erfolgreiche Geschäftskonzept des Franchisegebers, das die Banken veranlasst, Kredite zu gewähren und die nötigen Sicherheiten auf ein Minimum zu begrenzen. Gerade in

Kreditgeschäften ist das gegenseitige Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen entsprechender Kooperationen. Arbeitet der Franchisegeber stets mit derselben Hausbank zusammen, so profitiert jeder neue Franchisenehmer von dem vorhandenen Vertrauen in die Auswahlfähigkeit des Franchisegebers und in den wirtschaftlichen Erfolg des Standortes (vgl. Meier, 1999, S. 207).

So hat Franchising wesentlich dazu beigetragen, dass in den neuen Bundesländern selbstständiges Unternehmertum entstanden ist und sich schnell verbreitet hat (vgl. Behr, 1995). Insbesondere öffentlich-rechtliche Administrationen, die Unternehmern skeptisch gegenüberstanden, ungeklärte Eigentumsfragen und eine verbesserungswürdige Infrastruktur waren Hemmnisse, die eine ausgeglichene Unternehmensstruktur erschwerten. Aber auch die persönliche Situation potenzieller Kooperationskandidaten konnte durch den Know-how Transfer im Rahmen betriebswirtschaftlicher Franchiseschulungen deutlich verbessert werden.

- Stehen geänderte Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Unternehmertätigkeit im Wege, so kann dies zu einer Ausweichbewegung in andere Branchen führen. Der einzelne Unternehmer möchte seine Unternehmereigenschaft beibehalten und sucht nach neuen Betätigungsfeldern in anderen Branchen.

Analog zum Fall des Einzelanbieters unter Wettbewerbsdruck kann das Franchising dem Unternehmer diverse Unterstützungsleistungen anbieten, um den Start in der neuen Branche erfolgreich zu gestalten.

#### **4.2.1.3 Franchisenehmer als Anbieter von Kapital**

Dass der Kooperationskandidat als Kapitalgeber fungiert, ist eher als Sonderfall einzustufen. Zu denken wäre zum einen an Franchisesysteme, die ein hohes Investitionsvolumen von ihren Franchisenehmern erwarten (z. B. Hotel-Franchising), zum anderen an den Verkauf bestehender und erfolgreicher Franchisebetriebe. Dabei tritt ein Franchisenehmer als Verkäufer seines bisherigen Franchisebetriebes auf. Der Kooperationskandidat investiert die zum Kauf erforderliche Summe und wird Franchisenehmer des Franchisesystems.<sup>1</sup>

Der Investor steht also zunächst vor der Entscheidung, wo er sein Kapital investieren möchte. Er wird die Variante wählen, die die höchste Gesamtkapitalrentabilität verspricht.<sup>2</sup> Allerdings unterbleibt die Investition, wenn das Vertrauen zum Kapitalnehmer nicht vorhanden ist.<sup>3</sup> Die Furcht, Teile des Kapitals zu verlieren oder gar einen Gesamtverlust zu erleiden, kann dazu führen, dass mögliche Kooperationen unterbleiben, obwohl sie im Sinne beider Partner vorteilhaft gewesen wären.

#### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Entscheidet sich ein Investor zum Einstieg in ein Franchisesystem, so setzt er nicht nur sein Kapital ein, sondern auch seine Arbeitskraft und seine Arbeitszeit. Dies lässt erwarten, dass der Investor einen höheren Return on Investment erhofft, um so ein Entgelt für seine Arbeitskraft/Arbeitszeit und einen angemessenen Zins für sein Kapital zu erhalten. Das Franchising bietet dem Investor die Möglichkeit, den wirtschaftlichen Erfolg seiner Investition selbst zu beeinflussen. In seiner Funktion als Kapitalgeber wird er somit im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie zum Prinzipal und Agenten in Personalunion. Der Investor ist nicht mehr auf Informationen des Kapitalnehmers angewiesen, um die Erfolgsaussichten seiner Investition beurteilen zu können. Er kann sich die Informationen nun am Markt selbst beschaffen und auswerten. Dadurch steigt die Sicherheit für den Investor erheblich.

---

<sup>1</sup> Zur Absicherung des Franchisegebers und des gesamten Franchisesystems wird meist in den Franchiseverträgen festgelegt, dass der Bewerber gewisse Anforderungen (Qualifizierung, Seriosität, Erfahrung) erfüllen muss, um einen bestehenden Franchisebetrieb übernehmen zu können (vgl. Metzlaff, 2003, S. 161 ff.).

<sup>2</sup> Die Gesamtkapitalrentabilität entspricht dem "Return on Investment" (vgl. Wöhe, 2005, S. 1064 f.).

<sup>3</sup> Der Kapitalmarkt ist wie alle anderen Märkte ebenfalls durch unvollkommene Information gekennzeichnet.

## **4.2.2 Franchisenehmer als Nachfrager**

### **4.2.2.1 Konfligierende Interessen auf dem Kapitalmarkt**

Eine Existenzgründung ist zum Teil mit erheblichen finanziellen Aufwendungen verbunden, die der Existenzgründer in der Regel alleine nicht aufbringen kann. Somit tritt der Existenzgründer als Nachfrager nach Kapital auf dem Kapitalmarkt auf. Bei der Suche nach geeigneten Finanzierungsmöglichkeiten und Kapitalgebern entstehen dem Existenzgründer Transaktionskosten.

Existenzgründer und Kapitalgeber haben als gemeinsames Interesse den Abschluss eines Kreditvertrages. Der Kapitalgeber erhält dafür Zinsen, der Existenzgründer kann seinen Betrieb errichten und ist für die Bereitstellung des erforderlichen Kapitals bereit, einen angemessenen Preis (i. e. Zins) zu bezahlen. Der Kapitalgeber möchte - bevor er einen Kreditvertrag abschließt - sein Kapital entsprechend absichern. Auf Grund der Informationsasymmetrie zu Gunsten des Existenzgründers kennt dieser die Chancen und Risiken des lokalen Marktes wesentlich besser als der Kapitalgeber. Zudem kann der Existenzgründer persönliche Charaktereigenschaften gegenüber dem Kapitalgeber verbergen (Hidden Characteristics). Ist der Existenzgründer etwa ein Hasardeur, der schon mit mehreren Gründungsversuchen gescheitert ist, wird er dies bei den Kreditverhandlungen kaum offenbaren. Opportunismus vor Abschluss eines Kreditvertrages ist also immer möglich. Aber auch nach Vertragsabschluss kann der Kapitalgeber nicht sicher sein, ob das geliehene Geld falsch verwendet oder gar verschwendet wird.

Weil der Kapitalgeber derartige Befürchtungen hegt, wird er entweder die Kreditverhandlungen abbrechen oder sehr hohe persönliche Sicherheitsleistungen des Existenzgründers verlangen. Kann letzter die geforderten Sicherheitsleistungen nicht erbringen, kommt kein Kreditvertrag zustande.

Umgekehrt muss der Existenzgründer befürchten, dass seine hohen Sicherheitsleistungen - so er sie erbringen kann - einen Anreiz für den Kapitalgeber darstellen, sich nach Vertragsschluss opportunistisch zu verhalten. Der Existenzgründer befürchtet, Hab und Gut zu verlieren und neben dem wirtschaftlichen Scheitern auch die private Insolvenz zu erleiden. Im Extremfall wird der Existenzgründer auf den Abschluss eines Kreditvertrages verzichten.

Letztlich unterbleibt somit auf Grund der konfligierenden Interessen eine Interaktion, die eigentlich beiden Parteien Vorteile gebracht hätte. Die Dilemmastruktur auf den Kapitalmärkten ist oft ein großes Hemmnis bei Existenzgründungen. Viele Erfolg versprechende Existenzgründungen unterbleiben, weil die geforderten Sicherheiten fehlen oder weil die Kredit finanzierenden Banken Bedenken gegen die Geschäftsidee vorbringen (vgl. Arnold, 1992, S. 105 ff.).

### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Die Vorteile des Franchisings bei einer notwendigen Kapitalbeschaffung sind offensichtlich. Der Franchisegeber handelt in seinem eigenen Interesse, da er an der Mitwirkung neuer Franchisepartner ebenso interessiert ist wie an einer schnellen Marktausweitung.

Daher wird der Franchisegeber dem Franchisenehmer sämtliche ihm vorliegenden Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten offenbaren und ihn auf die anstehenden Verhandlungen mit Kapitalgebern vorbereiten. Der Franchisenehmer spart also in erheblichem Umfang Zeit und Transaktionskosten.

Da der Franchisenehmer auf ein erfolgreiches und in der Praxis bewährtes Konzept zurückgreift, erhöht sich seine Kreditwürdigkeit (vgl. Kaub, 1980, S. 225). Dies wird noch dadurch verstärkt, dass der Franchisenehmer einen Selektionsprozess beim Franchisegeber durchlaufen hat, so dass der potenzielle Kapitalgeber davon ausgehen kann, dass die persönliche Eignung des Kandidaten für die Errichtung eines Franchisebetriebes hinreichend geprüft ist.

Ein weiterer Vorteil des Franchisings liegt darin, dass die Anfangsinvestitionen durchweg niedriger kalkuliert werden können. Dies liegt zum einen an den Vorarbeiten des Franchisegebers, die sich im bestehenden Franchisesystem und den damit verbundenen Vorteilen für den Franchisenehmer widerspiegeln, aber auch an den Möglichkeiten, die Größenvorteile des Systems zu nutzen. Zu denken ist hierbei an günstige Versicherungsmöglichkeiten durch Rahmenverträge, Nachlässe bei der Einrichtung der Geschäftsstelle, und an günstige Konditionen beim erstmaligen und laufenden Wareneinkauf.

Darüber hinaus kann der Franchisegeber direkt in den Prozess der Kapitalbeschaffung eingreifen. Der Franchisegeber kann zu Kapitalgebern bereits langfristige Geschäftsbeziehungen aufgebaut haben, so dass bereits gegenseitiges Vertrauen gewachsen ist. Der Franchisegeber kann auch bei den Kapitalgebern als Fürsprecher des Franchisenehmers auftreten. Auch eigene Kredite oder Bürgschaften des Franchisegebers mit angemessenen Konditionen kommen zur Anwendung (vgl. Skaupy, 1995, S. 63).

Mit der Unterstützung des Franchisegebers ist es also möglich, die evidente Dilemmastruktur bei der Kapitalbeschaffung des Existenzgründers nachhaltig zu überwinden.

#### **4.2.2.2 Konfligierende Interessen auf dem Arbeitsmarkt**

Neben dem Faktor Kapital ist für ein bestehendes Unternehmen oder für einen Existenzgründer auch der Faktor Arbeit von entscheidender Bedeutung.

Die Nachfrage nach Arbeitskräften, die die Dienstleistungen des Betriebes erbringen, geschieht auf dem Arbeitsmarkt.

Aus der Sicht des Bewerbers um einen Arbeitsplatz ergibt sich folgende Situation: Ihm sind die wesentlichen Rahmenbedingungen der Tätigkeit bekannt, nämlich Arbeitszeit, Überstundenregelung, Gehalt, Sozialleistungen, und Beschreibung der Tätigkeit.

Der Bewerber kennt jedoch in der Regel die internen Betriebsabläufe nicht, er kann das Betriebsklima nicht einschätzen und er hat keine Hinweise auf die Gepflogenheiten bei der Zusammenarbeit mit seinen Vorgesetzten. Gerade bei kleinen Unternehmen oder bei einem Existenzgründer kann der Bewerber die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten und die damit verbundene Sicherheit seines Arbeitsplatzes schwer einschätzen.

Betrieb oder Existenzgründer verfolgen andere Interessen: Sie sind an hochmotivierten leistungsstarken Mitarbeitern interessiert und versuchen, diese am Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Da der betriebliche Entscheidungsträger antizipiert, dass der Bewerber sich im günstigsten Lichte darzustellen versucht (Hidden Characteristics), entsteht Unsicherheit, oft bereits Argwohn. Ist der betriebliche Entscheidungsträger nicht in der Lage, geeignete Bewerber-Interviews zu führen, hat er kaum Möglichkeiten, Hidden Characteristics aufzudecken.

### **Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Das Franchising kann die beschriebene Dilemmastruktur in mehrfacher Hinsicht auflösen. Zum einen schult der Franchisegeber seine Franchisenehmer ausführlich über betriebliche Abläufe. Dazu gehört auch eine Unterweisung im Führen geeigneter Interviews mit Bewerbern. In Rollenspielen kann der Franchisenehmer so trainieren, wie er an "versteckte Informationen" des Bewerbers herankommt. Der Franchisegeber erstellt auch Kriterienkataloge zur Auswahl der Bewerber und unterstützt den Franchisenehmer auch in arbeitsrechtlichen Fragen, z. B. dem Erstellen eines geeigneten Arbeitsvertrages (vgl. Erdmann 2003, S. 624).

Zum anderen hat der Bewerber eine größere Sicherheit, weil er weiß, dass die Errichtung des Franchisebetriebes auf einem bereits bewährten System fußt. Der Bewerber kennt in seiner Eigenschaft als Verbraucher eventuell bereits die Franchisemarke und kann Rückschlüsse auf das Image und den weiteren Geschäftserfolg ziehen.

Darüber hinaus besitzt die eingeführte Marke eines Franchisesystems eine Anziehungskraft auf potenzielle Bewerber und fördert somit den Zuspruch auf Akquisitionsbemühungen des einzelnen Franchisenehmers um geeignetes Personal.

#### **4.2.2.3 Konfligierende Interessen auf dem Gütermarkt**

Ein Unternehmer tritt nicht nur als Anbieter seiner Produkte und Dienstleistungen auf, sondern auch als Nachfrager. Je nach Branche werden Waren und/oder Dienstleistungen nachgefragt, um diese an die Letztverbraucher weiter zu veräußern.

Auch die Beziehung zwischen Lieferant bzw. Hersteller und Unternehmer mündet ohne kooperative Hilfestellung in einer Dilemmastruktur. Der Unternehmer benötigt Waren und ordert diese bei einem bis dato unbekanntem Lieferanten. Nun muss der Unternehmer befürchten, dass die Ware nicht in ordnungsgemäßem Zustand oder zum vereinbarten Zeitpunkt geliefert wird, während der Lieferant unsicher ist, ob der vereinbarte Kaufpreis auch rechtzeitig und ohne Abschläge bezahlt wird. Vielleicht befürchtet der Lieferant auch, dass vom Besteller auf angebliche Mängel verwiesen wird, nur um den Preis zu drücken. So kommt die Transaktion nur zustande, wenn entsprechend hohe Sicherheitsprämien aufgewendet werden, oder sie unterbleibt ganz. In jedem Fall

entspricht das Ergebnis nicht den Intentionen der beiden Akteure und ist somit pareto-inferior.

**Anreiz- und Lösungsmechanismen des Franchisings:**

Die Unsicherheit für beide Parteien mindert sich erheblich, sobald der Unternehmer oder Existenzgründer als Franchisenehmer in einem Franchisesystem tätig ist. So bieten zahlreiche Franchisesysteme Einkaufskooperationen bei festen Lieferanten an, die ihre Zuverlässigkeit nachhaltig unter Beweis gestellt haben. Umgekehrt haben die beauftragten Lieferanten ebenfalls ein größeres Maß an Sicherheit, weil sie wissen, dass Franchisegeber und das gesamte Franchisesystem an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind und deshalb opportunistisches Verhalten eines einzelnen Bestellers nicht dulden werden.

Befindet sich der Franchisegeber in der Gründungsphase, besteht für den Lieferanten zunächst - wie oben dargestellt - das analoge Risiko. Der Lieferant wird nach Überprüfung aller erreichbaren Informationen jedoch bereit sein, auf eine unangemessene Sicherheitsprämie zu verzichten, weil er die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung erhofft und das mögliche Systemwachstum antizipiert.

### 4.2.3 Übersicht: Paradigmatische Dilemmastrukturen

Kooperationskandidat als	Ort der konfligierenden Interessen	Merkmale der Dilemmastruktur	Lösungsmechanismen des Franchisings
Anbieter	Arbeitsmarkt	<i>Abhängige Beschäftigung</i>	<i>Existenzgründung mit Hilfestellung</i>
		Wettbewerb unter den Anbietern von Arbeit führt zu steigenden Transaktionskosten und Herabstufung der Gehaltsforderung.	Franchising als Alternative zur abhängigen Beschäftigung
		Persönliche Bindungen verhindern eine pareto-effiziente Lösung.	Franchising als Kombination beruflicher Selbstständigkeit und Sicherheit
		Enttäuschung über berufliche Aussichten oder Konflikte zwischen Mitarbeitern behindern mögliche Vorteile für das Unternehmen.	Zugehörigkeitsgefühl zur Systemfamilie berücksichtigt soziale und emotionale Präferenzen.
Anbieter	Gütermarkt	<i>Selbstständige Tätigkeit</i>	<i>Minderung des Wettbewerbsdruckes</i>
		Der Konkurrenzdruck führt zum Dilemma niedriger Preise und hoher Leistungen.	Erfolgreiche Marke dient als Qualitätssiegel und führt zu positiven externen Nachfrageeffekten.
		Hohe Risikoprämien für Existenzgründer	Große Unterstützungsleistung in der Gründungsphase durch den Franchisegeber, Kostenvorteile sowie die Teilhabe an der Reputation der Marke erleichtern den Start in die Selbstständigkeit.
		Änderung der Rahmenbedingungen führt dazu, dass wechselseitige Verbesserungen unterbleiben.	Ausweichbewegung in florierende Branchen wird durch Franchising unterstützt.
Anbieter	Kapitalmarkt	<i>Kooperationskandidat als Investor</i>	<i>Verbindung von Investition und Eigentum</i>
		Vertrauen zum Kapitalnehmer nur unzureichend	Der Investor hat Einfluss auf den eigenen Erfolg.
Nachfrager	Kapitalmarkt	Informationsasymmetrie	Kapitalbeschaffung begünstigt
		Der Kapitalgeber muss befürchten, übervorteilt zu werden und verlangt zur Absicherung seines Kapitals unverhältnismäßig hohe Sicherheiten. Hohe Sicherheitsleistungen bieten Anreize für den Kapitalgeber zu opportunistischem Verhalten.	Mitgliedschaft in einem Franchisesystem senkt den Kapitalbedarf und erhöht die Kreditwürdigkeit.
Nachfrager	Arbeitsmarkt	Nachfrage nach Arbeitskräften	Auswählerleichterung
		Retuschiertes Bewerberprofil (Hidden Characteristics)	Schulungen und Auswahlkriterien des Franchisegebers zeigen dem Franchisenehmer, wie er an "Hidden Characteristics" aufdeckt.
		Unsicherheit des Bewerbers über Situation des Betriebes	Hohe Reputation vermittelt dem Bewerber Sicherheit bzgl. seines Arbeitsplatzes.
Nachfrager	Gütermarkt	Beziehung zwischen Unternehmer und Lieferant	Unsicherheit reduziert
		Unternehmer befürchtet mangelhafte Waren und verzögerte Lieferung; Lieferant befürchtet schlechte Zahlungsmoral	Einkaufskooperationen, feste Lieferantenstruktur bieten dem Franchisenehmer größere Sicherheit; ebenso hat der Lieferant höhere Gewissheit einer fairen Zusammenarbeit durch die Reputation des bestehenden Franchisesystems.

Bei den Franchisenehmern muss das jeweilige Entscheidungsstadium berücksichtigt werden.

Im Stadium vor dem Vertragsabschluss stehen die Kooperationskandidaten vor der schwierigen Entscheidung, ob und auf welche Weise sie sich selbstständig machen wollen. Zahlreiche Dilemmastrukturen während der bisherigen abhängigen Beschäftigung, sowie antizipierte Dilemmastrukturen für einen Einzelgründer bei der Kapitalbeschaffung, auf dem Gütermarkt und bei der Suche nach Mitarbeitern führen zur Suche nach alternativen Möglichkeiten. Hierbei setzt das Franchising wesentliche Anreize, weil zahlreiche Dilemmastrukturen überwunden werden können und so die Existenzgründung schneller, problemloser und vor allem sicherer vollzogen werden kann.

Ist der Kooperationskandidat bereits unternehmerisch am Markt tätig, so trifft er auch hier auf Dilemmastrukturen, die er mit Hilfe des Franchisings zu überwinden hofft, wenn er sich zum Vertragsabschluss mit einem Franchisegeber entschließt.

#### **4.2.4 Empirische Untersuchungsergebnisse**

Die dargestellten ex ante Dilemmastrukturen bei den Kooperationskandidaten vor Vertragsabschluss werden auch empirisch belegt. Dazu dienen die Daten des Franchisesystems "ABACUS-Nachhilfeinstitut Franchise GmbH" mit Sitz in Fürstfeldbruck.

Das ABACUS-Franchisesystem ist im Nachhilfe-Dienstleistungsmarkt tätig. Zum Zeitpunkt der Gründung im Jahre 1992 wurde im Rahmen eines Pilotbetriebes eine innovative Dienstleistung eingeführt: "Einzelnachhilfe zu Hause". Gegenüber den bereits existenten professionellen Nachhilfeeinrichtungen<sup>1</sup> unterscheidet sich ABACUS durch wesentliche Vorteile für Schüler, Eltern, Lehrer und Franchisenehmer (vgl. ABACUS-Homepage, 2008).

Der Schüler kann im ABACUS-Nachhilfeunterricht wesentlich intensiver betreut werden. Die individuellen Ursachen für den Nachhilfebedarf können nachhaltig beseitigt werden, so dass die Gesamtkosten für die Eltern reduziert werden. Hinzu kommt, dass die Eltern durch den ständigen Kontakt mit dem Nachhilfelehrer stets über den Leistungsstand informiert sind; zudem sparen sie Zeit und Kosten für entfallende Fahrten.

Auch die Nachhilfelehrer profitieren vom ABACUS-System. Ihr Einsatz - sofern Qualifikation und Persönlichkeit mit dem Schülerprofil übereinstimmen - erfolgt wohnortnah. Der Nachhilfelehrer kann sich auf die Problemstellung des jeweiligen Schülers konzentrieren.

Der Betreiber einer ABACUS-Franchise hat den betriebswirtschaftlichen Vorteil von wesentlich geringeren Fixkosten (keine Anmietung eines großen Büros erforderlich). Der intensive Unterricht und die damit verbundenen Erfolge bewirken zudem in kurzer Zeit eine Reputation im lokalen Markt.

Diese Konstellation führte zu einer raschen Expansion der ABACUS-Nachhilfeinstitute, so dass das Franchiseunternehmen 17 Jahre nach Gründung mit 102 Franchisenehmern bundesweit tätig ist.

---

<sup>1</sup> Die bislang übliche Methode des professionellen Nachhilfeunterrichts bestand in Gruppenunterricht. Der betriebswirtschaftliche Zwang für den jeweiligen Betreiber führt zu einer teils starken Heterogenität der Nachhilfegruppe und den damit verbundenen Nachteilen bei der Betreuungsmöglichkeit.

Als Datenbasis für die vorliegenden Ergebnisse dienen 327 Voll-Bewerbungen<sup>1</sup> von Kooperationskandidaten, von denen 117 zu einem Vertragsabschluss führten. Da in dieser empirischen Untersuchung die ex ante Situation der Kooperationskandidaten durchleuchtet werden soll, gehen die Informationen von allen 327 Voll-Bewerbungen in die Analyse ein.

Es lassen sich folgende Kategorien von Dilemmastrukturen (DS) bilden, wobei die einzelnen Dilemmakategorien in diverse Ausprägungen unterschieden werden können:

### **DS 1: Arbeitslosigkeit (abhängige Beschäftigung)**

Die Dilemmastruktur 1 ist gekennzeichnet durch konfligierende Interessen bei der Suche nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten.

Der Kooperationskandidat kommt aus einer abhängigen Beschäftigung im mittleren Management und ist arbeitslos. Er hat - trotz guter Qualifikation - eine länger andauernde erfolglose Bewerbungsphase hinter sich. Eine weitere Erschwernis können die persönlichen Bindungen des Kooperationskandidaten darstellen. Die persönliche Situation erlaubt es nicht, die Gehaltsvorstellungen so weit zu reduzieren oder eine völlige Ortsungebundenheit zu signalisieren, dass eine Bewerbung um eine abhängige Beschäftigungsposition mehr Erfolg versprechen würde. Dadurch hat der Arbeitssuchende nur geringe Chancen, seine Arbeitslosigkeit baldmöglichst zu beenden.

### **DS 2: Gefährdeter Arbeitsplatz (abhängige Beschäftigung)**

Die Dilemmastruktur 2 ist gekennzeichnet durch einen gefährdeten Arbeitsplatz.

Angekündigte Rationalisierungsmaßnahmen einzelner Unternehmen oder einzelner Branchen führen zu verstärkten Angebotssituationen auf dem Arbeitsmarkt. Oft empfinden Bewerber die Situation auf dem Arbeitsmarkt als hoffnungslos, weil sie antizipieren, dass eine große Menge gleichartiger Bewerber mit gleichem Berufsbild und ähnlicher Qualifikation auf den Arbeitsmarkt strömt.

---

<sup>1</sup> Als Voll-Bewerbung soll hier eine Bewerbung bezeichnet werden, die sich durch ein eigenes Anschreiben, ein Curriculum Vitae, und durch Nachweise zur Ausbildung und zum beruflichen Werdegang auszeichnet. Anfragen per Telefon, E-Mail, Brief etc. werden hier nicht berücksichtigt.

### **DS 3: Berufliche Sackgasse (abhängige Beschäftigung)**

Die Dilemmastruktur 3 ist gekennzeichnet durch die Enttäuschung über berufliche Aussichten im bestehenden Beschäftigungsverhältnis.

Der Mitarbeiter kann sich weder im Gehaltsgefüge noch in der Entscheidungskompetenz weiter entwickeln. Dies kann zur inneren Kündigung führen und im nächsten Schritt zur Suche nach alternativen beruflichen Tätigkeiten. Mitarbeiter, deren soziale Präferenzen nicht erfüllt werden, wähen sich in einer persönlichen bzw. beruflichen Sackgasse.

Auch Kooperationskandidaten, denen selbst eine hoch qualifizierte Ausbildung (z.B. Ärzte) keine sichere Existenzgrundlage liefert, suchen neue Herausforderungen. Eine weitere Ausprägung kann die fehlende Anerkennung einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung in einem anderen Bundesland darstellen (z. B. Lehrer).

### **DS 4: Hoher Wettbewerbsdruck (selbstständiger Einzelunternehmer)**

Die Dilemmastruktur 4 äußert sich in der schwierigen wirtschaftlichen Situation des Kooperationskandidaten, der als selbstständiger Unternehmer tätig ist. Hervorgerufen wurde diese Situation durch den großen Wettbewerbsdruck auf der Anbieterseite. Der Kooperationskandidat hat den Wunsch, weiterhin unternehmerisch tätig zu bleiben, kann aber dem Preisdruck in seiner derzeitigen selbstständigen Tätigkeit nicht mehr standhalten. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob der Kooperationskandidat aus derselben Branche stammt oder andere Produkte/Dienstleistungen anbietet. Entscheidend für die Zuordnung in die Dilemmastruktur 4 ist vielmehr, ob der Kooperationskandidat meint, dem Wettbewerbsdruck in seiner Branche nicht mehr gewachsen zu sein.

### **DS 5: Berufsfindungsphase (selbstständige oder abhängige Beschäftigung)**

Die Dilemmastruktur 5 beschreibt die Situation nach einer beruflichen Ausbildung. Viele Bewerber mit äquivalenter Qualifikation kämpfen um gleichartige Arbeitsplätze. Andere erwägen den Aufbau einer selbstständigen Existenz. Der Kooperationskandidat ist in dieser Startphase seiner beruflichen Laufbahn wesentlich flexibler. Auch bei einer abgebrochenen Ausbildung (z. B. einem abgebrochenen Studium) ist die Berufsfindungsphase von großer Relevanz.

	<b>DS 1</b>	<b>DS 2</b>	<b>DS 3</b>	<b>DS 4</b>	<b>DS 5</b>	<b>Summe</b>
Anzahl	69	27	123	81	27	327
in %	21,1	8,26	37,61	24,77	8,26	100

Die Tabelle zeigt, dass ein deutlicher Schwerpunkt der Bewerber bei der ABACUS-Nachhilfeinstitut Franchise GmbH aus einer angestellten Tätigkeit kommt (DS 1 - DS 3). Die berufliche Sackgasse, Arbeitslosigkeit oder ein gefährdeter Arbeitsplatz führen in die aufgezeigten Dilemmastrukturen. Da das Franchising zahlreiche Anreize bietet, diese Dilemmastrukturen zu überwinden, lässt sich die hohe Quote (66,97 %) der Kooperationskandidaten erklären, die sich aus einer abhängigen Beschäftigung heraus mit Hilfe des Franchisings selbstständig machen wollen. Aber auch selbstständig Tätige bilden mit 24,77 % eine nicht unerhebliche Kategorie der Bewerber.

Für den Franchisegeber bedeutet dies, dass die Suchaktivitäten nach zusätzlichen Franchisepartnern verstärkt auf den Märkten stattfinden müssen, auf denen angestellte Kooperationskandidaten nach einer Tätigkeit suchen.

Diese These wird durch die empirische Analyse der Akquisitionsmedien der ABACUS-Nachhilfeinstitut Franchise GmbH bekräftigt:

<b>Akquisitions-medium</b>	<b>Anzahl der Bewerbungen</b>	<b>in %</b>	<b>Vertragsabschluss zum Franchisenehmer</b>	<b>in %</b>	<b>Abschlussquote in %</b>
Systemextern:					
• Franchise-Messe	23	7,04	4	3,42	17,39
• Tageszeitung (Stellenteil)	196	59,94	52	44,44	26,53
• Kontaktbörse Franchiseverband	35	10,7	0	0	0
Systemintern:					
• Empfehlung	42	12,84	36	30,77	85,71
• Mitarbeiter	31	9,48	25	21,37	80,65
Summe	<b>327</b>	100	<b>117</b>	100	35,78

- Die jährlich stattfindende **Franchisemesse bzw. Existenzgründungsmesse** soll vor allem Kooperationskandidaten ansprechen, die sich selbstständig machen wollen. Der Austausch von Kontaktdaten auf der Franchisemesse signalisiert in der Regel die bereits getroffene Entscheidung des Kooperationskandidaten für das Franchising. Die Existenzgründungsmesse bietet darüber hinaus grundsätzliche Informationen für alle Existenzgründungswilligen.
- In Suchanzeigen für Franchisenehmer im **Stellenteil einer Tageszeitung** sollen vor allem Personen angesprochen werden, die auf der Suche nach Alternativen zum derzeitigen Beschäftigungsverhältnis sind bzw. die sich in einer beruflichen (Neu)Orientierungsphase befinden.
- Der **Franchiseverband (DFV)** bietet auf seiner Homepage eine Plattform für Interessierte ([www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de)) und leitet deren Daten an die Franchisegeber in der vom Kooperationskandidaten gewünschten Branche weiter.
- Das Akquisitionsmedium "**Empfehlung**" beschreibt Bewerbungen von Kooperationskandidaten, die von unter Vertrag stehenden Franchisenehmern die Empfehlung zur Bewerbung beim Franchisegeber erhalten haben.
- "**Mitarbeiter**" sind im Rahmen der beschriebenen ABACUS- Nachhilfeinstitut Franchise GmbH Nachhilfelehrer, die zahlreiche Ablaufprozesse bereits kennen gelernt und den Wunsch haben, sich als Franchisenehmer der ABACUS- Nachhilfeinstitut Franchise GmbH selbstständig zu machen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass der statistische Modalwert in der Gruppe der Bewerber liegt, die sich auf eine Anzeige im Stellenteil gemeldet haben. Dieses *systemexterne* Akquisitionsmedium ist im konkreten Fall letztlich für den Franchisegeber, die ABACUS- Nachhilfeinstitut Franchise GmbH, auch am erfolgreichsten: 44,44 % der tatsächlich abgeschlossenen Franchiseverträge sind auf eine Suchanzeige im Stellenteil der Tageszeitung zurückzuführen.

Damit bestätigt sich auch die Feststellung, dass in diesem Franchisesystem der Großteil der Kooperationskandidaten aus einer abhängigen Beschäftigung stammt.

Unter den systemexternen Akquisitionsinstrumenten weist die Stellenanzeige in der Tageszeitung den höchsten Wert (26,53 %) in der Kategorie "Abschlussquote"<sup>1</sup> auf.

Zu den *systeminternen* Akquisitionsmedien gehören die Kategorien "Empfehlung" sowie "Mitarbeiter". Es wird ein signifikanter Unterschied bei den Abschlussquoten im Vergleich zu den systemexternen Instrumenten offensichtlich. Die Bewerber zeigten sich in der Regel wesentlich umfangreicher und besser informiert über das Franchisesystem. Vice versa hat der Franchisegeber auf Grund der Empfehlung bzw. vorherigen Mitarbeit im System bereits Informationen über wesentliche Entscheidungskriterien wie Zuverlässigkeit, fachliche Eignung, Persönlichkeit etc. Das klassische Bewerbungsdilemma der Hidden Characteristics entfällt hier somit fast zur Gänze.

Damit kann festgehalten werden, dass das hier untersuchte Franchisesystem, die ABACUS-Nachhilfeinstitut Franchise GmbH, sich zum Untersuchungszeitpunkt zu über 50 % selbst erzeugt.

---

<sup>1</sup> Die Abschlussquote gibt das Verhältnis der abgeschlossenen Franchiseverträge zur jeweiligen Anzahl der Bewerbungen bei einem Akquisitionsmedium wieder.

### **4.3 Dilemmastrukturen innerhalb von Franchisesystemen**

Neben den analysierten ex ante Dilemmastrukturen vor der Kooperationsvereinbarung eines Franchisevertrages, verursachen die Mechanismen des Franchisings aber auch ex post neue Dilemmastrukturen. Neben den gemeinsamen entstehen konfligierende Interessen der beteiligten Kooperationspartner. Ein defektierender Kooperationspartner, der mit Hilfe der Defektion einen kurzfristigen Nutzen erzielen möchte, untergräbt das Vertrauen innerhalb der Kooperationsbeziehung. Für die Fortführung der Kooperation sind nicht nur ökonomische Aspekte entscheidend, sondern auch ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen.

#### **4.3.1 Beispiele**

Interpretiert man Franchising als entgeltliche Überlassung von Reputation (vgl. Bonus, 1995, S. 11), so zeigt sich die Anfälligkeit von Franchisesystemen gegenüber einzelnen defektierenden Franchisenehmern. Einzelne Franchisenehmer, die die Reputation durch unkooperatives Verhalten gefährden, schmälern die Reputationsrente aller beteiligten Franchisenehmer sowie des Franchisegebers. Ein Fehlverhalten eines Franchisenehmers wirkt sich direkt auf den betriebswirtschaftlichen Gewinn des Franchisegebers und der anderen Franchisenehmer aus. Dieser vertikale externe Effekt zeigt sich in vielfältiger Ausprägung:

- Die Einhaltung von Qualitätsstandards ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Franchisesystemen. Für den einzelnen Franchisenehmer entstehen im Rahmen der Qualitätssicherung Kosten, deren Notwendigkeit für ihn nicht immer erfassbar bzw. zuordenbar ist. Unterlaufen einzelne Franchisenehmer die vorgegebenen Qualitätsstandards aus kurzfristigen Eigennutzerwägungen, so sind mittelfristig negative Konsequenzen für das gesamte Franchisesystem zu erwarten (vgl. Meffert, 1995, S. 2). Die nicht intendierte Wirkung intentionalen Verhaltens wird dabei besonders offensichtlich: Durch die negativen Konsequenzen für das gesamte Franchisesystem fügt sich auch der auslösende Franchisenehmer unbeabsichtigt selbst Schaden zu.
- Die Bekanntheit der Marke vermittelt den Teilnehmern eines Franchisesystems Anreize zum Free-riding (vgl. Sydow, 1995, S. 19 ff.). Insbesondere bei Franchisesystemen, deren einzelne Outlets eine geringe Stammkundenquote aufweisen, ist der

Anreiz, sich als Free-rider zu betätigen, besonders groß. Der Franchisenehmer kann die Unzufriedenheit von Kunden auf andere Franchisenehmer abwälzen und wähnt sich durch diverse Kosteneinsparungen kurzfristig im Vorteil. Die kollektive Schädigung des Gesamtsystems bleibt dem einzelnen Franchisenehmer zunächst verborgen und wird erst später durch seinen eigenen individuellen Nachteil sichtbar, wenn sein Verhalten zu einer Entwertung der Marke geführt hat.

- Opportunistisches Verhalten kann notwendige Investitionen verhindern. Ist der Erwartungswert des Gewinns einer umfangreichen Werbemaßnahme niedriger als der Erwartungswert der verursachten Kosten, so unterbleibt die Investition (vgl. Hempelmann, 2007, S. 172). Werbemaßnahmen haben jedoch eine übergreifende Wirkung, so dass vom Verzicht andere Franchisenehmer negativ tangiert werden. Antizipieren Franchisenehmer opportunistisches Verhalten eines einzelnen Franchisenehmers, so werden sie ebenfalls aus Eigennutzerwägungen auf weitere Werbeinvestitionen verzichten.

Ist die Umsatzelastizität der Werbung beim Franchisenehmer niedriger als beim Franchisegeber, wird der Franchisenehmer ebenfalls Investitionen in Werbemaßnahmen unterlassen (Hempelmann, 2001, S. 77 ff.). Obwohl die Steigerung des Markenwertes in erheblichem Maße von den Werbeinvestitionen des lokalen Franchisenehmers abhängt, ist für diesen ein kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Erfolg durch Kosteneinsparung zu erzielen.

- Die Durchsetzung von Innovationen innerhalb eines bestehenden Franchisesystems kann an der Passivität der Franchisenehmer scheitern. Ist der antizipierte Nutzen aus einer Reformmaßnahme für den einzelnen Franchisenehmer nicht erkennbar, so wird die Innovation nicht umgesetzt. Das System kann sich nicht weiter entwickeln - zusätzliche Umsatz- und Imagesteigerungen werden nicht realisiert.
- Die Teilnahme an Schulungen des Franchisegebers ist ein wesentlicher Baustein für die Übertragung des Know-hows vom Franchisegeber auf die Franchisenehmer. Nehmen einzelne Franchisenehmer aus persönlichen Eigennutzerwägungen nicht an den Schulungen teil, verpassen sie nicht nur hochaktuelle Informationen, sondern verlieren mittelfristig in ihrem lokalen Markt auch ihren Wettbewerbsvorsprung. Rückläufige Umsätze treffen dann Franchisenehmer und Franchisegeber.

- Soziale Interaktionen zwischen Franchisenehmern oder zwischen Franchisegeber und einem einzelnen Franchisenehmer können zu emotionalen Konflikten führen. Diese irrationalen Interaktionskomponenten können ebenfalls dazu führen, dass Investitionen oder sonstige unternehmerische Anstrengungen unterbleiben.

Vice versa kann auch opportunistisches Verhalten des Franchisegebers die spezifischen Investitionen des Franchisenehmers gefährden.

- In Mischsystemen betätigt sich die Systemzentrale als Franchise- und zugleich als Filialzentrale. Mit Hilfe dieser Filialen ist meist mehr Gewinn zu erzielen als durch die Beteiligung am Umsatz eines Franchisenehmers (vgl. Skaupy, 1995, S. 65 ff.). Deshalb hat der Franchisegeber einen Anreiz, gut eingeführte Franchisenehmer-Outlets in eigener Regie zu übernehmen. Die vom Franchisenehmer getätigten spezifischen Investitionen wären in einem solchen Falle verloren.
- Hohe Einstiegsgebühren stellen für den Franchisegeber einen Anreiz dar, eine möglichst hohe Fluktuation bei den Franchisenehmern zu erzeugen.

Dilemmastrukturen können auch zwischen Franchisenehmern und deren Angestellten entstehen. Hierbei kommen vor allem die klassischen Probleme, die die Prinzipal-Agenten-Theorie aufwirft, zu Tage. Hidden Characteristics, Hidden Action und Hidden Information können die Umsatz- und Gewinnsituation eines einzelnen Franchisenehmer-Outlets nachhaltig negativ beeinflussen.

### **4.3.2 Instrumente zur Gegensteuerung**

Trotz des umfangreichen Anreizsystems des Franchisings, scheint es erforderlich, zusätzliche Anreize zu implementieren, die verhindern, dass durch das Fehlverhalten Einzelner das gesamte System Schaden erleidet.

Da spezielle gesetzliche Regelungen zum Franchising fehlen, ist der Franchisevertrag die grundlegende Möglichkeit für beide Vertragspartner, die Spielregeln und die Sanktionen für Verstöße festzulegen. Bei der Ausgestaltung des Franchisevertrages ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um einen unvollständigen Vertrag handelt. Beide Vertragsparteien können nicht vollständig über die Zukunft informiert sein und verzichten aus Kostengründen bewusst darauf, alle möglichen Eventualitäten im Vertrag abzubilden. Wesentlich ist auch, dass beide Parteien sich genügend Spielraum lassen wollen, um ihr Potenzial in nicht vorhersehbaren Situationen ausschöpfen zu können.

Es wird offensichtlich, dass die Vertragsgestaltung vor allem auf Anreize setzen muss, um unkooperatives Verhalten zu unterbinden. Die Vorteile einer Nichterfüllung müssen stets geringer sein, als der langfristige Nutzen der Vertragstreue. Damit wird der Franchisevertrag zu einem sich selbst durchsetzenden Vertrag (vgl. Richter/Furubotn, 2003, S. 182 ff.). Die Glaubwürdigkeit der Verpflichtungen wird mit dem vertraglich fixierten Kapitaleinsatz der Vertragspartner oder Geiseln untermauert.

Als Extremform können die "Boiling-in-Oil-Kontrakte" betrachtet werden. Hier werden Verstöße des Franchisenehmers gegen die vereinbarten Spielregeln mit großen Vermögensverlusten belegt. Neben hohen Vertragsstrafen kann auch die Kündigung des Franchisevertrages drohen. Um die Strafandrohung glaubhaft im gesamten System zu implementieren, werden Exempel statuiert, die entsprechend kommuniziert werden (vgl. Kunkel, 1994, S. 36 f.).

Williamson verweist auf die Nützlichkeit eines Unterpfandes des Franchisenehmers (vgl. Williamson, 1990, S. 207 ff.). Regelungen über Vertragsstrafen sind obligatorische Bestandteile eines Franchisevertrages (vgl. Erdmann, 2003, S. 650). Mit der Vertragsstrafenregelung wird das Unterpfand des Franchisenehmers konkret beziffert. Der defektierende Franchisenehmer erleidet einen Kapitalverlust in Höhe der Vertragsstrafe. Dabei muss die Vertragsstrafe höher sein als der zu erwartende Nutzen aus der Defektion. Ein implizites Unterpfand bzw. Geisel ist die Möglichkeit des Franchisegebers, den

Franchisevertrag im Falle eines gravierenden Verstoßes vorzeitig zu beenden. Der Franchisenehmer erkennt, dass bei nachhaltiger Defektion die Kündigung droht und er damit nicht nur sein eingesetztes Kapital in Form spezifischer Investitionen verliert, sondern auch auf künftige Erträge verzichten muss.

Dass Franchising auch bei Streitigkeiten innerhalb eines Organisationsystems Vorteile bietet, zeigt sich darin, dass vielfach die Probleme zwischen den Vertragspartnern nicht gerichtlich geklärt werden, sondern mit den Mechanismen des Franchisings beigelegt werden (vgl. Richter/Furubotn, 2003, S. 190).

Das empirisch festgestellte Nichtausnutzen opportunistischer Verhaltensspielräume zeigt darüber hinaus, dass auch soziale Präferenzen innerhalb eines Franchisesystems eine nicht unerhebliche Rolle spielen (vgl. Kirst/Ehrmann, 2005, S. 138 ff.). Neben dem Streben nach Maximierung des Gewinnes, berücksichtigen soziale Präferenzen auch das Wohlergehen der anderen Kooperationspartner. Das führt dazu, dass als Anreizsystem ein reziprokes Verhalten geeignet erscheint, Defektion zu verhindern. Analog zur Strategie "Tit for Tat" in der Spieltheorie lässt sich reziprokes Verhalten darstellen als Bestreben, freundlich auf freundliches und feindlich auf feindliches Verhalten zu reagieren. Auch das allgemeine Klima innerhalb eines Franchisesystems beeinflusst das Verhalten einzelner Akteure. Antizipiert ein Franchisenehmer, dass sich viele Franchisenehmer kooperativ verhalten, so ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass auch der einzelne Franchisenehmer kooperativeres Verhalten zeigt, als wenn er von vielen unkooperativen Akteuren ausgehen müsste (vgl. Kirst/Ehrmann, 2005, S. 148).

Ein ähnlicher Ansatz formuliert, dass die Förderung der Organisationsloyalität durch den Franchisegeber den langfristigen Gewinn aller Beteiligten steigert (vgl. Hempelmann, 2007). Die Loyalität gegenüber dem Franchisesystem lässt sich erzeugen bzw. verstärken durch ein effizientes Beziehungsmanagement (vgl. Sydow, 1995, S. 24), also durch Schaffung von Mitwirkungsmöglichkeiten, öffentliche Anerkennung herausragender Leistungen, Auf- und Ausbau von Beziehungen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sowie durch persönliche Wertschätzung jedes einzelnen Franchisenehmers.

Da Franchisenehmer antizipieren, dass das Fehlverhalten eines Einzelnen dem gesamten Franchisesystem und damit allen Beteiligten Schaden zufügt, ist es für den Franchisegeber empfehlenswert, soziale Kontrollmechanismen innerhalb der Franchisenehmer zu installieren und zu fördern. Dazu gehören regionale Arbeitskreise der Franchisenehmer, Tagungen zum Erfahrungsaustausch, gemeinsame Events, Jahrestagungen etc. Der Franchisenehmer, der ohne Rücksicht auf die Belange der am System Beteiligten aus kurzfristigen Nutzenerwägungen handelt und damit Franchisenehmern und dem Franchisegeber Schaden zufügt, wird in Franchisesystemen mit gut funktionierenden sozialen Netzwerken nicht nur vom Franchisegeber, sondern auch von den Franchisenehmern mit Nachdruck aufgefordert, das Fehlverhalten einzustellen. Das Fehlverhalten eines defektierenden Franchisenehmers und dessen Auswirkungen werden in Franchisesystemen mit engen sozialen Netzen leichter zuordenbar sein, als in einem Franchisesystem mit geringen sozialen Kontakten.

#### **4.4 Zusammenfassung**

Ausgehend von empirischen Daten, die das stetige Wachstum des Franchisings belegen, analysieren wissenschaftliche Untersuchungen die Funktionsweise des Franchisings, sowie die Vorteile für Franchisenehmer und Franchisegeber. Daraus resultiert der Erklärungsversuch, weshalb das Franchising eine permanente Aufwärtsentwicklung aufweist. Diese spiegelt sich nicht nur in der Zunahme der Anzahl von Franchisegebern und Franchisenehmern wider, sondern auch in den wachsenden Umsätzen der einzelnen Franchisesysteme.

Zu diesem Zwecke werden in wissenschaftlichen Analysen die systemspezifischen Vorteile des Franchisings gegenüber alternativen Organisationsformen herausgefiltert. Hauptsächlich werden sechs Funktionen angeführt: Die Kapitalbeschaffungsfunktion, die Expansionsfunktion, die Risikoreduktionsfunktion, die Motivationsfunktion, die Dezentralisationsfunktion, und die Standardisierungsfunktion (vgl. z. B. Meffert/Meurer, 1995, S. 11). Kapitalmarkttheoretische Erklärungsansätze werden ebenso herangezogen wie Ansätze aus dem Arbeitsmarkt, Hinweise aus der Transaktionskosten- oder der Prinzipal-Agenten-Theorie.

Andere Untersuchungen siedeln das Franchising zwischen Markt und Hierarchie an und versuchen mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes zu zeigen, welche Vorteile Franchising den Kooperationspartnern bietet. Als Schlüsselfaktoren werden dabei dargestellt: Die rechtliche Organisation, der Koordinationsmechanismus, der Konfliktlösungsmechanismus, die Flexibilität der Teilnehmer, ihre gegenseitige Bindung, die gemeinsame Kultur, sowie die Unternehmereigenschaft (vgl. Stein, 1996, S. 22, oder Wildhaber, 2003, S. 41).

Alle Untersuchungen liefern jedoch nur partielle Erklärungen und können nicht umfassend darstellen, weshalb die Bedeutung des Franchisings stetig zunimmt (vgl. Sydow, 1995, S. 16).

Allen Ansätzen liegt jedoch ein gemeinsames Grundmuster zu Grunde: Dilemmastrukturen bilden die verbindende Klammer zwischen allen Versuchen, die Evolution des Franchisings nachhaltig zu erklären. Es hat sich gezeigt, dass Wettbewerbssituationen, konfligierende Interessen im persönlichen Umfeld, Prinzipal-Agenten-Verhältnisse wesentlich von Dilemmastrukturen geprägt sind.

Die beteiligten Wirtschaftssubjekte sind bestrebt, diese Dilemmastrukturen zu vermeiden oder zu beheben. Nicht nur die strikte Betonung des Eigeninteresses, sondern auch die Möglichkeit soziale und emotionale Präferenzen in die Analyse einbeziehen zu können, zeigt, welchen Stellenwert das Konzept der Dilemmastrukturen bei der Erklärung der Evolution des Franchisings aufweist.

Die Analyse der Interessen der Franchisegeber und Franchisenehmer belegt, dass Dilemmastrukturen allgegenwärtig sind (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 383) und dass sie das Handeln wesentlich beeinflussen. Akteure empfinden Dilemmastrukturen als Druck und Zwang. In den untersuchten Situationen, die durch Dilemmastrukturen geprägt sind, entsteht das Paradoxon, dass aus der Bindung<sup>1</sup> in einer Kooperation letztlich Freiheit resultiert. Die "Freiheit durch Bindung" (vgl. Beckmann/Pies, 2007, S.615 ff.) entsteht durch die freiwillige Selbstverpflichtung auf Kooperationsregeln, die in den Franchiseverträgen fixiert sind. Der Begriff "Freiheit" ist dabei als positive Freiheit zu verstehen, als Freiheit zu etwas<sup>2</sup>. Die freiwillige Selbstverpflichtung stellt einen Verzicht auf (negative) Freiheit dar; dies wird jedoch - im Falle eines geeigneten Regelwerks, das die Kooperation festlegt - überkompensiert durch die Erlangung zusätzlicher (positiver) Freiheit. Damit stellt der Verzicht auf negative Freiheit eine Investition mit dem Investitionsertrag zusätzlicher positiver Freiheit dar. "Die 'positive' Bedeutung des Wortes 'Freiheit' leitet sich aus dem Wunsch des Individuums ab, sein eigener Herr zu sein." (Berlin, 1995, S. 211)

Und noch ein weiteres offenbart der Terminus "Freiheit durch Bindung": Die Begriffsklärung des Terminus "Franchise" erfährt durch den Freiheitsbegriff eine zusätzliche Akzentuierung. Franchise als Kooperationsform zeichnet sich dadurch aus, dass die vertragliche Bindung den Beteiligten zusätzliche Freiheit verschafft.

---

<sup>1</sup> hier: Bindung in einem Franchisevertrag

<sup>2</sup> Im Gegensatz dazu steht der negative Freiheitsbegriff, die Freiheit von etwas, z. B. die Freiheit von Handlungsbeschränkungen. Der Ansatz der "negativen Freiheit" greift hier jedoch zu kurz, da dieser nicht das mögliche Verhalten von Interaktionspartnern berücksichtigt (vgl. Beckmann/ Pies, 2007, S. 623).

## **5. Kapitel:**

### **Normative Analyse - Ethische Würdigung**

Nach der positiven Analyse von Dilemmastrukturen vor (ex ante) und nach (ex post) Abschluss der Franchisekooperation, gilt es nun, den normativen Aspekt der Überwindungsmechanismen des Franchisings zu untersuchen.

Die zentrale Fragestellung lautet also 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?

Um diese Fragen beantworten zu können, muss zunächst ein geeigneter ethischer Maßstab entwickelt werden.

#### **5.1 Konsensethik als Maßstab**

##### **5.1.1 Grundbegriffe der Ethik**

Normativ-ethische Theorien können allgemein in deontologische und teleologische Ansätze unterschieden werden. Bei dieser Differenzierung steht das Kriterium im Fokus, wie eine Handlung als "gut" oder "böse" eingestuft werden kann. (vgl. Homann/Lütge, 2004, S. 14 ff.). Da die Bandbreite sog. deontologischer und teleologischer Ethiken sehr groß ist, soll im Folgenden nur auf die idealtypischen Konstruktionen verwiesen werden. Beide vereint jedoch, dass sie ein Moralkriterium aufstellen wollen, das ohne Beschränkung gültig und allgemeinverbindlich ist (vgl. Höffe, 2004, S. 181 ff.).

##### **5.1.1.1 Deontologische Ethik**

Der Begriff "deontologisch" stammt von dem griechischen Ausdruck "to deon", die Pflicht, das Sollen ab. Deontologie bedeutet also in etwa "die Lehre vom Sollen".

Bei der deontologischen Variante steht die Handlung als solche im Mittelpunkt der Betrachtung. Verschiedene Handlungstypen gelten als erlaubt, geboten oder verboten (z. B. Lügenverbot; die Pflicht, Versprechen einzulösen). Allgemein kennzeichnend für

deontologische Theorien ist auch die Überzeugung, "dass ein moralisch relevanter Unterschied zwischen dem intentionalen Herbeiführen und dem bloßen Geschehenlassen von Ereignissen besteht." (Werner, 2006, S. 126)

Da die Handlung als solche untrennbar mit dem Individuum selbst verbunden ist, hebt die Individualethik die Eigenverantwortlichkeit des Individuums hervor. Ihr Untersuchungsgegenstand sind die Pflichten des Individuums gegen sich selbst und gegenüber den Mitmenschen.

Als Vertreter einer deontologischen Ethik gilt Immanuel Kant. Bei moralisch guten Handlungen kommt es darauf an, dass die Handlungen um des Gesetzes willen geschehen (vgl. Schönecker/Wood, 2004, S. 90).

*"Nun ist es doch etwas ganz anderes, aus Pflicht wahrhaft zu sein, als aus Besorgnis über die nachteiligen Folgen: indem im ersten Falle der Begriff der Handlung an sich selbst schon ein Gesetz für mich enthält, im zweiten ich mich allererst anderwärts her umsehen muß, welche Wirkungen für mich wohl damit verbunden sein möchten."* (Kant, Grundlegung, IV 402)

Der kategorische Imperativ<sup>1</sup> ist bei Kant das höchste Beurteilungskriterium für die Moralität einer Handlung.

Die deontologische Ethik trägt - nach Auffassung einiger Autoren - jedoch Züge der Kompromisslosigkeit in sich. Beispielhaft wird hier Kants unnachgiebige Haltung gegenüber der Lüge angeführt (vgl. Kant, Recht, VIII 421 - 430). Eine Lüge ist demnach unbedingt verboten, selbst dann, wenn sie für Dritte sehr nachteilige Folgen haben könnte. Zugespitzt formuliert bedeutet dies, dass "der kategorische Anspruch dieser Moral in sich ein Moment des Fanatischen trägt." (Düwell, 2006, S. 417)

Andere Autoren vertreten hingegen die Meinung, dass Kant nicht den objektiv beobachtbaren Ereignisablauf, sondern den subjektiven Grundsatz der Willensbestimmung, hier der Ehrlichkeit, in den Fokus rückt. "Das bewußt falsche Versprechen kann nicht als ein allgemeines Gesetz gedacht werden, entpuppt sich daher als moralisch verwerflich." (Höffe, 2004, S. 194).

---

<sup>1</sup> Grundform des kategorischen Imperativs: "handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde." (Kant, Grundlegung, IV 421)

### 5.1.1.2 Teleologische Ethik

Das griechische Wort "telos" bedeutet etwa Vollendung, Erfüllung, Ziel, Zweck. Unter einer teleologischen Ethik versteht man daher einen Ansatz, der sein Hauptaugenmerk auf Ziele und Zwecke setzt.

Bei der teleologischen Ethik wird eine Handlung nach ihren Folgen bzw. ihren Konsequenzen qualifiziert. Eine Handlung wird als "gut" eingestuft, wenn sie "gute" Konsequenzen nach sich zieht. Dies bedeutet, dass die Vor- und Nachteile einer Handlung abgewogen werden müssen, wenn sie einen Beitrag zum "Guten" leisten sollen. Das "Gute" einer Handlung ist jedoch sehr subjektiv und egoistisch gefärbt. So kann der Mörder seine Handlung als "gut" einstufen, wenn es ihm gelingt, einen unliebsamen Zeugen zu beseitigen. Deshalb geht eine teleologische Ethik einen Schritt weiter und erhebt die Forderung, dass die Handlung ein Ziel anstrebt, das in einem umfassenden Sinne "gut" ist, "Sei es, weil sich die positive Einschätzung in der subjektiven Perspektive als relativ stabil erweist, sei es, weil die Gutheit des Zieles objektiv festzustehen scheint." (Hübenthal, 2006, S. 61)

Paradigmatisch für teleologische Ethiken ist der Utilitarismus<sup>1</sup>. Begründet von Jeremy Bentham und erweitert von John Stuart Mill (vgl. Bentham 1789/1992; Mill 1861/2006), vertritt der Utilitarismus das Prinzip des größten Glücks der größten Zahl:

*"It is the greatest happiness of the greatest number that is the measure of right and wrong."* (Bentham 1776/ 1977, S. 393)

Demnach ist eine Handlung dann moralisch "gut" ist, wenn deren Folgen das Glück der größtmöglichen Zahl der Betroffenen befördert.

*"Das Credo, das den Nutzen oder das Prinzip des größten Glücks als Fundament der Moral annimmt, besteht in der Überzeugung, daß Handlungen in dem Maße richtig sind, wie sie dazu tendieren, das Glück zu befördern, und falsch in dem Grade, wie sie dazu tendieren, das Gegenteil von Glück hervorzubringen. Unter 'Glück' wird Lust und das Fehlen von Schmerz verstanden, unter 'Unglück' Schmerz und die Verhinderung von Lust."* (Mill 1861/2006, S. 12)

---

<sup>1</sup> Der Utilitarismus ist keine in sich geschlossene homogene Theorie. Vielmehr existieren zahlreiche Varianten. Die prominenteste Unterscheidung betrifft den Handlungutilitarismus und den Regelutilitarismus. Allen Spielarten liegt jedoch die Standardform von Bentham bzw. Mill zugrunde.

Diese Grundform des Utilitarismus ist durch vier Eigenschaften gekennzeichnet:

1. Konsequentialismus: Im Unterschied zur deontologischen Ethik besteht der Maßstab der moralischen Beurteilung einer Handlung nicht in der Handlung selbst, sondern in ihren Handlungsfolgen, i. e. in den Folgen, die ein rationaler Akteur mit den ihm gegebenen Informationen zum Zeitpunkt der Handlung absehen kann.
2. Utilitätsprinzip: Der Maßstab der Handlungsfolgen ist ihr Nutzen<sup>1</sup>, mithin das Ausmaß der von einer Handlung bewirkten Befriedigung von Wünschen. Dabei ist jedoch nicht der Nutzen für beliebige Ziele impliziert, sondern ausschließlich der Nutzen für das in sich Gute (vgl. Höffe, 2002b, S. 272).
3. Hedonistisches Prinzip: Sittlich geboten sind solche Handlungen, die am meisten Lust<sup>2</sup> hervorrufen bzw. solche Handlungen, die Unlust vermeiden. Dabei ist das summarische Ergebnis ausschlaggebend: Entscheidend für die moralische Beurteilung einer Handlung ist die Differenz aus der Summe des durch sie bewirkten positiven Nutzens (i. e. Lust) und der Summe des durch sie bewirkten negativen Nutzens (i. e. Unlust). Letztlich ist das Nutzenergebnis die Differenz zwischen aggregierter Lust und Leiden.  
Verschiedene Handlungsmöglichkeiten können somit in eine Rangfolge gebracht werden. Als höchster Wert gilt die Erreichung des Glücks, i. e. die Erfüllung der Bedürfnisse (vgl. Birnbacher, 2006, S. 95 ff.).
4. Universalität: Zur moralischen Beurteilung einer Handlung werden die Folgen für den Handelnden selbst und für alle Betroffenen herangezogen. Kriterium für die Betroffenheit ist nicht die Zugehörigkeit zu einer Klasse, einer Gemeinschaft oder gar einer Gattung, sondern die Empfindungsfähigkeit. Der Utilitarismus hat somit das allgemeine Wohlergehen im Fokus.

Der Utilitarismus geriert sich nicht als Antipode zum kategorischen Imperativ. Auf der einen Seite liegt dem Utilitarismus der "kategorische Imperativ als Begriff und letzter Maßstab, mithin als das eigentliche Moralkriterium zugrunde" (Höffe, 2004, S. 186),

---

<sup>1</sup> lat.: utilitas

<sup>2</sup> griech.: hedone

auf der anderen Seite stellt der Utilitarismus das allgemeine Wohlergehen in das Zentrum der Beurteilung (vgl. Höffe, 2002b, S. 272).

Im Unterschied zu Kant bezieht der Utilitarismus die empirische Erfahrung mit in die Betrachtung ein. Die normativen Wertmaßstäbe sind bei Kant unabhängig aller Erfahrung - a priori - in der Vernunft begründet (vgl. Suchanek, 2007, S. 170 f.).

Allerdings weist der Utilitarismus mehrere Probleme auf: Der Nutzen des Einzelnen kann in dieser Konzeption verrechnet werden gegen den Nutzen anderer. Dies führt zu solch paradoxen Beispielen, wie der Tötung eines gesunden Menschen, um genügend Organe zur Rettung mehrerer Kranker zur Verfügung zu haben (vgl. Göbel, 2006, S. 24)<sup>1</sup>. Der Utilitarismus gibt auch keine befriedigende Antwort auf die Frage, die dem Konzept immanent ist: Wie soll das maximale Gemeinwohl auf die einzelnen Beteiligten verteilt werden (vgl. Höffe, 2004b, S. 39)? Hinzu kommt, dass die Auswirkungen einer Handlung nicht exakt in Nutzeinheiten bewertet werden können. Zum einen fehlt es an einer verlässlichen Prognose für die Zukunft, zum anderen fehlt es an einem geeigneten zeitlichen Maßstab. Soll z. B. der Nutzen nur der gegenwärtigen Generation berücksichtigt werden oder auch der nächsten, der übernächsten etc.?

## **5.1.2 Ausgewählte ethische Ansätze und ihre Beiträge zur Konsensethik**

### **5.1.2.1 Ausgangspunkt**

Die grundlegenden Erkenntnisse von Aristoteles, der den Menschen als politisches Wesen<sup>2</sup> beschreibt (Kooperationsmodell), von Hobbes, der die konfligierenden Interessen in den Mittelpunkt stellt (Konfliktmodell), sowie von Kant, der beide Positionen in der "ungeselligen Geselligkeit" vereint, bilden die anthropologische Grundlage<sup>3</sup> der Konsensethik. Kant liefert mit seiner Ethik, die das Individuum als Träger und Subjekt der Moral in den Fokus rückt, das normative Fundament.

---

<sup>1</sup> Weitere ausführliche Beispiele mit paradoxen Ergebnissen finden sich in Sellmaier: Ethik der Konflikte (Sellmaier, 2008)

<sup>2</sup> "zoon politikon"

<sup>3</sup> vgl. Kapitel 2.1

Die von Homann entworfene Konsensethik (vgl. Homann, 1999b) greift die Vorteile der deontologischen Ethik und des Utilitarismus auf und will zugleich die kritischen Punkte der beiden Konzepte überwinden<sup>1</sup> (vgl. Suchanek, 2007, S. 18 ff.). Das normative Prinzip ist der Konsens (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 169). Ihre theoretischen Wurzeln hat die Konsensethik in der Vertragstheorie.

Vertragstheorien gehen im allgemeinen von einem - unterschiedlich definierten - Urzustand aus und zeigen, dass die Institutionalisierung moralischer Prinzipien im menschlichen Handeln, sowie die rationale Grundlage institutioneller Ordnung und die Legitimation politischer Herrschaft weder das Ergebnis einer natürlichen Werteordnung noch von Gott gegeben, sondern in einem hypothetischen Vertrag begründet sind, der zwischen rationalen und freien Individuen geschlossen wird (vgl. Kersting, 2004, S. 31). Die Konsensethik begründet die menschlichen Interaktionen, die ihren Ausdruck in Konkurrenz und Kooperation finden, mit der Knappheit der Güter.<sup>2</sup> Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Tausch. Um die Begründung der Konsensethik mit möglichst schwachen Voraussetzungen durchführen zu können, empfiehlt es sich, keinen rein ökonomischen Tauschbegriff zu verwenden (vgl. Mauss, 1968). Diese Vereinfachung führt dazu, dass der Tausch auch als Rechtfertigung der sozialen Gerechtigkeit, z. B. im Verhältnis der Generationen, herangezogen werden kann.<sup>3</sup>

Untersuchungsgegenstand der Konsensethik sind die Regeln der Kooperation zum wechselseitigen Vorteil und ihre Auswirkungen auf Dritte.

---

<sup>1</sup> Die Zusammenführung der Grundzüge aus deontologischen und teleologischen Ansätzen in der Konsensethik kann man ebenfalls als "Partnership for Profit" bezeichnen.

<sup>2</sup> Höffe verweist darauf, dass nicht alle Gerechtigkeitsaufgaben knappheitsbezogen sind und führt als Beispiele die Fürsorge, die Gleichheit vor dem Gesetz, die Unparteilichkeit der Justiz und Verwaltung, die liberalen Menschenrechte, die Volkssouveränität und die Gewaltenteilung an (vgl. Höffe, 2004 b, S. 26 ff.).

<sup>3</sup> Das Verhältnis der Generationen kann als diachroner Tausch dargestellt werden: Zu Beginn des Lebens erhalten die Kinder Hilfeleistungen von den Eltern; wenn die Eltern selbst schwach und hilflos werden, werden sie wiederum von den Nachkommen versorgt und gepflegt.

### 5.1.2.2 Mängelwesentheorie: Die Fähigkeit zur Beratung und Vergesellschaftung

Die Mängelwesentheorie wurde bereits von den Sophisten vertreten (vgl. Platon, Protagoras 321A-322D). Die Menschen sind demnach als Mängelwesen zu verstehen, die mit Unzulänglichkeiten zu leben haben (vgl. Schmude, 1997, S. 91 ff.). Prinzipien und Normen sind nicht von Natur aus gegeben, sondern müssen erzeugt werden. Als höchste Kunst, die dies erzeugen kann, gilt hier die Rhetorik.

In der **scharfen Fassung** der Mängelwesentheorie kann der Mensch nur durch zufälligen göttlichen Eingriff (Gunst der Götter) der unerträglichen Dimension des bloßen natürlichen Lebens entkommen. Der Mensch in seiner Natürlichkeit wird in dieser Variante als wimmernde, ahnungslose Kreatur beschrieben. Die menschlichen Verkehrswege besitzen demnach keine Qualität, die Suche nach normativen Gütern ist zwecklos, denn sie hängt vom Zufall der göttlichen Offenbarung ab. Deutlich wird dies im Prometheusmythos, den Protagoras schildert<sup>1</sup> (vgl. Platon, Protagoras 320C-322D).

Die radikalsten Formulierungen findet sich bei Plinius:

*" ... nur den Menschen setzte sie<sup>2</sup> am Tage seiner Geburt nackt und auf der bloßen Erde dem Wimmern und Weinen aus, und kein anderes von so vielen Lebewesen den Tränen, und zwar bereits beim Eintritt in das Leben." (Plinius Secundus, Historia naturalis, Band VII, 1, 2) -*

*und weiter: "... daß aber der Mensch nichts ohne Belehrung versteht, weder zu sprechen noch zu gehen, noch zu essen, kurz, daß er von Natur aus nichts anderes kann als weinen." (Plinius Secundus, Historia naturalis, Band VII, 1, 4)*

In der **milden Variante** werden dem Menschen ambivalente Fähigkeiten zugewiesen: Kraft und Wissen. Es ergibt sich erneut eine Weggabelung:

(a) Die von Natur aus Stärkeren sollen den übrigen (schwächeren) Menschen die Normen vorgeben. Damit wird das bisherige Mängelwesen-Konzept umgedreht. Die Natur gibt die Starken vor, wer von außen Hilfe benötigt, gilt als schwach.

---

<sup>1</sup> Die Argumentation des Protagoras beinhaltet zudem eine grundlegende Religionskritik. Der Mensch besitzt demnach zwar ein Bedürfnis nach Religion, doch zeigt sich, dass dies ohne Einfluss auf den Prozess der Vergesellschaftung bleibt. Im Gegenteil - die Selbstzerstörung der Menschengattung schreitet trotz Götterglaube weiter fort (vgl. Taureck, 2005, S. 50 f.).

<sup>2</sup> i.e. die Natur

Besonders deutlich wird diese Position in der Argumentation des Kallikles im platonischen Dialog "Gorgias":

*"Die Natur selbst aber beweist, daß es gerecht ist, daß der Stärkere mehr habe als der Schwächere und der Fähige mehr als der Unfähige. Unter vielen anderen Beweisen hierfür zeigt sie unter den Tieren überhaupt und unter den Menschen in ganzen Staaten und Geschlechtern, daß das anerkanntes Recht ist, daß der Stärkere über den Schwächeren herrsche und mehr habe als jener."* (Platon, Gorgias 483C)

(b) Dadurch, dass der Mensch die Gewaltkomponente unterdrückt bzw. ihr im Rahmen seiner ambivalenten Fähigkeiten den zweiten Platz zuordnet und der Verständigungsfähigkeit Priorität einräumt, zeigt er eine Quelle der Sittlichkeit.

Das Konzept politisch-rhetorischer Vernunft baut auf diese Qualität auf (der gute Wille drängt den schlechten in die zweite Position) und liefert eine Kernfähigkeit: **Die Beratungsfähigkeit**. Das Konzept geht dabei über die zwischenmenschlichen Beratungen hinaus und versucht auch die Beratungen der Seele mit sich selbst zu inkludieren. Dass die Seele mit sich selbst berät, oder dass ein Mensch sich mit einem anderen berät, ist nicht von Natur aus gegeben, sondern muss anerzogen (kunstvoll erzeugt werden) und durch Übung verstärkt werden.

*Die Rhetorik ist von "allen Fähigkeiten, die zur menschlichen Natur gehören, die Ursache der meisten Güter. Denn in Bezug auf die übrigen Fähigkeiten, die wir besitzen ... sind wir anderen Lebewesen in keiner Hinsicht überlegen; vielen sind wir sogar unterlegen etwa an Schnelligkeit, Stärke und anderen Fähigkeiten. Aber weil uns die Fähigkeit mitgegeben ist, uns gegenseitig zu überzeugen, und jedem deutlich zu machen, was auch immer wir wollen, sind wir nicht nur der Lebensform wilder Tiere entronnen, sondern aufgrund dieser Fähigkeit sind wir zusammengekommen, haben Städte gegründet, Gesetze geschaffen und die Künste erfunden."*  
(Isokrates, Rede XV, 253 - 257)

Die Vergesellschaftung des Menschen hat ihren Ursprung demnach in dem Status des Menschen als Mängelwesen, der zur Bewältigung des Lebens auf die Hilfe anderer Menschen angewiesen ist. Platon sieht den Menschen daher von Beginn an als soziales Wesen. Damit erscheint der andere Mensch nicht als Feind, sondern als Helfer (vgl. Rohls, 1999, S. 56).

Hume bezieht sich später auf die sophistische Mängelwesentheorie, indem er darauf hinweist, dass der Mensch im Vergleich zu den anderen Lebewesen eindeutig benachteiligt ist (vgl. Hume, 1740/1978, S. 227 ff.). Der Mensch hat von Natur aus zahlreiche (Grund)-Bedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Unterkunft. Aber er verfügt über keinerlei natürliche Mittel, diese Grundbedürfnisse zu befriedigen. Hume vergleicht den Menschen dabei mit einem Löwen. Der Löwe als Fleischfresser hat den Körperbau, die Kraft, Schnelligkeit und körpereigene Waffen, um sich selbst ausreichend mit Nahrung zu versorgen. Die von der Natur vorgegebenen Mittel stehen beim Löwen in einem angemessenen Verhältnis zu seinen Bedürfnissen. Ganz anders der Mensch: Der Mensch hat zwar Bedürfnisse, ist aber nicht mit den natürlichen Mitteln ausgestattet - er besitzt weder körpereigene Waffen noch die natürlichen Fähigkeiten (z. B. ausreichende Schnelligkeit, Kraft), um diese in ausreichendem Maße zu befriedigen. Hume argumentiert, dass der Mensch praktisch nur eine Möglichkeit hat, seine Grundbedürfnisse zu befriedigen - durch Vergesellschaftung.

Mitte des 20. Jahrhunderts greift Gehlen auf das Bild des Menschen als Mängelwesen zurück und konstatiert: *"Es fehlt das natürliche Haarkleid und damit der natürliche Witterungsschutz; es fehlen natürliche Angriffsorgane, aber auch eine zur Flucht geeignete Körperbildung; der Mensch wird von den meisten Tieren an Schärfe der Sinne übertroffen, er hat einen geradezu lebensgefährlichen Mangel an echten Instinkten und er unterliegt während der ganzen Säuglings- und Kinderzeit einer ganz unvergleichlichen langfristigen Schutzbedürftigkeit. Mit anderen Worten: innerhalb natürlicher, urwüchsiger Bedingungen würde er als bodenlebend inmitten der gewandtesten Fluchttiere und der gefährlichsten Raubtiere schon längst ausgerottet sein."* (Gehlen, 1940/1958, S. 35)

Um trotzdem überleben zu können, braucht der Mensch Institutionen, die sich besonders durch ihre Stabilisierungs- und Schutzfunktion auszeichnen (vgl. Gehlen, 1956/2004, S. 46 ff.).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kritisch wurde gegen Gehlens Institutionenlehre eingewandt, dass er damit versucht habe, den nationalsozialistischen Führerstaat zu begründen (vgl. Rohls, 1999, S. 611).

### 5.1.2.3 Aristoteles: Tauschgerechtigkeit

Die Konsensethik greift die aristotelische Gerechtigkeitsdifferenzierung auf und bezieht insbesondere die ordnende Gerechtigkeit mit ein, die sich mit der Tauschgerechtigkeit befasst (vgl. Aristoteles, NE V 8, 1132b31-36). Danach besteht die Tauschgerechtigkeit in der Proportionalität sowohl der getauschten Güter als auch der tauschenden Personen (vgl. Koslowski, 1993, S. 65).

*"Es kommen also nach Maßgabe des Verhältnisses eines Baumeisters zu einem Schuster soundso viele Schuhe auf ein Haus oder auf ein bestimmtes Maß von Lebensmitteln. Ohne solche Berechnung kann kein Austausch und keine Gemeinschaft sein."* (Aristoteles, NE V 8, 1133a 24 - 28).

Im Unterschied zur Tauschgerechtigkeit, bei der das Gleiche als Kriterium herangezogen wird, erlaubt die Verteilungsgerechtigkeit auch Ungleichheit. Sie richtet sich nach Würdigkeit und Verdienst (vgl. Aristoteles, NE V 7, 1131b29-31).

### 5.1.2.4 Hobbes: Das Konfliktmodell

Die von Hobbes explizierten Dilemmastrukturen im Naturzustand bilden den archimedischen Punkt der Konsensethik.

Hobbes hat in seinem Konfliktmodell die grundsätzlichen Probleme von Interaktionen klar umrissen<sup>1</sup>. Interaktionen, die keinen Regeln unterworfen sind, führen in kollektive, nicht intendierte Selbstschädigungen.

Der Konflikt bildet bei Hobbes den Ausgangspunkt und der Konsens das konstituierende Element der Gesellschaft im Übergang vom Naturzustand in den geordneten Zustand. Der im Konsens geschlossene Gesellschaftsvertrag, und gleichzeitig der im Konsens eingesetzte Souverän bilden bei Hobbes die Voraussetzungen für eine befriedete geordnete Gesellschaft. Allerdings stellen die irreversible Entäußerung der Rechte des Einzelnen und der damit verbundene Verzicht auf künftigen Konsens bzw. auf das Vetorecht eine Extremposition dar. Kritik an dem Konfliktmodell von Hobbes wird von der Konsensethik vor allem deshalb erhoben, weil Hobbes die Handlungsspielräume der Individuen nicht als produktive Chance begreift, sondern als Gefahr für den Frieden. Hobbes verfolgt damit ein Modell der Schadensminimierung. Deshalb überträgt er dem

---

<sup>1</sup> vgl. Kapitel 2

Souverän die absolute Macht und minimiert die individuellen Handlungsspielräume (vgl. Homann, 1998, S. 280).

#### **5.1.2.5 Locke: Die Vertragsgemeinschaft**

Im Gegensatz zu Hobbes geht Locke davon aus, dass die Individuen im Naturzustand bereits vorgesellschaftliche Rechte besitzen. So werden z. B. die Erträge, die der Einzelne aus seiner natürlichen Umwelt erzielt, sein Eigentum. Allerdings vernachlässigt Locke die Knappheit der Güter, die zu Konkurrenzsituationen führt. Er geht hingegen von einer relativen Fülle von Gütern aus, die von Gott gegeben sind. Die Grenzen der Aneignung sieht Locke dann gekommen, wenn für die anderen Akteure nicht mehr genug bleibt.

Der Naturzustand bei Locke ist gekennzeichnet durch völlige Freiheit, Gleichheit und Unabhängigkeit (vgl. Locke, 1690/1977, S. 260). Die Menschen regeln ihre Handlungen innerhalb der Grenzen des Naturrechts und verfügen über ihren Besitz und ihre Person wie sie es selbst wollen.

*"Im Naturzustand herrscht ein natürliches Gesetz, das jeden verpflichtet. Und die Vernunft, der dieses Gesetz entspricht, lehrt die Menschheit, wenn sie sie nur befragen will, daß niemand einem anderen, da alle gleich und unabhängig sind, an seinem Leben und Besitz, seiner Gesundheit und Freiheit Schaden zufügen soll."*  
(Locke, 1690/1977, S. 203)

Locke weist auf die bloße Möglichkeit hin, dass einige sich nicht an das Naturrecht halten. Dies zeigt, dass auch der Naturzustand bei Locke nicht nur friedlich ist, sondern dass er auch eine gewisse Instabilität aufweist. Locke gesteht in solchen Situationen jedem zu, Richter und Vollstrecker in eigener Sache zu sein. Jeder Betroffene ist damit bei der Verteidigung der Rechte auf sich selbst angewiesen. "Gegen dieses Übel<sup>1</sup> wird die Regierung als Heilmittel eingesetzt; sie ist aber kein *natürliches* Heilmittel." (Russell, 2007, S. 635)

Eine Regierung dient somit als Mittel zur Durchsetzung von Ansprüchen und zur Sanktionierung von Verstößen gegen das Naturrecht. Sie hat aber primär den Zweck, das Eigentum zu sichern, und zwar nicht nur das Eigentum an Sachen, sondern auch das

---

<sup>1</sup> Gemeint ist hierbei die Selbstjustiz (Anm. d. Verf.)

Eigentum einer Person an sich selbst (vgl. Locke, 1690/1977, S. 260). Das Eigentum wird somit zum Hauptgrund, eine Regierung einzusetzen.

Die Entstehung einer Regierung ist nach Locke zunächst nur möglich, wenn es einen **Konsens** darüber gibt, Teile der natürlichen Freiheit aufzugeben, um diese gegen das Ziel eines friedlichen und behaglichen Miteinanders einzutauschen.

*"Wenn eine Anzahl von Menschen darin eingewilligt hat, eine einzige Gemeinschaft oder eine Regierung zu bilden, so haben sie sich ihr damit gleichzeitig einverleibt, und sie bilden einen einzigen politischen Körper, in dem die Mehrheit das Recht hat, zu handeln und die übrigen mitzuverpflichten."* (Locke, 1690/1977, S. 260)

Der bei Hobbes eingesetzte Souverän wird bei Locke substituiert durch die Vertragsgemeinschaft, die ihre Rechte aus pragmatischen Gründen an Institutionen überträgt, die die Vertragsgemeinschaft selbst eingerichtet hat (vgl. Locke, 1690/1977, S. 253 ff.). Hinzu kommt die Übertragung von Sanktionen an eine externe Überwachungsinstitution. Locke geht dabei von der Überlegung aus, dass die Akteure einer Gesellschaft wollen, dass die im Konsens übertragenen Rechte an die Vertragsgemeinschaft überwacht und durchgesetzt werden. Dies kann nur unparteilich und ohne Ansehen der Person erfolgen.

Damit wird deutlich, dass bei Locke der Gesellschaftsvertrag aus Vernunftgründen zwischen freien Menschen geschlossen wird, während bei Hobbes die Akteure furchtmotiviert in einem Unterwerfungsvertrag auf ihre Freiheit zum Großteil verzichten (vgl. Buchanan, 1984, S. 210). Locke entwickelt aus dem Naturzustand eine politische Selbstorganisation auf der Basis des Effizienz sichernden Mehrheitsprinzips (vgl. Kersting, 2006, S. 170 ff.).

### **5.1.2.6 Hume: Egoismus und Sympathie im Konsens**

Hume verweist darauf, dass die Knappheit zu den Anwendungsbedingungen der Gerechtigkeit gehört. Ohne Knappheit würde sich die Forderung nach Gerechtigkeit erst gar nicht stellen (vgl. Hume, 1751/2002, S. 31). Die Natur des Menschen ist bei Hume durch das Streben nach sozialer Gesellschaft und durch Eigennutz gekennzeichnet. Hume ergänzt den individualistischen Ansatz um die "beschränkte Großmut", die er ebenso wie den Eigennutz als natürliche Affekte bezeichnet (vgl. Hume, 1740/1978, S. 238).

Der ursprüngliche Impuls zur Vergesellschaftung ist das Gefühl. Die gesellschaftliche Evolution beginnt demnach bei Hume mit dem natürlichen "*Zug der Geschlechter zueinander*" (Hume, 1740/1978, S. 229). Die Verbindung zwischen Mann und Frau ist das ursprünglichste Fundament der menschlichen Gesellschaft; sie wird durch eine neue Verbindung überlagert - die gemeinsame Sorge um die Kinder.

Der natürliche Zustand ist also geprägt von der Familie. Der Mensch wird in einen Sozialverband hineingeboren. Damit wird die Familie zur kleinsten Gesellschaft auf affektueller Grundlage. Die Familie wird so zur Primärgruppe, die bereits vor der Gründung eines Staates existiert. Im Rahmen dieser Primärgruppen sieht Hume eine Fülle von altruistischen Verhaltensweisen, so z. B. die aufopferungsvolle Mutter, die ihre kranken Kinder pflegt.

In diesen Primärgruppen siedelt Hume auch jene natürlichen Tugenden an, zu deren Erfüllung sich der Mensch durch natürlichen Instinkt berufen fühlt - unabhängig von jeder Pflichtvorstellung gegenüber anderen oder der Gesellschaft: Kindesliebe, Dankbarkeit gegenüber Wohltätern, Mitleid mit Unglücklichen (vgl. Streminger, 2002, 19 f.). In kritischer Anlehnung an Hobbes schreibt Hume, dass "etwas vom Wesen der Taube neben Elementen des Wolfes und der Schlange in unser Gemüt verwoben ist." (Hume, 1751/2002, S. 199)

Sobald der Mensch jedoch diesen Bereich seiner Nächsten verlässt, kommt es zu Konfliktsituationen zwischen dem allen innewohnenden Eigeninteresse und dem Wohlwollen. Das Eigeninteresse gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung, je weiter die andere Person von der eigenen Position entfernt ist. Innerhalb der Familie ist das

Eigeninteresse am wenigsten ausgeprägt, gegenüber Verwandten und Bekannten ist es noch relativ gering, gegenüber Fremden ist es am größten.

Hier stimmt Hume mit Hobbes überein, sobald der Ursprung der öffentlichen Moral erklärt werden soll: Natürliche Haupttriebfeder ist das Selbstinteresse jedes Einzelnen.

Hume stellt dar, dass der Einzelne erkennt, dass ein Übergehen vom familiären Nahbereich in eine größere Sozialstruktur große Vorteile mit sich bringt. Ein gewichtiges Argument ist die Arbeitsteilung, die letztlich der gesamten Gesellschaft zugute kommt.

*"Wenn jeder einzelne Mensch allein und nur für sich arbeitet, so reicht seine Kraft nicht aus, um irgendein bedeutsames Werk auszuführen; seine Arbeit wird aufgebraucht durch die Beschaffung der mancherlei Dinge, welche die Not des Lebens erfordert; er bringt es in keiner Kunst zur Vollkommenheit."*

(Hume, 1740/1978, S. 228)

Durch die Vergesellschaftung erhöht sich die Produktivität, durch die Spezialisierung im Rahmen der Arbeitsteilung wächst die Geschicklichkeit und innerhalb der Gemeinschaft verliert der (un)glückliche Zufall an Bedeutung. Das Selbstinteresse verknüpft mit dem Wohlwollen ist also bei Hume dafür verantwortlich, dass jeder Einzelne erkennt, dass die Gesellschaft für ihn nützlich ist.

Im weiteren Fortschreiten kommt es zu einer Entwicklung, die kleinere Gesellschaften zusammenfasst und diese zu größeren Gesellschaften anwachsen lässt. Und jetzt wird es für den Einzelnen schwieriger zu erkennen, dass er bestimmte Regeln einhalten muss, um die gesamte Gesellschaft zu bewahren. Je größer und anonymere die Gesellschaft wird, desto weniger erkennt der Einzelne den persönlichen Nutzen aus der Einhaltung von Regeln. Bei kleinen Gesellschaften wird sofort offensichtlich, dass ein Verstoß Unordnung schafft und die Gesellschaft gefährdet ist. Bei großen Gesellschaften ist die Gefährdung der Gesellschaft durch Regelverstöße weniger erkennbar. Hume führt an dieser Stelle den Begriff der "Sympathie" ein. Wenn ein Individuum einen Regelverstoß eines anderen und den damit verbundenen Schaden für Dritte bemerkt, so berührt ihn dies auf unangenehme Weise. Dies nennt Hume Sympathie und leitet daraus ab, wie wir Unrecht und Tugend erkennen können:

*"Alles aber an menschlichen Handlungen, das bei der einfachen (uninteressierten) Betrachtung Unbehagen erregt, wird Unrecht genannt; und alles, was unter der gleichen Voraussetzung Befriedigung erzeugt, nennen wir Tugend."*

(Hume, 1740/1978, S. 243)

und weiter heißt es:

*"So ist Eigennutz das ursprüngliche Motiv zur Festsetzung der Rechtsordnung, aber Sympathie ist die Quelle der sittlichen Anerkennung, die dieser Tugend gezollt wird."* (Hume, 1740/1978, S. 243-244)

Der Prozess der Vergesellschaftung ist störanfällig. Hume zeigt, dass der Besitz und damit verbunden die Eigentumsfrage von äußeren Gütern (in Ergänzung zu seelischen und körperlichen Gütern) im Naturzustand nicht geklärt ist. Äußere Güter sind der gewaltsamen Aneignung durch Dritte ausgesetzt. Damit stehen sich zwei Entwicklungen konträr gegenüber: Auf der einen Seite ist der Hauptnutzen, den der Einzelne aus der Gesellschaft zieht, die Vermehrung der Güter; auf der anderen Seite ist aber die Unsicherheit des Besitzes bzw. die ungeklärte Eigentumsfrage das Haupthindernis. Die Begierde, Güter für sich selbst zu erlangen, ist von Natur aus vorhanden und wirkt im Zuge der Vergesellschaftung zerstörend für die Gesellschaft. Hume zeigt nun auf, dass es keinen natürlichen Affekt gibt, diesen Eigennutz unter Kontrolle zu halten - außer den Eigennutz selbst.

*"Es gibt also keinen Affekt, der fähig ist, die eigennützige Neigung im Zaum zu halten, außer dieser Neigung selbst, wenn man ihr nämlich eine neue Richtung gibt."* (Hume, 1740/1978, S. 236)

Zum Schutze des Eigentums und damit der Gesellschaft muss deshalb ein künstliches Instrument geschaffen werden - nämlich ein **Konsens** zwischen allen Mitgliedern der Gesellschaft. Dieses künstliche Instrument muss in der Lage sein, den Eigennutz aus egoistischen Überlegungen zu zähmen und in geeignete Bahnen zu lenken. Mit Hilfe dieser Übereinkunft soll die entsprechende Sicherheit für jedes Mitglied der Gesellschaft geschaffen werden.

Ein solcher Konsens ist im Sinne des Eigennutzes. Jeder kann erkennen, dass der Verzicht auf fremdes Eigentum besser für ihn ist, weil er damit die Gesellschaft als solche erhält, die wiederum für seinen eigenen Nutzen von großem Vorteil ist. Durch

die Erhaltung der Gesellschaft kommt jedes einzelne Mitglied zu größerem Nutzen als im Zustand des "Einzelkämpfers".

Dies kann jedoch nur dann funktionieren, wenn jedes Individuum in der Gesellschaft diese Übereinkunft stützt und akzeptiert. Sollte dies nicht der Fall sein, führt dies unweigerlich zu Dilemmastrukturen und der eigentliche Nutzen, den die Gesellschaft als solche verspricht, könnte nie erreicht werden.

Neben der Eigentumsfrage gibt es eine weitere potenzielle Störung im Prozess der Vergesellschaftung. Diese Störung tritt vor allem bei der Entwicklung zu größeren Gesellschaften zu Tage. Hume verweist darauf, dass die Menschen von Natur aus so veranlagt sind, dass sie das Nahe dem Entfernteren vorziehen (vgl. Hume, 1740/1978, S. 284 ff.). Diese Distanz kann sowohl räumlich (ein Ereignis in unmittelbarer räumlicher Nähe wird anders beurteilt als ein räumlich distanzierteres Ereignis) als auch zeitlich (ein zeitlich nahes Ereignis wird anders beurteilt als ein zeitlich entfernteres, als ein künftiges oder vergangenes) sowie personal (der Mensch zieht seine engsten Verwandten den entfernteren Verwandten und diese wiederum den völlig Fremden vor) beschaffen sein. Menschen werden verlockt, einen kleinen gegenwärtigen Vorteil gegenüber der Aufrechterhaltung der Ordnung in der Gesellschaft vorzuziehen, weil die Folgen eines solchen Verstoßes sehr fern zu liegen scheinen. Hume erkennt, dass die Menschen ihren offensichtlichen Mangel nicht von selbst beheben können:

*"Die Menschen können weder bei sich noch bei anderen jene Beschränktheit der menschlichen Natur, die sie das nächste dem entfernteren vorziehen lässt, von Grund auf heilen. Sie können ihre Naturen nicht ändern, indem sie die Einhaltung der Rechtsnormen zum unmittelbaren, ihre Verletzung zum entfernteren Interesse bestimmter Personen machen."* (Hume, 1740/1978, S. 287)

Deshalb ist es notwendig, eine Obrigkeit zu installieren, die die Einhaltung der Regeln überwacht und gegebenenfalls bei einem Verstoß auch sanktioniert.

### 5.1.2.7 Kant: Prinzip der Autonomie

Kant bezeichnet das Prinzip der Autonomie als erstes Prinzip der Moral, da nicht die Interessen eines Individuums als Maßstab herangezogen werden können, sondern nur das Individuum selbst.

*"Man sah den Menschen durch seine Pflicht an Gesetze gebunden, man ließ es sich aber nicht einfallen, daß er nur seiner eigenen und dennoch allgemeinen Gesetzgebung unterworfen sei."* (Kant, Grundlegung, IV 432)

Die Triebfeder für eine moralische Handlung ist weder Furcht noch Neigung für das Gesetz, sondern Achtung vor dem Gesetz. Zusammen mit der Universalität des kategorischen Imperativs zeigt sich, dass eine allgemeine Regel nur dann gültig sein kann, wenn ihr von allen zugestimmt wird:

*"Sondern es ist eine bloße Idee der Vernunft, die aber ihre unbezweifelte (praktische) Realität hat: nämlich jeden Gesetzgeber zu verbinden, daß er seine Gesetze so gebe, als sie aus dem vereinigten Willen eines ganzen Volkes haben entspringen können, und jeden Untertan, sofern er Bürger sein will, so anzusehen, als ob er zu einem solchen Willen mit zusammengestimmt habe. Denn das ist der Probirstein der Rechtmäßigkeit eines jeden öffentlichen Gesetzes."* (Kant, Gemeinspruch, VIII 297)

Gauthier greift Kants These auf: "Were duty no more than interest, morals would be superflous". (Gauthier, 1986, S. 1). Moral, die das menschliche Handeln bestimmt, darf nicht direkt die Interessen der Akteure ansprechen (vgl. Lütge, 2005, S. 69). Moralisches Handeln muss intrinsisch - aus eigenem inneren Anlass - begründet sein und darf nicht extrinsisch - auf Grund äußerer Anreize - erfolgen.

### **5.1.2.8 Buchanan: Designer der Vertragstheorie**

Buchanan, als "Designer" der Vertragstheorie geadelt (Homann/Suchanek, 2005, S. 161), unterstreicht Humes Analyse: "Die gesamte Auseinandersetzung von Hume mit dem Ursprung von Eigentumsrechten und den Vorteilen solcher Rechte für die gesellschaftliche Stabilität ähnelt in vielen Punkten der in diesem Buch geführten Diskussion." (Buchanan, 1984, Fußnote 3, S. 29)

Buchanan betont, dass sein vertragstheoretischer Ansatz der Ökonomik als demokratischer und individualistischer Ansatz zu verstehen ist. Jeder Mensch zählt gleich viel und nur als ein Einzelner. Buchanan betont *expressis verbis*, dass er die Individuen grundsätzlich für ungleich hält, aber es ist wichtig, dass eine das Recht durchsetzende Instanz sich neutral verhält und jedes Individuum bei der Durchsetzung der Rechte gleich behandelt (vgl. Buchanan, 1984, S. 15).

Eine gesellschaftliche Situation ist dann als "gut" einzustufen, wenn sich die einzelnen Individuen ihre Wünsche erfüllen können. Als einzige Restriktion gilt zunächst das Prinzip des wechselseitigen Einverständnisses (vgl. Buchanan, 1984, S. 3). Folgt man Buchanan, dass interpersonelle Konflikte bei der Problemanalyse bedeutsamer sind als kooperative Interaktionen, so zeigt sich, dass es Grenzen der Freiheit des Einzelnen geben muss. Denn ohne Beschneidung der Freiheit wäre es unmöglich, ein funktionierendes Gesellschaftssystem zu gründen und aufrecht zu erhalten (vgl. Berlin, 1995, S. 203). Es wird deutlich, dass - in Anlehnung an Kant - die Gesellschaftsordnung nicht auf den Präferenzen oder Interessen beruht, sondern auf dem Individuum selbst. Das Individuum wird somit zur "Quelle aller Werte" (Brennan/Buchanan, 1993, S. 28).

Die Rechte des Einzelnen müssen also so determiniert werden, dass er genau erkennt, was er tun darf und was nicht. Ohne diese Festlegung der Grenzen würde man im Zustand des sich ständig erneuernden Hobbes'schen Konfliktes verbleiben. Zentraler Punkt bei dieser Festlegung ist die Zusicherung der Eigentumsrechte.

Grundsätzlich bieten sich zu diesem Zweck zwei Wege an: Der eine Weg ist gekennzeichnet durch moralische Appelle und durch die Hoffnung, der Mensch sei

grundsätzlich zu moralischer Besserung fähig.<sup>1</sup> Der zweite Weg besteht in der Etablierung von Regeln und Normen, die dem Einzelnen Grenzen setzen. Damit wird der Mensch so akzeptiert wie er ist - mit all seinen "moralischen Handicaps" (Brennan/Buchanan, 1993, S. XX). Mit der Festlegung von Regeln und Normen ist es den Individuen möglich, ihre Handlungen aufeinander abzustimmen und somit auch diejenigen Interessen zu verfolgen, die mit den Interessen anderer Individuen konfliktieren.

Entscheidend ist die Trennung zwischen der Festlegung der Regeln und der Entscheidung welche Handlungen unter der Nebenbedingung der Regeln durchgeführt werden sollen.

Brennan/Buchanan wenden sich gegen die neoklassische Ökonomik, die die Selbststeuerung des Marktes begründete. Ohne institutionelle Regeln gibt es auf den Märkten kein Recht und keine Moral. Einfachste Tauschhandlungen würden unterbleiben, weil die Tauschpartner Furcht vor gegenseitiger Übervorteilung oder gar Beraubung hätten. Die Märkte sind also auf geeignete institutionelle Rahmenbedingungen angewiesen. Zur Einhaltung der Regeln sind Überwachungsinstrumente und Sanktionen bei einem Verstoß geboten. Gerechtes Handeln zeichnet sich jedoch nicht dadurch aus, dass man die Strafe für eine Regelverletzung akzeptiert - es besteht vielmehr in der Befolgung der Regeln (vgl. Lütge, 2007, 196).

Buchanan differenziert einen zweistufigen Vertragsprozess. Der Vertragsprozess ist nicht historisch zu verstehen, sondern "metaphorisch" (vgl. Brennan/Buchanan, 1993, S. 25). In einer ersten Stufe wird der "Verfassungsvertrag"<sup>2</sup> geschlossen, der dann als Rahmen für Verträge in der zweiten Stufe zwischen den Mitgliedern der Gesellschaft dient (vgl. Buchanan, 1984, S. 39 ff.).

Die Regeln in der zweiten Stufe als Handlungsbedingungen innerhalb von Institutionen bilden den Rahmen für Handlungen und Handlungsfolgen.

Die Gesetzgebung des Verfassungsvertrages erfolgt in autonomer Weise. Autonomie kann interpretiert werden als das "Verhältnis von Subjekten, die sich in ihren

---

<sup>1</sup> Etwas resigniert konstatieren Brennan/Buchanan: "Viel Kraft und Zeit wurde in Versuche investiert, diesem Ziel näherzukommen. Die bisher erzielten Ergebnisse sind jedoch eher problematisch. Trotzdem sind wir nicht der Meinung, daß Schritte in dieser Richtung als wertlos oder unnützlich zu verwerfen seien." (Brennan/ Buchanan, 1993, Seite XX)

<sup>2</sup> Der Verfassungsvertrag stellt für Buchanan den Sprung aus der Hobbes'schen Anarchie dar.

gesetzgebenden Handlungen die Eigenschaft der Selbstgesetzgebung zuschreiben." (von Pechmann, 2008, S. 66)

Im Gegensatz zur neoklassischen Ökonomie setzt Buchanan nicht auf ein Effizienz- sondern auf ein **Konsensparadigma** (vgl. Pies, 1993, S. 123 ff.). Diese Sichtweise setzt voraus, dass die Regeln in einer freiwilligen und einmütigen Vereinbarung aller festgelegt wurden. Gerechtigkeitsüberlegungen können sich nach Brennan/ Buchanan nur auf die Handlungen konzentrieren. Diese gelten dann als gerecht, wenn sie mit dem Regelwerk im Einklang stehen. Normativ wünschenswerte Änderungen im Verhalten der Individuen können hingegen nur durch eine Änderung der Regelstrukturen erfolgen.

#### 5.1.2.9 Rawls: Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Rawls gehört ebenfalls zur Kategorie der Vertragstheorien. Für Rawls besitzt jeder Mensch eine absolute Unverletzlichkeit, die nicht aufgegeben werden darf - auch dann nicht, wenn ein größeres Wohlergehen aller die Folge wäre (vgl. Rawls, 1979, S. 46). Damit zieht Rawls einen klaren Trennungsstrich zum Utilitarismus.

Rawls zeigt auf, dass Institutionen als Hort der Regeln die formale Gerechtigkeit bestimmen und konzipiert die Ethik zweistufig: Bei den Beurteilungen von Gerechtigkeit sind Regeln und Handlungen zu unterscheiden. Zum einen können Institutionen daran gemessen werden, ob ihre Regeln gerecht sind<sup>1</sup> oder ob sie insgesamt den Gerechtigkeitsabwägungen standhalten. Zum anderen werden Handlungen innerhalb von Institutionen von Regeln bestimmt und beschränkt. Die Handlungen werden durch Anreize bestimmt.

*"Im Idealfall sehen die Regeln so aus, daß die Menschen durch ihre vorherrschenden Interessen zu Handlungen veranlaßt werden, die gesellschaftlich wünschenswerten Zielen dienlich sind."* (Rawls, 1979, S. 77)

Rawls will darüber hinaus in Anlehnung an Kant aufzeigen, dass der Einzelne sich nicht nur dann an die Regeln halten soll, wenn er sich persönliche Vorteile davon verspricht, sondern auch, wenn kein persönlicher Nutzen erkennbar ist (vgl. Lütge, 2007, S. 143).

---

<sup>1</sup> Rawls verweist darauf, dass es durchaus Institutionen gibt, die einzelne ungerechte Regeln aufweisen, ohne dass die Institution selbst ungerecht ist. Umgekehrt kann die Institution selbst ungerecht sein, ohne dass alle Regeln der Institution ungerecht sind (vgl. Rawls, 1979, S.77).

Dazu ist ein Gerechtigkeitsinn des Einzelnen erforderlich, der als anthropologische Eigenschaft verstanden werden kann (vgl. Lütge, 2007, S. 246).

Maßstab für die moralische Bewertung von Institutionen ist die Gerechtigkeit, die für Rawls "*die erste Tugend sozialer Institutionen*" darstellt (Rawls, 1979, S. 19). Damit wird noch einmal deutlich, dass die Regeln selbst - dazu gehört auch der Verfassungsvertrag - den Gerechtigkeitsabwägungen unterliegen. Rawls will jedoch - anders als Hobbes, der versuchte, die staatliche Herrschaft an sich zu legitimieren - einen Gerechtigkeitsmaßstab entwickeln, um bestehende Institutionen zu bewerten (vgl. Mieth, 2006, S. 179). Rawls greift zu diesem Zweck auf den von Kant beschriebenen Antagonismus der ungeselligen Geselligkeit zurück (vgl. Kant, VIII, 15 - 32) und entwirft einen gesellschaftlichen Urzustand, der durch Interessensharmonie und Interessenskonflikte gekennzeichnet ist. Um die Konfliktsituationen zu entschärfen, sollen die Mitglieder der Gesellschaft Prinzipien entwickeln, die vernünftig und langfristig den gesamten Bereich der menschlichen Beziehungen regeln (vgl. Rawls, 1979, S. 151). Die Prämisse der Langfristigkeit verweist dabei auf die angestrebte Stabilität der Institutionen. Diese Stabilität ist notwendig, damit spezifische Investitionen im Rahmen institutioneller Vereinbarungen getätigt werden. Ohne die Verlässlichkeit der Institution würden spezifische Investitionen unterbleiben und damit die Generierung von Kooperationsgewinnen entfallen. Mit der Betonung der Stabilität wird deutlich, dass Rawls sie zum Bewertungskriterium von Institutionen bzw. einer gerechten Gesellschaft erhebt. "Hierin unterscheidet er<sup>1</sup> sich von anderen politischen Philosophen und Moralphilosophen (etwa aus dem Neoaristotelismus), die nicht Stabilität, sondern die Verwirklichung bestimmter (moralischer) Werte zum Bewertungskriterium erheben." (Lütge, 2007, S. 141)

Rawls konzipiert einen **übergreifenden Konsens**. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitglieder einer Gesellschaft nicht nur aus Eigeninteresse zustimmen, sondern auch auf Grund ihrer "persönlichen umfassenden Lehre" (Lütge, 2007, S. 151). Dabei ist der Konsens nicht als "Vetorecht" eines jeden Mitglieds der Gesellschaft zu verstehen, sondern als normatives Ideal (vgl. Suchanek, 2007, S. 152). Mit Hilfe der im Konsens festgelegten Prinzipien wird in gerechter Weise die Generierung von Kooperationsgewinnen gefördert.

---

<sup>1</sup> gemeint ist Rawls (Anm. d. Verf.)

Rawls legt den fairen Kooperationsbedingungen die Metapher des "veil of ignorance"<sup>1</sup> zu Grunde. Damit will er die klassischen Vertragstheorien auf einem höheren Niveau der Abstraktion neu begründen. Rawls untersucht die Entscheidungssituation von Individuen, die in einem ursprünglichen Zustand der Gleichheit, geleitet von ihren Eigeninteressen und ohne Wissen, in welcher Situation sie sich nach einer Konsenserzielung befinden, allgemeine gesellschaftliche Grundregeln festlegen. Diese fiktive Situation drückt aus, dass die Unparteilichkeit am besten dann zum Ausdruck kommt, wenn gesellschaftliche Unterschiede wie Stand, Herkunft, Vermögen, Einkommen etc. und natürliche Unterschiede wie Begabungen und Fähigkeiten ausgeblendet werden. Damit will Rawls zeigen, dass durch Ausblendung realer Unterschiede die angestrebte Gleichheit erreicht werden kann.

Seine Überlegungen münden in die beiden Gerechtigkeitsgrundsätze:

*"1. Jedermann soll gleiches Recht auf das umfangreiche System gleicher Grundfreiheiten haben, das mit dem gleichen System für alle anderen verträglich ist.*

*2. Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten sind so zu gestalten, daß (a) vernünftigerweise zu erwarten ist, daß sie zu jedermanns Vorteil dienen, und (b) sie mit Positionen und Ämtern verbunden sind, die jedem offen stehen."*

(Rawls, 1979, S. 81)

Rawls versucht darüber hinaus aufzuzeigen, dass zwischen dem individuell Guten und dem allgemein Gerechten eine Kongruenzbeziehung herrscht (vgl. Mieth, 2006, S. 184). Der individuelle Gerechtigkeitsinn stellt für den Einzelnen den Leitfaden für seine Lebenspläne dar (vgl. Rawls, 1979, S. 615) und bewirkt somit eine wohlgeordnete Gesellschaft. Umgekehrt haben die Mitglieder der wohlgeordneten Gesellschaft den Wunsch, gerecht zu handeln, was ihrem eigenen Wohle dient.

---

<sup>1</sup> veil of ignorance wird häufig übersetzt als "Schleier des Nichtwissens".

#### 5.1.2.10 Habermas: Der Konsens im Diskurs

Der Konsens im argumentativen Diskurs ist das zentrale Anliegen der Diskursethik.

Die Bedingung für die moralische Rechtfertigung einer Norm ist demnach die Überprüfung im argumentativen Konsens. Der Dialog wird dem kantischen Monolog bei der Entwicklung ethischer Richtlinien der Vorzug eingeräumt (vgl. Lütge, 2007, S. 105). Habermas stellt mehrere normative Forderungen an die Diskurssituation (vgl. Habermas, 1996, S. 62):

- Partizipationsmöglichkeit: Niemand, der einen relevanten Beitrag leisten könnte, darf ex ante vom Argumentationsprozess ausgeschlossen werden.
- Kommunikative Gleichbehandlung: Allen wird die gleiche Chance eingeräumt, argumentative Beiträge einzubringen.
- Wahrhaftigkeit: Die Teilnehmer müssen meinen, was sie sagen.
- Zwanglosigkeit: Die Kommunikation muss frei von äußeren und inneren Zwängen sein.
- Öffentlichkeit: Die Öffentlichkeit stellt zum einen die notwendige Bedingung dafür dar, dass die genannten Forderungen eingehalten werden, zum anderen kann nur in der Öffentlichkeit über diejenigen Regeln entschieden werden, die das Gemeinwohl betreffen (vgl. Göbel, 2006, S. 33).

Argumentativer **Konsens** wird genau dann erzielt, wenn alle Teilnehmer des Diskurses einem Normvorschlag gemeinsam zustimmen oder ihn ablehnen (vgl. Rähme, 2006, S. 422). Habermas leitet daraus den diskursethischen Grundsatz ab:

*"daß nur diejenigen Normen Geltung beanspruchen dürfen, die die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden könnten."* (Habermas, 1992, S. 61)<sup>1</sup>

Ethische Richtlinien sind damit Ausfluss von Interaktionen. Dies spiegelt sich auch in der Forderung wider, dass Institutionen als gestaltbar und nicht als unveränderlicher Rahmen betrachtet werden sollen. Verbesserungsvorschläge sollen nicht nur Anreize für Beteiligte liefern, sondern auch den moralischen Intuitionen aller Gesellschaftsmitglieder genügen (vgl. Lütge, 2007, S. 131 ff.).

---

<sup>1</sup> Im Unterschied zu Habermas wird bei Apel auch das Bemühen selbst um einen argumentativ erzielten Konsens zur moralischen Pflicht (vgl. Apel, 1998, S. 765 ff.).

### 5.1.3 Charakteristika der Konsensethik

Homann ist es gelungen, aus den Erkenntnissen verschiedener Ansätze einen konsensethischen Ansatz zu entwickeln, der auf drei Grundsätzen fußt (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 164 ff.):

1. Der Konsens bezieht sich stets auf die Regeln.

Regeln bilden das dauerhafte Gerüst, in dem Akteure ihre Handlungen vollziehen können. Nur die Dauerhaftigkeit und die Durchsetzbarkeit der Regeln gewährleisten die Realisierung möglicher Kooperationsgewinne.

Die Konsensethik wird damit zur Ordnungsethik<sup>1</sup>. Die Ordnungsethik versucht, Ethik und Ökonomik, Moral und Eigeninteresse aus einer gemeinsamen Wurzel abzuleiten (vgl. Lütge, 2008, S. 132). Der Ordnungsethik geht es nicht grundlegend um Regeln, sondern um Vorteile und Anreize (vgl. Lütge, 2007, S. 47). Wenn die Ordnung, i. e. die Spielregel, festgelegt ist, können die Handlungen im Rahmen der Handlungsethik moralisch beurteilt werden.

2. Handlungsregeln bedürfen für ihre Gültigkeit der Zustimmung aller Betroffenen.

Der Konsens wird mit diesem Grundsatz zur normativen Regel. Jeder Einzelne hat damit auch ein Vetorecht gegen kollektive Entscheidungen.

Im strikten Konsens, also in der Zustimmung aller Betroffener, besteht auch zugleich das größte Problem der Begründung der Konsensethik, da ein tatsächlicher Konsens in der ersten Vertragsstufe (z. B. Verfassungsvertrag, allgemeine Gesetzgebung) in pluralistischen Gesellschaften empirisch keinesfalls zu erzielen ist. Ganz anders erscheint diese Forderung in Institutionen, die privatrechtlich begründet sind.

Hier ist ein Konsens der Beteiligten für eine funktionierende Institution wie z. B. für die Institution "Franchisevertrag" unabdingbar - während der Konsens mit den Betroffenen auch 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 Ausgangspunkt. Für die Praxis sind Ersatzverfahren notwendig, die den Konsens

---

<sup>1</sup> Als Initiator der Ordnungsethik gilt Homann (vgl. Homann/Kirchner, 1995)

aller Betroffenen simulieren. So wird angeführt, dass man mit einem Konsens rechnen dürfe, wenn Kooperationsgewinne für alle anfallen. Wenn also das Kriterium der Pareto-Superiorität erfüllt ist, gilt der Konsens als erreicht. "Die Legitimation von normativen Vorstellungen erfolgt durch Konsens aller auf der Grundlage von Kooperationsgewinnen für alle, auf der Grundlage der Pareto-Superiorität des Gesellschaftsvertrages also." (Homann, 1999b, S. 59)

Und noch deutlicher: "... und auf Konsens darf man rechnen, wenn Kooperationsgewinne für alle anfallen: Das ist das Kriterium." (Homann/Suchanek, 2005, S. 168)

Die Betrachtung des Konsenses in der ersten Vertragsstufe als impliziter Vertrag führt zu einem weiteren Argument. Betroffene stimmen der Gesellschaftsordnung durch ihr faktisches Verhalten immer wieder laufend zu. Das "konkludente Verhalten" äußert sich durch freiwilligen Verbleib in dieser Ordnung (vgl. Homann, 1988, S. 179 f.).

3. Für die Begründung der Regeln sind nicht die Interessen maßgeblich, sondern die Träger der Interessen, die Individuen.

Die Konsensethik geht davon aus, dass verbindliche Regeln auf der Zustimmung der betroffenen Subjekte begründet sind (kollektive Selbstbindung) und bezieht somit das Prinzip der Autonomie und der Universalität von Kant mit ein.

Hierin unterscheidet sich die Konsensethik diametral vom Utilitarismus. Während der Utilitarismus eine Nutzenverrechnung der einzelnen Individuen vornimmt, legt die Konsensethik das Individuum selbst als normativen Wertmaßstab zu Grunde (vgl. Homann, 1999b, S. 58 ff.).

Zusammenfassend ist die Konsensethik durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

- Die Konsensethik berücksichtigt sowohl das aristotelische Menschenbild wie auch das Konfliktmodell von Hobbes und vereint sie im Bild der kantischen "ungeselligen Geselligkeit". Zugleich auftretende gemeinsame und konfligierende Interessen der Beteiligten bilden den Ausgangspunkt der Konsensethik.
- Die Konsensethik geht davon aus, dass Dilemmastrukturen in der Gesamtheit der menschlichen Beziehungen vorhanden und somit allgegenwärtig sind.

- Konflikt und Konsens stehen sich nicht als Antipoden gegenüber, sondern bedingen sich (vgl. Suchanek, 2007, S. 76). In die Sprache der Ökonomik übersetzt bedeutet dies, dass Konflikt und Konsens keine Substitutions-, sondern Komplementärgüter sind. Ohne Konflikte wäre das Streben nach Konsens sinnlos - der Konsens existierte ja dann bereits allerorten. So wird der Konflikt - bei geeigneten Spielregeln - zum Produktionsfaktor, der Wettbewerb, Kooperationsformen und Kreativität fördert.
- Die einseitige Verfolgung der eigenen Interessen, ohne die Interessen der anderen zu berücksichtigen, ist für das Individuum selbst nachteilig. Der Egoismus führt zur wechselseitigen Schlechterstellung.
- Die Konsensethik unterscheidet zwischen den Beteiligten und den Betroffenen einer Handlung. Sie ist teleologisch orientiert, ohne die Handlung selbst aus dem Auge zu verlieren.
- Die zweite Differenzierung betrifft die Trennung von Spielregeln und Spielzügen, also die Trennung von Handlungsbedingungen und Handlungen.

In einem zweistufigen Vertragsprozess werden die Regeln im Konsens festgelegt. Nach Festlegung der staatlichen Rahmenbedingungen können die Akteure privatrechtliche Verträge (ebenfalls im Konsens) im postkonstitutionellen Zustand abschließen. Durch geeignete Regeln (i. e. Institutionen) wird eine wechselseitige Glaubwürdigkeit erzeugt, die es erlaubt, spezifische Investitionen vorzunehmen. "Gute Güter können nur produziert werden (i. e. Spielzüge)<sup>1</sup>, wenn Marktbedingungen herrschen (i. e. Spielregeln)<sup>2</sup>, die es erlauben, Gewinne zu erwirtschaften, die das gute Leben sichern." (Vossenkuhl, 2006, S. 299)

- Die Institutionen bilden den Ort der Moral.

Die Bildung oder Veränderung von Institutionen unterliegt dem Konsens. Institutionen sollen dauerhafte, verlässliche Regeln darstellen. Durch Veränderungen der Metaregeln können Anpassungen anderer institutioneller Regeln notwendig werden. Institutionen liefern Anreize für Kooperationen zum wechselseitigen Vorteil. Diese konsensethische Sichtweise hat ihren Niederschlag auch in der Institutionenökonomik gefunden: "Funktionell gesehen, können Institutionen als

---

<sup>1</sup> Ergänzung durch Verf.

<sup>2</sup> Ergänzung durch Verf.

Einrichtungen verstanden werden, die helfen, die Ungewißheiten des menschlichen Lebens zu verringern, das Treffen von Entscheidungen zu erleichtern und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen zu fördern, so daß im Ergebnis die Kosten der Koordination wirtschaftlicher und anderer Aktivitäten abnehmen." (Richter/Furubotn, 1999, S. 8)

- Zentrales Moment der Konsensethik ist die Kooperation.

Dabei wird die Kooperation nicht in den Rang eines unbedingten Zieles gestellt. Vielmehr ist es mit Hilfe der Konsensethik möglich, zwischen erwünschten und unerwünschten Kooperationen zu differenzieren.

- Die Konsensethik hat das Ziel, einen Rahmen für erwünschte Kooperationen zu schaffen und zu stabilisieren und unerwünschte Kooperationen zu destabilisieren.

## **5.2 Franchising als Institution**

Die Konsensethik soll im Folgenden als Maßstab herangezogen werden, um die moralische Dimension des Franchisings zu beleuchten.

Zu diesem Zweck sind einige Voraussetzungen zu benennen:

1. Die Analyse gilt der postkonstitutionellen Phase. Demnach muss vorausgesetzt werden, dass geeignete Rahmenbedingungen der Gesetzgebung und einschlägiger Rechtsprechung als Meta-Spielregeln bereits vorgegeben sind. Der Franchisevertrag wird somit in der zweiten Stufe des Buchanan'schen Vertragsprozesses gestaltet.
2. Auf den Märkten herrscht Wettbewerb. In Wettbewerbssituationen kommt es auf Grund der Dilemmastrukturen zu einer Entkoppelung zwischen der ursprünglichen Intention und dem eigentlichen Ergebnis. Damit ist es möglich, erwünschte Interaktionen zu stabilisieren und unerwünschte Interaktionen zu destabilisieren.
3. Der Franchisevertrag wird im Konsens zwischen den Beteiligten geschlossen. Er regelt das Verhalten der beteiligten Vertragspartner, hat aber auch Auswirkungen auf Dritte. Es muss deshalb in der Analyse zwischen Beteiligten der Handlung selbst und Betroffenen differenziert werden. Bei Betrachtung der Handlung selbst, erscheint es stets wünschenswert, Dilemmastrukturen zu überwinden. Bei der Einbeziehung der Auswirkungen des Verhaltens der Beteiligten auf Betroffene zeigt sich, dass es in bestimmten Situationen auch sinnvoll sein kann, Dilemmastrukturen

zu etablieren. Vice Versa ist es auch möglich, dass erwünschte Ergebnisse unbeabsichtigt zustande kommen. So können wirtschaftliche Akteure, die ihren eigenen Nutzen anreizbedingt verfolgen, unbeabsichtigt Vorteile bei Dritten erzeugen.

4. Der Franchisevertrag stellt einen unvollständigen Vertrag dar.

Er definiert Verfügungsrechte und Handlungsspielräume. Die Notwendigkeit der umfassenden vertraglichen Bindung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer hat jedoch auch Grenzen. Zum einen wird die Vertragsgestaltung durch Kosten begrenzt. Ein möglichst vollständiger Vertrag, der alle Eventualitäten durchspielt und dann in eindeutiger Weise die Regeln dafür festlegt, wäre zu teuer (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 108 f.). Zum anderen würde ein solcher Vertrag auch den Weg zu zusätzlichen Kooperationsgewinnen verstellen (vgl. Suchanek/Waldkirch, 1999)<sup>1</sup>, ganz abgesehen von der Unvorhersehbarkeit der Zukunft, die sich nicht in einem Vertrag abbilden lässt.

Mit dieser Erweiterung wird deutlich, dass nicht nur die festgeschriebenen Regeln des Vertrages (ordnungsethisch), sondern auch die damit implizit verbundene Nutzung der Handlungsspielräume (handlungsethisch) zum Analysegegenstand werden.

5. Als "gesellschaftlich erwünscht" gelten Auswirkungen von Handlungen, die Beteiligten und Betroffenen Kooperationsgewinne ermöglichen - umgekehrt gelten solche Handlungen als "gesellschaftlich unerwünscht", die Kooperationsgewinne verhindern bzw. Nachteile aus der Handlung mit sich bringen (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 168).

---

<sup>1</sup> "Je grundlegender und damit dauerhafter Institutionen sind, desto offener müssen sie sein, um nicht künftige an sich erwünschte Entwicklungen zu be- bzw. verhindern." (Suchanek/Waldkirch, 1999, S. 16)

### **5.2.1 Beteiligte**

Die Beteiligten einer Franchise Kooperation 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.

#### **5.2.1.1 Sicherheit der Verfügungsrechte**

Beim Franchising handelt es sich um spezifische Investitionen, die von beiden Partnern in unterschiedlicher Form, aber mit einem gemeinsamen Ziel (Gewinnsteigerung) unternommen werden. Solche Investitionen unterbleiben jedoch, wenn die Akteure nicht sicher sein können, ob der jeweils andere Kooperationspartner sich nicht die Erträge der eigenen Investition aneignet. Das Verfügungsrecht über die eigenen Ressourcen muss jederzeit gewährleistet sein, damit Investitionen stattfinden. Allein schon die Möglichkeit einer Defektion reicht aus, um in Dilemmastrukturen zu verfallen - die Investition unterbliebe dann.

Das Franchising versucht, die Verfügungsrechte für die Akteure (Franchisenehmer/ Franchisegeber) vertraglich abzusichern. Hierzu gehört zum einen der Gebietsschutz, den der Franchisegeber dem Franchisenehmer einräumt. Der Franchisegeber sichert damit zu, keine weiteren Franchisen im Einzugsgebiet des betroffenen Franchisenehmers zu erteilen. Zum anderen versichert der Franchisenehmer im Sinne eines Wettbewerbsverbotes während der Vertragslaufzeit, das gelieferte Know-how ausschließlich für die Marke des Franchisegebers zu verwenden und nicht zugleich für Konkurrenzunternehmen tätig zu sein.

Der Franchisegeber wird auch vertraglich zusichern, dass er nicht selbst als Konkurrent auftritt, um sich so die Erträge einer Investition seines Franchisenehmers zu Eigen zu machen. Dem Franchisenehmer wird deshalb das Alleinvertriebsrecht im Vertragsgebiet zugesichert (vgl. Metzlauff, 2003, S. 80).

Die Sicherheit der Verfügungsrechte beinhaltet neben dem Recht auf Aneignung der Erträge der eigenen Investitionen auch das Recht zur Veränderung der Ressource. Dies trifft vor allem beim Produkt-Franchising zu.

Auch das Recht zur Veräußerung des Franchisebetriebes durch den Franchisenehmer gehört zur Sicherheit der Verfügungsrechte. Damit hat der Franchisenehmer einen zusätzlichen Anreiz, durch Investitionen in das eigene Unternehmen dessen Wert zu steigern.<sup>1</sup>

Die Verfügungsrechte von Franchisenehmer und Franchisegeber werden im Franchisevertrag geregelt. Neben der Langfristigkeit sorgt auch das für das Franchising typische Anreizsystem dafür, dass Kooperationsgewinne realisiert werden.

#### **5.2.1.2 Reduktion der Transaktionskosten**

Die Franchisekooperation spart Transaktionskosten bei den beteiligten Partnern (vgl. Homann/Lütge, 2004, S. 111). So kann der Franchisegeber Überwachungs- und Durchsetzungskosten im Vergleich zu alternativen Betriebsformen reduzieren. Der Franchisenehmer hat durch die Alternative zur angestellten Tätigkeit die Möglichkeit, Transaktionskosten im Rahmen seiner Bewerbungsphase zu sparen.

Hinzu kommt die Reduzierung der Transaktionskosten beim Tausch. Sie erhöht ebenfalls die Kooperationsgewinne im Franchising. Typischerweise übernimmt der Franchisegeber den Zentraleinkauf der franchisierten Produkte und erspart so dem Franchisenehmer die zeitaufwändige Suche nach geeigneten Tauschpartnern, übernimmt die Qualitätsprüfung, und verschafft dem Franchisenehmer zusätzlich Mengenrabatte.

Diese Form der Kooperationsgewinne ist vor allem im Vertriebs-Franchising anzutreffen.

#### **5.2.1.3 Reduktion der Schutzkosten**

Investitionen erfolgen nur dann, wenn sie einem ausreichenden Schutz unterliegen. Diese Vorsorge verursacht Kosten. Dies wird im Franchising der Franchisegeber übernommen. Er ist dafür verantwortlich, die für das Franchisesystem typischen Schutzrechte (Markenrechte, Urheberrechte etc.) zu generieren, zu erhalten und ggf. durchzusetzen. Die Kosten dafür trägt der Franchisegeber.

Der Franchisegeber sichert sich vertraglich zudem dagegen ab, dass ein Franchisenehmer die eigenen Franchiserechte missbraucht.

---

<sup>1</sup> Das primäre Ziel bleibt nach wie vor die Gewinnsteigerung.

Der Franchisenehmer wird dadurch von Kosten entlastet, die bei der Planung und Durchführung seiner spezifischen Investition negativ zu Buche schlagen würden.

#### **5.2.1.4 Ausweitung der Tauschmöglichkeiten**

Mit der Zunahme der Tauschpartner steigen generell die Tauschmöglichkeiten. Dadurch erhöht sich der jeweilige Handlungsspielraum mit der Konsequenz, dass zusätzliche Nutzensteigerungen möglich werden.

Diese Mechanik ist eines der zentralen Anliegen des Franchisings:

- Der Franchisenehmer erhofft sich zusätzliche Kunden durch das ausgefeilte Marketingkonzept des Franchisegebers.
- Der Franchisegeber erhofft sich zusätzliche Kunden durch die Verbreiterung und Vertiefung seines Vertriebs durch die Franchisenehmer.

Weitere Instrumente zur Ausweitung der Tauschmöglichkeiten (i. e. zur Generierung zusätzlicher Kunden) sind PR-Maßnahmen des Franchisegebers und/oder lokale Werbeaktionen und PR- Maßnahmen des Franchisenehmers.

#### **5.2.1.5 Arbeitsteilung**

Die Arbeitsteilung erhöht die Produktivität und damit ebenfalls die Kooperationsgewinne im Franchising. Arbeitsteilung wird im Franchising ebenfalls in groben Zügen vertraglich festgelegt.

Die Ausnutzung von Produktivitätsvorteilen wird im Franchising vorgenommen, indem Franchisegeber und Franchisenehmer sich auf die Produktion verschiedener Güter und Dienstleistungen konzentrieren. Der Franchisegeber entwickelt z. B. Marktstrategien und Marketingkonzepte, während der Franchisenehmer als Vertriebsprofi erfolgreich Kundengespräche führt.

Auch das Prinzip der komparativen Kostenvorteile wird im Franchising genutzt. Es findet demnach nicht nur eine Arbeitsteilung statt, sondern diese Arbeitsteilung wird unter besonderer Berücksichtigung der Erzielung von komparativen Kostenvorteilen vorgenommen.

### **5.2.1.6 Risiko-Reduzierung**

Die Reduzierung des unternehmerischen Risikos im Allgemeinen und des Risikos bei der Planung und Durchführung von spezifischen Investitionen im Besonderen gehört ebenfalls zu den Faktoren, die Kooperationsgewinne erhöhen, weil zusätzliche Investitionen möglich werden. Die Risikoreduzierung ist beim Franchising ein zentraler Vorteil für die beteiligten Partner.

Die Risiko-Reduzierung beginnt bereits ex ante im Hinblick auf den Vertragsabschluss. Der Franchisegeber hat durch geeignete Maßnahmen<sup>1</sup> 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 Franchise Kooperation 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, S. 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.

---

<sup>1</sup> Dies kann durch individuelle Selbstbindung erfolgen.

## **5.2.2 Betroffene auf verschiedenen Märkten**

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 (vgl. Ahlert, 2007, S. 7).

### **5.2.2.1 Absatzmarkt**

Die Dilemmastrukturen des Wettbewerbs unter den Anbietern - also auf derselben Marktseite - führen für die Unternehmen in die soziale Falle niedriger Preise und hoher Leistungen. Die Regeln des Wettbewerbs sind so angelegt, dass Anbieter versuchen, sich gegenseitig Marktanteile durch verbesserte Leistungen und niedrigere Preise abzunehmen. "Die für Märkte geltenden Spielregeln zielen darauf ab, dass die Spielzüge in einer kollektiven Selbstschädigung der Anbieter resultieren - zum Wohle der Nachfrager, der Konsumenten!" (Homann/Blome-Drees, 1992, S. 32)

Im Hinblick auf die Konsensethik kann festgehalten werden, dass der Leistungswettbewerb konsensfähig ist, weil er die Menschen anreizt, in die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil zu investieren (vgl. Suchanek, 2007, S. 76).

In normativer Hinsicht erscheint es wünschenswert, Dilemmastrukturen auf derselben Marktseite zu etablieren. Formen der Kooperation wie z. B. Kartelle, die versuchen, diese Dilemmastrukturen zu überwinden, sind deshalb abzulehnen. So ist es auch Aufgabe des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), Behinderungen des Wettbewerbs zu verhindern. Bei der Beurteilung des Franchisings muss deshalb untersucht werden, ob die Überwindung von Dilemmastrukturen auf der Anbieterseite negative oder positive Auswirkungen auf der Nachfragerseite nach sich zieht.

- **Die Ambivalenz des Franchisings im Wettbewerb**

Franchising fördert und reduziert zugleich den Wettbewerb.

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 (vgl. Hayek, 1968), 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 Verkaufsbereichen 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 (vgl. Suchanek, 2007, S. 75 f.).

Franchising **fördert** den Wettbewerb, indem es kleinen und mittleren Unternehmen gestattet, sich direkt mit den Großen einer Branche zu messen. Franchising verstärkt somit die Entmachtungsfunktion auf Oligopolmärkten. Gerade im Einzelhandel

wirkt Franchising daher dem Konzentrationsprozess entgegen (vgl. Pape, 2003, S. 797).

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. "Den langfristigen Erfolg werden in der Franchisewirtschaft weiterhin die haben, die mit Qualität und Stabilität eine hohe Professionalität erreichen und erhalten. Diese Franchisesysteme werden weiterhin Gründungswillige überzeugen und in der Gunst der Kreditinstitute weit vorne liegen." (Brodersen, 2008, S. 5)

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>1</sup>, 2003, S. 797). Kartellrechtliche Risiken entstehen nur dort, wo Preisabsprachen getroffen werden, die Preisfestsetzungsbefugnis der lokalen Franchisenehmer missachtet wird, oder horizontale Abstimmungen erfolgen.

- **Franchising reduziert die unvollkommene Information der Verbraucher**

Akerlof hat gezeigt, dass unvollkommene Information unweigerlich zu Dilemmastrukturen führt, die eigentlich erwünschte Transaktionen unterbinden (vgl. Akerlof, 1970). Nun sind aber gerade *alle* Märkte durch unvollkommene Information bzw. Informationsasymmetrien gekennzeichnet. Die Folge davon ist die "Allgegenwart von Dilemmastrukturen" (vgl. Homann/Suchanek, 2005, S. 383 ff.). Dilemmastrukturen, die zwischen potenziellen Tauschpartnern - also Akteuren auf verschiedenen Marktseiten - stehen, gilt es in der Regel zu überwinden, um gesellschaftlich

---

<sup>1</sup> Der Autor war zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Oberregierungsrat im Bundeskartellamt.

erwünschte Transaktionen zu ermöglichen. Hier leistet das Franchising eine wesentliche Hilfestellung.

Franchising kommt ohne eine einprägsame Marke nicht aus. Sie bildet die notwendige Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen eines Franchisesystems (vgl. Skaupy, 1995, S. 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 (vgl. Kunkel, 1994, S. 102).

Die Wechselwirkung zwischen Produkt und Marke impliziert aber auch, dass zwischen Produkt und Marke ein Komplementärverhältnis besteht. Die Marke gilt als Metaprodukt und wird in der Kommunikation zwischen Anbieter und Konsument offensichtlich (vgl. Hellmann, 2006, S. 187 ff.). Das Vertrauen der Konsumenten kann eine Marke dadurch gewinnen, indem sie am Markt glaubwürdig, verbindlich und nachhaltig auftritt. Durch die Reduktion unvollkommener Information, durch die Substitution verloren gegangener Gewissheit<sup>1</sup> und durch die Vertrautheit wird der ethische Mehrwert einer Marke begründet (vgl. Hellmann, 2006, S. 191).

Schließlich ist das Franchising durch die hohe Motivation aller Beteiligten besonders geeignet, eine Marke kontinuierlich zu pflegen.

Franchisebetriebe arbeiten serviceorientierter und kundenfreundlicher als Filialsysteme (vgl. Meffert/Meurer, 1995, S. 12). Ein zusätzlicher Vorteil entsteht für die Konsumenten aus der empirisch belegten Tatsache, dass die Franchisezentralen besonderen Wert auf die qualitative Überlegenheit ihrer Produkte legen (vgl. Meffert/Meurer, 1995, S. 14). Dies gilt in besonderem Maße für Vertrauensgüter, also für solche Güter, deren Qualität sich auch im Verbrauch nicht völlig erschließt. Franchisesysteme achten darauf, dass Konsumenten sich auf die Qualitätskontrollen

---

<sup>1</sup> Hellmann geht davon aus, dass Marken geeignet sind, das ursprünglich persönliche Vertrauen der Konsumenten zu Anbietern bzw. Produzenten auf vormodernen Märkten zu substituieren (vgl. Hellmann, 2006, S. 191).

innerhalb der Franchisesysteme verlassen können. "Hier dient das Franchising als Kristallisationskern für Vertrauen, ohne das es in vielen Bereichen nicht geht." (Bonus, 1995, S. 12)

- **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 und benutzen "Moral" oft als "angebotsdiversifizierenden Aufmerksamkeitsattraktor" (Priddat, 2006, S. 21). 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.

Produkte, die z. B. durch Kinderarbeit oder Arbeit unter sklavenähnlichen Bedingungen hergestellt werden, gelten als moralisch bedenklich bzw. sind gesellschaftlich unerwünscht. Trotzdem bedienen sich manche Unternehmen Produktionsstätten in der Dritten Welt, um kostengünstig produzieren zu können. Die daraus resultierenden kurzfristigen Wettbewerbsvorteile werden allerdings mittel- bis langfristig durch die moralische Konsumkomponente mehr als aufgezehrt. In einer empirischen Untersuchung wurde dies bestätigt: Diejenigen Unternehmen sind auf Dauer erfolgreicher, die "werteorientiert" arbeiten. Neben der negativen Reputation, die durch die Öffentlichkeit verstärkt wird, spielt auch die Motivation der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle (vgl. FH Bonn-Rhein-Sieg, 2008).

Unternehmen, die in der Öffentlichkeit als Förderer der Kinderarbeit oder zumindest als Nutzer von Kinderarbeit geoutet werden, verlieren an Reputation und damit an

Marktmacht. Dies gilt nicht nur im negativen Fall, sondern auch im positiven Fall: Unternehmen, die sich öffentlich von Kinderarbeit distanzieren, gewinnen an Reputation und dadurch an Marktmacht. Sie zwingen - auf Grund der Dilemmastrukturen auf der Anbieterseite - die Konkurrenten dazu, ebenfalls öffentlich zu bekennen, dass sie auf ausbeuterische Kinderarbeit bei der Produktion verzichten. Der Mechanismus der Dilemmastrukturen im Wettbewerb sorgt also mit Hilfe der Öffentlichkeit für die Vermeidung gesellschaftlich unerwünschter Situationen.

### **5.2.2.2 Arbeitsmarkt**

Neue Produkt- oder Dienstleistungsangebote, die am besten mit Hilfe des Franchisings vertrieben werden können, können in vielen Fällen neue Arbeitsplätze schaffen (vgl. Skaupy, 1995, S. 27). Arbeitsplätze können dabei in der Systemzentrale, beim Franchisenehmer vor Ort und indirekt bei Interaktionspartnern entstehen, die mit dem jeweiligen Franchisesystem in 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. Dabei entfallen auf jeden Franchisenehmerbetrieb im Schnitt 8,4 Arbeitsplätze (vgl. Deutscher Franchiseverband, 2007).

Wiederum kann auf die empirischen Ergebnisse im Rahmen des Aufbaus marktwirtschaftlicher Strukturen in den neuen Bundesländern verwiesen werden. Der Strukturwandel wurde mit Hilfe des Franchisings beschleunigt. So hat sich die Übertragungsfunktion des Franchisings von marktwirtschaftlichem Know-how auf ostdeutsche Existenzgründer als besonders effizient erwiesen. Franchising hat damit die Gründungswelle in den neuen Bundesländern, inklusive ihrer positiven Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, unterstützt (vgl. Behr, 1995, S. 55).

Resümierend kann festgehalten werden, dass Franchisesysteme im Rahmen ihrer Innovationsfunktion und ihrer Nachhaltigkeit dauerhafte Arbeitsplätze schaffen.

### **5.2.2.3 Kapitalmarkt**

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 wesentlich erleichtert.

### **5.2.2.4 Beschaffungsmarkt**

Das Thema "Vertrauen" ist auch maßgebend für die positiven Auswirkungen des Franchisings 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>1</sup>.

Dass Vertrauen eine wesentliche Bedeutung bei Interaktionen zwischen den Unternehmen hat, wird auch von der Konsumentenforschung bestätigt. In Ergänzung zu kognitiven rationalen Entscheidungskriterien wird dabei das Vertrauen als emotionale Determinante aufgefasst. Das Entscheidungsverhalten wird aus der Verknüpfung von kognitiven und emotionalen Prozessen erklärt (vgl. Kroeber-Riel, 1999, S. 358 ff.).

### 5.3 Zusammenfassung

Eine ethische Würdigung der Überwindung von Dilemmastrukturen durch Franchising ist notwendig, da die Überwindung von Dilemmastrukturen nicht per se wünschenswert ist. Gerade im Wettbewerb ist es sinnvoll, Dilemmastrukturen zu etablieren, um so z. B. durch die Dilemmastrukturen des Konkurrenzkampfs der Anbieter Vorteile für Konsumenten zu erzielen. Deshalb gilt die Aufmerksamkeit der zentralen normativen Frage, ob Franchising überhaupt als Instrument zur Überwindung von Dilemmastrukturen eingesetzt werden *soll*.

Zu diesem Zweck ist ein geeigneter Maßstab erforderlich, der diese Frage bejahen oder verneinen kann. Ein solcher Maßstab muss dabei die Interessen der Beteiligten und der Betroffenen gleichermaßen berücksichtigen. Es sind demnach nicht nur die Auswirkungen auf Franchisegeber und Franchisenehmer - als Beteiligte -, sondern auch auf Konsumenten, Kreditgeber, Arbeitnehmer, und Lieferanten - als Betroffene -, zu analysieren.

Hierzu kommen zunächst zwei Ansätze in Frage: Der Utilitarismus und die Konsensethik. Der Utilitarismus weist jedoch ein schwerwiegendes ethisches Problem auf - die Nutzenverrechnung. Das "größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl" kann dort für den Einzelnen verheerende Folgen haben. So lässt sich der Utilitarismus zusammenfassend als "Kollektiv-Egoismus interpretieren, der seiner Tendenz nach einzelne oder Gruppen zu Mitteln anderer degradiert." (Höffe, 1979, S. 171) Daneben gibt es

---

<sup>1</sup> Dabei wird unterstellt, dass der potenzielle Lieferant die Wirkungsmechanismen des Franchisings zumindest in groben Zügen kennt.

auch ökonomische Probleme, wie das der gerechten Verteilung des maximalen Gemeinwohls oder die fehlende Möglichkeit interpersoneller Nutzenvergleiche.

Homann entwickelt eine Konsensethik, die die unbestreitbaren Vorteile deontologischer Ethik-Ansätze sowie des Utilitarismus aufgreift, zugleich aber ihre problematischen Punkte überwindet. Das normative Prinzip ist der Konsens, während die theoretischen Wurzeln in der Vertragstheorie zu finden sind. Konflikt und Konsens sind keine Gegensätze, sondern werden - in ökonomischer Terminologie - zu Komplementärgütern. Der Konflikt wird zur Bedingung für das Streben nach Konsens und damit zum Produktionsfaktor.

Um die Konsensethik zu entwickeln, werden ausgewählte ethische Ansätze durchleuchtet und auf ihre Beiträge zur Konsensethik analysiert.

Die drei wesentlichen Grundsätze, auf denen die Konsensethik beruht, bestehen im Regelbezug<sup>1</sup>, in der Zustimmung aller Betroffenen und Beteiligten, sowie im Bezug auf das Individuum. Dass der Konsens empirisch in pluralistischen Gesellschaften nicht erreichbar ist, wird von der Konsensethik nicht geleugnet. Um diese Hürde zu überwinden, werden Ersatzkriterien entworfen. Als entscheidendes Kriterium für einen hypothetischen Konsens gilt der Kooperationsnutzen. Entsteht aus einer Handlung zwischen Interaktionspartnern zusätzlicher Kooperationsnutzen (i. e. Kooperationsgewinn) für Beteiligte und Betroffene, so darf man auf Konsens aller rechnen.

Nach der Entwicklung und Darstellung des ethischen Maßstabes werden die Auswirkungen des Franchisings auf Beteiligte und Betroffene untersucht.

Beteiligte Franchisenehmer und Franchisegeber profitieren von ihrer Kooperation in verschiedener Weise. Neben der allgemeinen Risikoreduzierung für beide Seiten werden auch spezifische Investitionen abgesichert, Transaktionskosten reduziert, Schutzkosten verringert und zusätzliche Tauschmöglichkeiten generiert. Darüber hinaus erhöht die im Franchisevertrag genau definierte Arbeitsteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer die Produktivität. Der Kooperationsgewinn für die Beteiligten ist damit offensichtlich.

Was für Franchisegeber und Franchisenehmer gut ist, muss nicht immer von Vorteil für die Konsumenten sein. Deshalb gilt es, die Auswirkungen von Franchising auf die

---

<sup>1</sup> Damit offenbart die Konsensethik auch, dass sie Ordnungsethik ist.

größte Gruppe der Betroffenen, die Konsumenten, zu analysieren. Und hier zeigt sich die Vorteilhaftigkeit des Franchisings auf verschiedene Weise. Franchising fördert den Wettbewerb. Es erleichtert und ermöglicht den Markteintritt neuer junger Betriebe in den Markt, fördert die Verbreitung von Innovationen, erhöht damit die Angebotsvielfalt, und wirkt Konzentrationsprozessen entgegen. Da Franchising als effizientes Vertriebssystem die schnelle Verbreitung von Innovationen vorantreibt, kann Franchising die Imitationsfunktion des Wettbewerbs mindern. Die möglichen Gefahren von Monopolgewinnen durch Preis- und/oder Mengenabsprachen versucht das Kartellrecht zu bannen. Da auf allen Märkten unvollkommene Information herrscht, gelingt es dem Franchising via Marke, verbunden mit der hohen Motivation der Franchisenehmer, das Informationsdefizit der Konsumenten ab- und Vertrauen aufzubauen. Franchising wird zum "Kristallisationskern für Vertrauen".

Letztlich fördert Franchising auch die Moral im Konsum. Da der Erfolg eines Franchisesystems wesentlich von seiner Reputation abhängt, wird die moralische Konsumkomponente stärker betont als kurzfristige Vorteilerwägungen durch moralisch fragwürdige oder gar moralisch unhaltbare Aktivitäten. Nach dem Motto "Tue Gutes und sprich darüber" zwingt ein moralisch handelndes Franchisesystem seine Mitkonkurrenten ebenfalls zu ähnlichem Verhalten.

Neben den kartellrechtlich überwachten Gefahren des Franchisings resultieren somit für die Konsumenten erhebliche Nutzengewinne aus der Kooperationsform des Franchisings.

Dies gilt auch auf dem Arbeitsmarkt. Hier wirkt sich das Franchising positiv aus, weil es zusätzliche Arbeitsplätze generiert, die ohne Franchising nicht entstanden wären.

Franchising fördert auch das Vertrauen bei Kreditgebern im Business-to-Business Bereich und ermöglicht so Interaktionen, die ohne Franchising unterbleiben würden.

Als Ergebnis lässt sich deshalb festhalten, dass Franchising nach konsensethischen Maßstäben geeignet ist, Kooperationsgewinne sowohl für Beteiligte, als auch für Betroffene zu generieren. Daher ist es wünschenswert, dass Dilemmastrukturen mit Hilfe des Franchisings überwunden werden.

## 6. Kapitel:

### Ergebnisse und Ausblick

#### Positive Analyse-Ergebnisse

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

Bisherige Erklärungsversuche der Evolution des Franchisings:

Effizienzvorteile des Franchisings	Exemplarische Darstellung in:
Wirkungsvolles Instrument zur Festigung der Marktstellung	Beyer, 1988
Empirisch gemessene höhere Arbeitszufriedenheit der Franchisenehmer im Vergleich zu Angestellten	Maas, 1989
Geringerer Kapitalbedarf und höhere Kreditwürdigkeit	Kunkel, 1994
Auseinandersetzung mit der Prinzipal-Agent-Problematik	Kunkel, 1994
Geringere Transaktionskosten	Kunkel, 1994
Reduzierung der Qualitätsunsicherheit auf den Märkten	Kunkel, 1994
Größere Multiplikationsfähigkeit von Dienstleistungen	Mattmüller/ Killinger, 1998
Wirksame Screening-Funktion	Kubitschek, 2000
Größere Anreizwirkung der Eigentumsstruktur des Franchisings	Kubitschek, 2000
Realisierbarkeit sozialer Präferenzen	Kirst/ Ehrmann, 2005
Geringeres Risiko (risikotheorietische Analyse)	Posselt/ Bürkle, 2006
Höhere Organisationsloyalität	Hempelmann, 2007

Die genannten 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 an Hand der obigen Liste 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 bilden eine hinreichende Bedingung für die Existenz des Franchisings.***

Neben dem Ergebnis, dass die Evolution des Franchisings nunmehr umfassend und nachhaltig erklärt werden kann, zeigt sich aber auch, dass umgekehrt die Dilemmastrukturen für das Franchising eine hinreichende Bedingung darstellen. Franchise wäre ohne das Vorhandensein von Dilemmastrukturen nicht in diesem Umfang und mit diesem Erfolg denkbar.

➤ ***Dilemmastrukturen dienen als Produktionsfaktoren.***

Dilemmastrukturen schaffen Anreize zur Überwindung und kreieren somit neue Kooperationsformen, Absatzwege etc. Damit wird die Entdeckungsfunktion und Diffusionsfunktion des Wettbewerbs gefördert.

### **Normative Analyse-Ergebnisse**

➤ ***Franchising als Instrument zur Überwindung von Dilemmastrukturen ist unter konsensethischen Gesichtspunkten wünschenswert.***

Die Konsensethik unterscheidet zwischen Beteiligten und Betroffenen einer Handlung und 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.

➤ ***Franchising fördert die Moral im Konsum.***

An Hand des Publizitäts- Kriteriums von Kant kann 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 das Vertrauen der Konsumenten***

Das Franchising instrumentalisiert das Streben nach eigenem Vorteil der Beteiligten zum Wohle der Verbraucher. 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 "Zertifizierungssignal" - 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.

**Weitere Ergebnisse:**

➤ ***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.

➤ ***Abschied vom klassischen Homo oeconomicus***

Die Interaktionsökonomik zeigt, dass der Begriff des "Homo oeconomicus" im klassischen Sinne nicht mehr haltbar ist. Ein klassischer "Homo oeconomicus" kann auf Grund der Annahmen nie in Dilemmastrukturen landen. Nur die Unsicherheit und die Erwartungshaltungen von Individuen führen zu den bekannten Situationen, in denen gemeinsame und konfligierende Interessen vorhanden sind. Eine Gedankenfigur mit weniger strengen Annahmen muss deshalb den klassischen "Homo oeconomicus" ersetzen. Dies ist mit dem "rationalen Nutzenmaximierer" möglich, der den "Homo oeconomicus i. w. S." darstellt.

➤ ***Interaktionsökonomik als Heuristik***

Die Spieltheorie zeigt, dass die Strategie "permanente Kooperation" in Interaktionen stets zur Ausbeutung durch den Interaktionspartner führt, während die Strategie "Tit for Tat" in iterativen Spielsituationen erfolgreich ist. Die Mikroökonomie zeigt, dass sich in der paradigmatischen Interaktion "Tausch" die Grenznutzen der Substitution der Tauschpartner so lange annähern bis das Tauschgleichgewicht erreicht ist. Die Vertreter der Neuen Mikroökonomie haben nachgewiesen, dass eigentlich erwünschte Interaktionen bei unvollkommener Information auf den Märkten - ohne zusätzliche Anreize - in Dilemmastrukturen münden und somit unterbleiben.

Weder die Mikroökonomie noch die Spieltheorie sind in der Lage, normative Aussagen über Interaktionen zu treffen. Nur die Interaktionsökonomik mit ihrem Instrumentarium der Dilemmastrukturen kann moralische Regeln auch ökonomisch begründen und vice versa ökonomische Regeln moralisch analysieren.

➤ ***Notwendige Bedingung für das Konzept der Dilemmastrukturen***

Die Berücksichtigung unvollkommener Information der Tauschpartner ist notwendige Bedingung für das Konzept der Dilemmastrukturen.

➤ ***Die Omnipräsenz der Dilemmastrukturen***

Die Homann'sche These von der Omnipräsenz der Dilemmastrukturen kann zumindest für den Bereich des Franchisings bestätigt werden. Die Dilemmastrukturen setzen sowohl ex ante Anreize zum Abschluss einer Franchise-Kooperationsvereinbarung als auch ex post Anreize zur Einhaltung der Vereinbarung.

Daneben entstehen durch die Kooperationsvereinbarung wiederum neue Dilemmastrukturen. Es ist Aufgabe des Franchisemanagements diese Dilemmastrukturen zu erkennen und zum Wohle aller Beteiligten und Betroffener zu überwinden.

➔ ***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.

**Ausblick**

Die wirtschaftsethische Analyse des Franchisings lässt den Schluss zu, dass auf Grund der erfolgreichen Überwindungsmechanismen des Franchisings von Dilemmastrukturen, 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 Autoren.

## Literatur

- Abacus-Nachhilfeinstitut  
Franchise GmbH: Homepage: [www.abacus-nachhilfe.de](http://www.abacus-nachhilfe.de)  
2008
- Ahlert, Dieter/  
Ahlert, Martin/  
Wetter, Benjamin/  
Woisetschläger, David: Franchising - Erfolgsgarant für Existenzgründungen  
Münster 2005
- Ahlert, Dieter: Kurzgutachterliche Stellungnahme über die Prüfung  
nach der System-Check-Richtlinie des DFV zur  
Vergabe des DFV-Gütesiegels bei ABACUS-Nach-  
hilfeinstitut Franchise GmbH  
Senden 2007
- Akerlof, George A.: The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and  
the Market Mechanism  
in: Quarterly Journal of Economics, Volume  
LXXXIV, 1970, S. 488 - 500
- Alchian, Armen A.: Information Costs, Pricing, and Resource  
Unemployment  
in: Phelps (Hrsg.) 1970, S. 27 - 52
- Amonn, Alfred: Nationalökonomie und Philosophie  
Schriften zur Förderung zwischen Philosophie und  
Einzelwissenschaften, Band 7  
Berlin 1961
- Apel, Karl-Otto: Auseinandersetzungen in Erprobung des  
transzendentalpragmatischen Ansatzes  
Frankfurt a. M. 1998
- Aristoteles: Metaphysik  
Übersetzt von Thomas Alexander Szlezak  
Ausgabe: Akademie Verlag, Berlin 2003
- Aristoteles: Nikomachische Ethik  
Ausgabe: Meiner-Verlag, (4. Auflage)  
Hamburg 1985  
Auf der Grundlage der Übersetzung  
von Eugen Rolfes

- Arnold, Jürgen: Das Franchise-Seminar. Selbständig mit Partner  
München 1992
- Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation  
München 2000
- Becker, Gary S.: Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen  
Verhaltens  
Tübingen 1982
- Becker, Gary S.: Irrationales Verhalten und ökonomische Theorie  
(1962)  
in: Becker, 1982, S. 167 - 186
- Beckmann, Markus/  
Pies, Ingo: Freiheit durch Bindung - Zur Logik von  
Verhaltenskodizes  
in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaft-  
liche Forschung (zfbf), 59. Jahrgang, 2007, S. 615 -  
645
- Behr, Brigitte: Franchising als Instrument zur Förderung der wirt-  
schaftlichen Entwicklung in den neuen  
Bundesländern  
Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hoch-  
schule Bremen: Band 55  
Bremen 1995
- Belwe, Andreas: Ungesellige Geselligkeit  
Kant: Warum die Menschen einander 'nicht wohl  
leiden', aber auch 'nicht voneinander lassen' können  
(Dissertation) Würzburg 2000
- Bentham, Jeremy: A Fragment on Government (1776)  
Ausgabe: The Collected Works of Jeremy Bentham  
London 1977
- Bentham, Jeremy: Einführung in die Prinzipien von Moral und Gesetz-  
gebung (1789)  
in: Höffe (Hrsg.) 2008, S. 55 - 83
- Berlin, Isaiah: Freiheit. Vier Versuche  
Frankfurt a. M. 1995

- Beyer, Walter: Franchising als Instrument zur "Festigung der Marktstellung"  
(Dissertation) Berlin 1988
- Birnbacher, Dieter: Utilitarismus  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006  
S. 95 - 107
- Böventer von, Edwin: Einführung in die Mikroökonomie  
9. Auflage, München, 1997
- Bonus, Holger: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven  
des Franchisings  
in: Meffert/Wagner/Backhaus (Hrsg.) 1995,  
S. 5 - 15
- Brandt, Reinhard: Das Titelblatt des Leviathan  
in: Kersting (Hrsg.) 1996, S. 29 - 54
- Brandt, Reinhard: Die Bestimmung des Menschen bei Kant  
Hamburg 2007
- Brennan, Geoffrey/  
Buchanan, James M.: Die Begründung von Regeln  
Tübingen 1993
- Brodersen, Torben: Interview in:  
Franchise-Depesche, Oktober 2008
- Buchanan, James M: Die Grenzen der Freiheit -  
zwischen Anarchie und Leviathan  
Tübingen 1984
- Clausen, Sven O.: Jeder gibt, jeder nimmt  
in: Die ZEIT, 29. April 1998
- Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm  
in : *Economica* 4, 1937, S. 386 - 405
- Derrida, Jacques: Falschgeld - Zeit geben I  
München 1993
- Deutscher Franchiseverband: Franchise-Chancen - Selbständig machen mit  
Franchising  
München 1983

- Deutscher Franchiseverband: Franchising. Partnerschaft für Wachstum  
Berlin 2006
- Deutscher Franchiseverband: Mitteilungen: Entwicklung des Franchisings in  
Deutschland  
Berlin 2007
- Deutscher Franchiseverband: Qualität und Ethik im Franchising  
in: Franchise-Depesche, Oktober 2008
- Deutscher Franchiseverband: Homepage: [www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de)  
Franchisenehmerbörse  
2008
- Ditges, Florian: Franchising. Die Partnerschaft mit System  
(Hrsg. vom Deutschen Industrie- und  
Handelskammertag)  
Berlin 2001
- Dixit, Avinash K./  
Nalebuff, Barry J.: Spieltheorie für Einsteiger -  
Strategisches Know-how für Gewinner  
Stuttgart 1997
- Dnes, Antony W.: 'Unfair' Contractual Practices and Hostages in Fran-  
chise Contracts  
in: Journal of Institutional and Theoretical Econo-  
mics (JITE) - Zeitschrift für die gesamte Staatswis-  
senschaft, 148. Band, 1992, S. 484 - 504
- Doering, Detmar (Hrsg.) Vernunft und Leidenschaft. Ein David-Hume-Brevier  
Thun (Schweiz) 2003
- Düwell, Marcus/  
Hübenthal, Christoph/  
Werner, Micha H. (Hrsg.) Handbuch Ethik (2. Auflage)  
Stuttgart 2006
- Düwell, Marcus: Kompromiss  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006,  
S. 415 - 420
- Eberlein, Marion/  
Grund, Christian: Ungleichheitsaversion in  
Prinzipal-Agenten-Beziehungen  
in: Journal für Betriebswirtschaft, 56. Jg., 2006, Heft  
3, S. 133 - 153

- Edeling, Thomas/  
Jann, Werner/  
Wagner, Dieter (Hrsg.):  
Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus;  
Überlegungen zur Organisationstheorie  
Opladen 1999
- Engel, Christoph/  
Morlok, Martin (Hrsg.):  
Öffentliches Recht als ein Gegenstand ökonomischer  
Forschung  
Tübingen 1998
- Erdmann, Günter:  
Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen  
in: Metzlaff (Hrsg.) 2003, S. 608 - 652
- Fachhochschule  
Bonn-Rhein-Sieg:  
"Kinderarbeit und Kindersklaverei"  
Presseerklärung vom 23. Oktober 2008
- Finley, Moses I.:  
Die antike Wirtschaft (3. Auflage)  
München 1993
- Flohr, Eckhard (Hrsg.):  
Franchising im Wandel  
München 2003
- Flohr, Eckhard/  
Frauenhuber, Waltraud/  
Liebscher, Christoph/  
Wildhaber, Christoph (Hrsg.):  
Franchising - Die Königsklasse der Vertriebssysteme  
München 2003
- Gabler:  
Wirtschaftslexikon (14. Auflage)  
Wiesbaden 1997
- Gauthier, David:  
Morals by Agreement  
New York 1986
- Gehlen, Arnold:  
Der Mensch. Seine Natur und seine  
Stellung in der Welt (1940)  
Ausgabe: 6. Auflage, Athenäum- Verlag,  
Bonn 1958
- Gehlen, Arnold:  
Urmensch und Spätkultur (1956)  
Ausgabe: 6. Auflage, Athenäum- Verlag,  
Frankfurt a. M. /Bonn 2004
- Göbel, Elisabeth:  
Unternehmensethik  
Stuttgart 2006

- Graf, Helmut (Hrsg.): Franchise-Chancen für Deutschland: Selbstständig als Partner erfolgreicher Unternehmen  
Bonn, Berlin, München, Wien,  
Zürich, Warschau, Bukarest, Istanbul,  
Washington 2004
- Habermas, Jürgen: Erläuterungen zur Diskursethik (2. Auflage)  
Frankfurt a. M. 1992
- Habermas, Jürgen: Die Einbeziehung des Anderen  
Frankfurt a. M. 1996
- Hayek, Friedrich A. von: Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren  
Kiel 1968
- Hellmann, Kai-Uwe: Die Ethik der Marke? Soziologische Anmerkungen  
zu einem paradoxen Phänomen  
in: Koslowski/Priddat (Hrsg.) 2006,  
S. 179 - 198
- Hempelmann, Bernd: Optimales Franchising  
Heidelberg 2000
- Hempelmann, Bernd: Ökonomische Analyse der Vertragsbeziehungen im  
Franchising  
in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt),  
2001, Heft 2, S. 75 - 78
- Hempelmann, Bernd: Die Rolle der Organisationsloyalität für die Vertrags-  
gestaltung im Franchising  
in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis  
(BFuP), 2007, Heft 2, S. 168 - 178
- Hempelmann, Bernd/  
Grunwald, Guido: Abschlussbericht zu Forschungsprojekt "Zufrieden-  
heit von Franchisenehmern in der Region  
Weser-Ems"  
Osnabrück 2003
- Hirschberger, Johannes: Geschichte der Philosophie (12. Auflage)  
2 Bände  
Frankfurt a. M. 1980

- Hobbes, Thomas: Elemente der Philosophie II/ III:  
Vom Bürger (1642)  
Übersetzt von Max Frischeisen-Köhler /  
Günter Gawlick  
Ausgabe: Meiner-Verlag, (3. Auflage)  
Hamburg, 1994
- Hobbes, Thomas: Leviathan oder Die Materie, Form und Macht eines  
kirchlichen und staatlichen Gemeinwesens (1651)  
Übersetzt von Jutta Schlösser  
Ausgabe: Meiner- Verlag, Hamburg 1996
- Höffe, Otfried: Ethik und Politik  
Frankfurt a. M. 1979
- Höffe, Otfried: Aristoteles  
München 1999
- Höffe, Otfried (Hrsg.): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten.  
Ein kooperativer Kommentar (3. Auflage) Frankfurt  
a. M. 2000
- Höffe, Otfried: Politische Gerechtigkeit  
Frankfurt a. Main 2002
- Höffe, Otfried: Lexikon der Ethik (6. Auflage)  
München 2002 (zitiert als 2002b)
- Höffe, Otfried (Hrsg.): Immanuel Kant - Kritik der praktischen Vernunft  
(Klassiker Auslegen Band 26)  
Berlin 2002
- Höffe, Otfried: Immanuel Kant (6. Auflage)  
München 2004
- Höffe, Otfried: Gerechtigkeit (2. Auflage)  
München 2004 (zitiert als 2004b)
- Höffe, Otfried: Aristoteles-Lexikon  
Stuttgart 2005
- Höffe, Otfried (Hrsg.): Lesebuch zur Ethik (3. Auflage)  
München 2007

- Höffe, Otfried (Hrsg.): Einführung in die utilitaristische Ethik (4. Auflage)  
Tübingen 2008
- Hollis, Martin/  
Vossenkuhl, Wilhelm (Hrsg.): Moralische Entscheidung und rationale Wahl  
München 1992
- Homann, Karl: Legitimation und Verfassungsstaat. Vertrags- theoretische Interpretation der Demokratie  
in: Jahrbuch für neue politische Ökonomie  
Band 4, S. 48 - 72  
Tübingen 1985
- Homann, Karl: Rationalität und Demokratie  
Tübingen 1988
- Homann, Karl: Wettbewerb und Moral (1990)  
in: Lütge (Hrsg.) 2002, S. 23 - 44
- Homann, Karl: Die ökonomische Dimension von Rationalität  
in: Hollis/Vossenkuhl (Hrsg.) 1992, S. 11 - 24
- Homann, Karl: Homo oeconomicus und Dilemmastrukturen  
in: Sautter (Hrsg.) 1994, S. 387 - 411
- Homann, Karl: Sinn und Grenze der ökonomischen Methode in der  
Wirtschaftsethik (1997)  
in: Lütge (Hrsg.) 2002, S. 107 - 136
- Homann, Karl: Moderne Vertragstheorie  
in: Engel/Morlok (Hrsg.), 1998, S. 279 - 285
- Homann, Karl: Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation  
ethischer Zielsetzungen  
in: Korff (Hrsg.) 1999, Band 1,  
S. 322 - 343
- Homann, Karl: Die Legitimation von Institutionen  
in: Korff (Hrsg.) 1999, Band 2,  
S. 50 - 95 (zitiert als 1999b)
- Homann, Karl: Die Bedeutung von Dilemmastrukturen für die Ethik  
(2000)  
in: Lütge (Hrsg.) 2002, S. 94 - 106

- Homann, Karl: Anreize und Moral  
Gesellschaftstheorie - Ethik - Anwendungen  
Münster 2003
- Homann, Karl: Fakten und Normen: der Fall der Wirtschaftsethik  
in: Lütge/Vollmer (Hrsg.) 2004, S. 105 - 116
- Homann, Karl/  
Blome-Drees, Franz: Wirtschafts- und Unternehmensethik  
Göttingen 1992
- Homann, Karl/  
Kirchner, Christian: Ordnungsethik  
in: Jahrbuch für neue politische Ökonomie, Band 14,  
S. 189 - 233  
Tübingen 1995
- Homann, Karl/  
Koslowski, Peter/  
Lütge, Christoph (Hrsg.) Wirtschaftsethik der Globalisierung  
Tübingen 2005
- Homann, Karl/  
Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik  
Münster 2004
- Homann, Karl/  
Suchanek, Andreas: Ökonomik: Eine Einführung (2. Auflage)  
Tübingen 2005
- Hübenthal, Christoph: Ansätze normativer Ethik  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006,  
S. 61 - 68
- Hume, David: A Treatise of Human Nature (1740)  
Ein Traktat über die menschliche Natur  
Buch II und III  
Ausgabe: Meiner-Verlag, Hamburg 1978  
Übersetzt von Theodor Lipps
- Hume, David: An Enquiry concerning the Principles of Morals  
(1751)  
Eine Untersuchung über die Prinzipien der Moral.  
Ausgabe: Reclam-Verlag, Stuttgart 2002  
Hrsg. und übersetzt von Gerhard Streminger
- Irrlitz, Gerd: Kant-Handbuch: Leben und Werk  
Stuttgart, Weimar 2002

- Isokrates: Sämtliche Werke  
Band 1: Reden I - VIII,  
Band 2: Reden IX - XXI  
übersetzt von Christine Ley- Hutton  
Ausgabe: Bibliothek der griechischen Literatur  
Stuttgart 1997
- Jost, Peter-Jürgen (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der  
Betriebswirtschaftslehre  
Stuttgart 2001
- Jost, Peter-Jürgen: Die Prinzipal-Agenten-Theorie im  
Unternehmenskontext  
in: Jost (Hrsg.) 2001, S. 11 - 43
- Kant, Immanuel: Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerli-  
cher Absicht (1784)  
Akademieausgabe, Bd. VIII, S. 15 - 32  
in: Historisches Magazin 1. Band, S. 37 - 61  
(Hrsg.: Carl Wilhelm Friedrich Breyer)  
Jena 1805
- Kant, Immanuel: Grundlegung der Metaphysik der Sitten  
(2. Auflage, 1786)  
Akademieausgabe, Bd. IV, S. 385 - 463  
Ausgabe: Reclam, Stuttgart 1984
- Kant, Immanuel: Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie  
richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis  
(Berlin 1793)  
Akademieausgabe, Bd. VIII, S. 273 - 313  
Ausgabe: Meiner, Hamburg 1992
- Kant, Immanuel: Zum ewigen Frieden  
(Königsberg 1795)  
Akademieausgabe, Bd. VIII, S. 341 - 386  
Ausgabe: Meiner, Hamburg 1992
- Kant, Immanuel: Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu  
lügen (1797)  
Akademieausgabe, Bd. VIII, S. 421 - 430  
Ausgabe: Berlin 1968

- Katz, Thomas: Handels- und steuerrechtliche Besonderheiten des Franchisings  
in: Flohr (Hrsg.) 2003, S. 491 - 508
- Kaub, Erich: Franchise-Systeme in der Gastronomie  
(Dissertation) Saarbrücken 1980
- Kersting, Wolfgang (Hrsg.): Thomas Hobbes - Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines bürgerlichen und kirchlichen Staates  
Klassiker Auslegen; Band 5  
Berlin 1996
- Kersting, Wolfgang: Die Begründung der politischen Philosophie der Neuzeit im Leviathan  
in: Kersting (Hrsg.) 1996, S. 9 - 28
- Kersting, Wolfgang: Vertrag, Souveränität, Repräsentation  
in: Kersting (Hrsg.), 1996, S. 211 - 233  
(zitiert als 1996b)
- Kersting, Wolfgang: John Rawls zur Einführung (2. Auflage)  
Hamburg 2004
- Kersting, Wolfgang: Thomas Hobbes zur Einführung  
3. Auflage  
Hamburg 2005
- Kersting, Wolfgang: Kontraktualismus  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006  
S. 163 - 178
- Kirst, Andreas/  
Ehrmann, Thomas: Die Grenzen des Eigennutzes - Die Erklärungsmacht sozialer Präferenzen am Beispiel Franchising  
in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 65. Jahrgang  
2005, S. 137 - 153
- Knoepffler, Nikolaus/  
Kunzmann, Peter/  
Pies, Ingo/  
Siegetsleitner, Anne (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik  
Freiburg/München 2006
- Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik  
4 Bände  
Gütersloh 1999

- Koschnik, Wolfgang: Lexikon Marketing (2. Auflage)  
Stuttgart 1997
- Koslowski, Peter: Politik und Ökonomie bei Aristoteles  
(3. Auflage)  
Tübingen 1993
- Koslowski, Peter/  
Priddat, Birger (Hrsg.): Ethik des Konsums  
München 2006
- Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten (7. Auflage)  
München 1999
- Kubitschek, Christian: Franchising: Effizienzvergleich mit alternativen  
Vertriebskonzepten  
(Dissertation) Wiesbaden 2000
- Kulenkampff, Jens: David Hume  
München 1989
- Kulenkampff, Jens (Hrsg.): David Hume - Eine Untersuchung über den menschl-  
ichen Verstand  
Klassiker Auslegen; Band 8  
Berlin 1997
- Küpper, Hans-Ulrich: Unternehmensethik  
Stuttgart 2006
- Kunkel, Michael: Franchising und asymmetrische Information  
(Dissertation) Wiesbaden 1994
- Laidler, David: Information, Geld und die makroökonomische Theo-  
rie der Inflation  
Tübingen 1975
- Law, Stephen: Philosophie  
München 2008
- Liebscher, Christoph/  
Heinrich, Alexander: Vertriebsverträge  
Wien 1996

- Locke, John: Two Treatises of Government (1690)  
Zwei Abhandlungen über die Regierung  
Übersetzt von Hans Jörn Hoffmann  
Ausgabe: Suhrkamp-Verlag  
Frankfurt a. M. 1977
- Long, Anthony A. (Hrsg.): Handbuch Frühe Griechische Philosophie  
Stuttgart 2001
- Lütge, Christoph: Ökonomische Wissenschaftstheorie  
Würzburg 2001
- Lütge, Christoph (Hrsg.): Karl Homann - Vorteile und Anreize  
Tübingen 2002
- Lütge, Christoph: Ordnungsethik - naturalistisch konzipiert  
in: Lütge/Vollmer (Hrsg.) 2004, S. 117 - 127
- Lütge, Christoph: Auf welche normativen Ressourcen kann sich die  
Demokratie in der globalisierten Welt noch stützen?  
in: Homann/Koslowski/Lütge (Hrsg.) 2005,  
S. 62 - 77
- Lütge, Christoph: Was hält eine Gesellschaft zusammen?  
Tübingen 2007
- Lütge, Christoph: Karl Homanns Arbeiten nach 1992  
in: Pies/Schönwälder-Kuntze/Lütge/Suchanek (Hrsg.)  
2008, S. 127 - 140
- Lütge, Christoph/  
Vollmer, Gerhard (Hrsg.): Fakten statt Normen?  
Baden-Baden 2004
- Maas, Peter: Franchising in wirtschaftspsychologischer Perspek-  
tive - Handlungsspielraum und Handlungskompetenz  
in Franchise-Systemen  
(Dissertation) Köln 1989
- Mattmüller, Roland/  
Killinger, Stefanie: Filialisierung und Franchising von Dienstleistungsbe-  
trieben - zur Multiplikationseignung unterschiedli-  
cher Dienstleistungs- und Absatzsysteme  
in: Meyer, A. (Hrsg.) 1998, S. 564 - 588

- Maus, Manfred/  
Hommerich, Brigitte: Warum muss Personalmarketing auf die Arbeitsethik reagieren?  
in: Der Arbeitgeber 1992, S. 89 - 91
- Mauss, Marcel: Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften  
Frankfurt a. M. 1968
- Meffert, Heribert: Einführung in die Problemstellung  
in: Meffert/Wagner/Backhaus (Hrsg.) 1995, S. 1 - 4
- Meffert, Heribert/  
Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing.  
Grundlagen - Konzepte - Methoden  
Wiesbaden 2003
- Meffert, Heribert/  
Meurer, Jörg: Marktorientierte Führung von Franchisesystemen - theoretische Grundlagen und empirische Befunde  
Arbeitspapier Nr. 98 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung  
Münster 1995
- Meffert, Heribert/  
Wagner, Helmut/  
Backhaus, Klaus (Hrsg.): Führung von Franchisesystemen  
Arbeitspapier Nr. 94 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung  
Münster 1995
- Meier, Hans-Jürgen: Finanzierung des Franchisebetriebs  
in: Nebel (Hrsg.) 1999, S. 206 - 224
- Metzlaff, Karsten (Hrsg.): Praxishandbuch Franchising  
München 2003
- Metzlaff, Karsten: Typischer Inhalt eines Franchise-Vertrages  
in: Metzlaff (Hrsg.) 2003, S. 43 - 214
- Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing  
Stuttgart 1998
- Meyer, Matthias: Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode  
Tübingen 2004
- Mieth, Corinna: Rawls  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006  
S. 179 - 190

- Mill, John Stuart: Utilitarianism (1861)  
Utilitarismus  
Übersetzt von Manfred Kühn  
Ausgabe: Meiner-Verlag, Hamburg 2006
- Mortensen, Dale T. A Theory of Wage and Employment Dynamics  
in: Phelps (Hrsg.) 1970, S. 167 - 211
- Münkler, Herfried: Thomas Hobbes (2. Auflage)  
Frankfurt a. Main 2001
- Nebel, Jürgen (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber  
und Franchisenehmer  
Neuwied 1999
- Nida-Rümelin, Julian: Kritik des Konsequentialismus  
München 1993
- Nida-Rümelin, Julian: Bellum omnium contra omnes.  
Konflikttheorie und Naturzustandskonzeption im 13.  
Kapitel des Leviathan  
in: Kersting (Hrsg.) 1996, S. 109 - 130
- Nida-Rümelin, Julian: Entscheidungstheorie und Ethik (2. Auflage)  
München 2005
- Pape, Fabian Franchising und Kartellrecht  
in: Metzlauff (Hrsg.) 2003, S. 795 - 858
- Pechmann, Alexander von: Autonomie und Autorität  
München 2008
- Peckert, Felix/  
Klapperich, Joachim/  
Kiewitt, Antje/  
Schindler, Uwe: Franchise und Kooperation 2007  
Frankfurt a. M. 2006
- Pester, Marion: Dimensionen strategischer Kooperation  
in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen  
(ZfG), Band 45, 1995, S. 190 - 197
- Pfanzagl, Johann: Allgemeine Methodenlehre der Statistik  
Band I und II  
Berlin 1972

- Phelps, Edmund S. (Hrsg.): Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory  
New York 1970
- Phelps, Edmund S.: The New Microeconomics in Employment and Inflation Theory  
in: Phelps (Hrsg.) 1970, S. 1 - 26
- Phelps, Edmund S.: Inflation Policy and Unemployment Theory  
London/Basingstoke 1972
- Phelps, Edmund S. (Hrsg.): Studies in Macroeconomic Theory  
New York 1979
- Phelps, Edmund S.: The Emerging Microeconomics in Employment and Inflation Theory  
in: Phelps (Hrsg.) 1979, S. 77 - 89
- Pies, Ingo: Normative Institutionenökonomik: zur Rationalisierung des politischen Liberalismus  
(Dissertation) Tübingen 1993
- Pies, Ingo: Ökonomische Theorie der Moral - Optionen ethischer Theoriestrategie am Beispiel der Verantwortung von Unternehmen  
in: Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt, Nr. 124  
Ingolstadt 1999
- Pies, Ingo: Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik - Der Beitrag von Ronald Coase  
in: Pies/Leschke (Hrsg.) 2000, S. 1 - 30
- Pies, Ingo/  
Leschke, Martin (Hrsg.): James Buchanans konstitutionelle Ökonomik  
Tübingen 1996
- Pies, Ingo/  
Leschke, Martin (Hrsg.): Ronald Coase' Transaktionskostenansatz  
Tübingen 2000
- Pies, Ingo/  
Sardison, Markus: Wirtschaftsethik  
in: Knoepffler/Kunzmann/Pies/Siegetsleitner (Hrsg.)  
2006, S.267 - 298

- Pies, Ingo/  
Schönwälder-Kuntze, Tatjana/  
Lütge, Christoph/  
Suchanek, Andreas (Hrsg.):  
Freiheit durch Demokratie.  
Festschrift für Karl Homann  
Ökonomik und Ethik. Studien zur Sozialstruktur und  
Semantik moderner Governance. Bd. 3  
Berlin 2008
- Platon:  
Sämtliche Werke in drei Bänden  
(unveränderter Nachdruck der 8., durchgesehenen  
Auflage der Berliner Ausgabe von 1940)  
Protagoras: Übersetzt von Franz Susemihl  
Gorgias: Übersetzt von Julius Deuschle  
Darmstadt 2004
- Plinius Secundus, Gaius:  
Naturkunde (Naturalis historia)  
Buch VII: Anthropologie  
Ausgabe: Sammlung Tusculum, 2. Auflage  
Übersetzt von Roderich König  
Zürich und Düsseldorf 1996
- Posselt, Thorsten/  
Bürkle, Thomas:  
Franchising als Mischsystem: Die Bestimmung des  
optimalen Anteils der franchisenehmerbetriebenen  
Einheiten am Gesamtsystem  
in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaft-  
liche Forschung (zfbf), 58. Jg. (2006),  
S. 150 - 168
- Priddat, Birger:  
Moral als Kontext von Gütern  
in: Koslowski/Priddat (Hrsg.) 2006,  
S. 9 - 22
- Rähme, Boris:  
Konsens  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006,  
S. 420 - 426
- Rapp, Christof:  
Aristoteles  
in: Düwell/Hübenthal/Werner (Hrsg.) 2006,  
S. 69 - 81
- Rawls, John:  
Eine Theorie der Gerechtigkeit  
Frankfurt a. M., 1979
- Rawls, John:  
Geschichte der politischen Philosophie  
Frankfurt a. Main 2008

- Richter, Rudolf/  
Furubotn, Eirik: Neue Institutionenökonomik (3. Auflage)  
Tübingen, 2003
- Rohls, Jan: Geschichte der Ethik (2. Auflage)  
Tübingen 1999
- Roiger, Manuela: Agency-Theorie und Unternehmensethik  
(Dissertation) München 2006
- Rosenkranz, Stephanie/  
Schmitz, Patrick: Vertikale Unternehmenskooperationen  
in: Jost (Hrsg.) 2001, S. 241 - 272
- Rubin, Paul H.: The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract  
in: Journal of Law and Economics 21,  
April 1978, S. 223 - 233
- Russell, Bertrand: Philosophie des Abendlandes  
Zürich 2007
- Samuelson, Paul A. /  
Nordhaus, William D.: Volkswirtschaftslehre  
Landsberg a. Lech 2005
- Sautter, Hermann (Hrsg.): Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften  
Festschrift für Helmut Hesse zum 60. Geburtstag  
Göttingen, 1994
- Schallmo, Daniel: Grundzüge des Franchisings  
und Umsetzungsbeispiele  
Ravensburg 2003
- Schmude, Michael: Der Mensch - Mängelwesen oder Krone der  
Schöpfung  
in: Anregung - Zeitschrift für Gymnasialpädagogik  
1997, S. 91 - 94
- Schönecker, Dieter/  
Wood, Allen W.: Kants "Grundlegung zur Metaphysik der Sitten"  
2. Auflage,  
Paderborn, München, Wien, Zürich 2004
- Schumann, Jochen: "Neue Mikroökonomik" und Theorie der Eigentums-  
rechte: Ansätze zur Ergänzung der mikroökonomi-  
schen Theorie  
in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) Jg.  
1978, Heft 7, S. 307 - 312

- Schwarz, Otfried/  
Pechmann, Alexander von: Der global verstrickte Mensch: neues Handeln aus  
anthropozentrischer Verantwortung  
Darmstadt 1995
- Scruton, Roger: Kant  
Freiburg, Basel, Wien 1999
- Sellmaier, Stephan: Ethik der Konflikte  
Stuttgart 2008
- Siegfried, Walter: Untersuchungen zur Staatslehre des Aristoteles  
Zürich 1942
- Skaupy, Walther: Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechts-  
praxis (2. Auflage),  
München 1995
- Skaupy, Walter: Geschichte und Bedeutung der Worte "Franchise"  
und "Franchising"  
in: Metzloff (Hrsg.) 2003, S. 1 - 3
- Smith, Adam: Theorie der ethischen Gefühle (1759)  
Übersetzt von Walther Eckstein  
Ausgabe: Meiner-Verlag, Hamburg 2004
- Smith, Adam: Der Wohlstand der Nationen (1776)  
Übersetzt von Horst Claus Recktenwald  
Ausgabe: dtv-Verlag, München 2005
- Stangl, Anton/  
Stangl, Marie-Luise: Verhandlungsstrategie  
München 1980
- Stein, Gabriele: Das Management von Franchisenetzwerken  
(Dissertation) München 1996
- Stigler, George J.: The Economics of Information  
in: Journal of Political Economy Vol. 61 (June 1961),  
S. 213 - 225
- Stigler, George J.: Information in the Labor Market  
in: Journal of Political Economy Vol. 70 (1970),  
S. 94 - 105
- Streissler, Erich/  
Streissler, Monika (Hrsg.): Konsum und Nachfrage  
Köln, Berlin 1966

- Streminger, Gerhard: Einleitung zu David Hume - Eine Untersuchung über die Prinzipien der Moral  
Stuttgart 2002
- Suchanek, Andreas: Ökonomische Ethik (2. Auflage)  
Tübingen 2007
- Suchanek, Andreas/  
Waldkirch, Rüdiger: Das Konzept der offenen Verträge  
in: Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität  
Eichstätt, Nr. 128  
Ingolstadt 1999
- Suda, Max Josef: Ethik. Ein Überblick über die Theorien vom richtigen  
Leben  
Wien, Köln, Weimar 2005
- Sydow, Jörg: Franchisingsysteme als strategische Netzwerke - Über  
das Warum des Franchisings hinaus  
in: Meffert/Wagner/Backhaus (Hrsg.) 1995,  
S. 16 - 44
- Taureck, Bernhard: Die Sophisten  
Wiesbaden 2005
- Tuck, Richard: Hobbes  
Freiburg 1999
- Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomik (7. Auflage)  
München 2007
- Vogel, Bernhard: Der Franchise-Vertrag  
(Dissertation) Zürich 2006
- Vogt, Markus: Institutionen als Organisationsformen menschlichen  
Handelns  
in: Korff (Hrsg.) 1999, Band 1,  
S. 268 - 284
- Vossenkuhl, Wilhelm: Die Möglichkeit des Guten.  
Ethik im 21. Jahrhundert  
München 2006

- Weise, Peter/  
Brandes, Wolfgang/  
Eger, Thomas/  
Kraft, Manfred: Neue Mikroökonomie (5. Auflage)  
Heidelberg 2005
- Werner, Micha: Deontologische Ansätze  
in: Düwell/ Hübenthal/ Werner (Hrsg.) 2006,  
S. 122 - 127
- Wessels, Andrea Maria: Der Franchisevertrag  
in: Nebel (Hrsg.) 1999, S. 159 - 188
- Wildhaber, Christoph: Franchising als Wachstumsstrategie  
in: Flohr/Frauenhuber/Liebscher/Wildhaber (Hrsg.)  
2003, S. 21 - 52
- Wilhelm, Ernst: Das ABC des Franchisings. Ein Leitfaden für Fran-  
chisenehmer und -geber  
Stuttgart 2002
- Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus:  
Unternehmen, Märkte, Kooperationen  
Tübingen 1990
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschafts-  
lehre (13. Auflage)  
München 1978
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschafts-  
lehre (22. Auflage)  
München 2005
- Wolff, Birgitta: Zum methodischen Status von Verhaltensannahmen  
in der Neuen Institutionenökonomik  
in: Edeling/Jann/Wagner (Hrsg.) 1999,  
S. 133 - 146
- Woodruff, Paul: Rhetorik und Relativismus: Protagoras und Gorgias  
in: Long (Hrsg.) 2001, S. 264 - 284

## **Lebenslauf/ Werk**

### **Zum Autor:**

**Gerd Garmaier**, Jahrgang 1956, studierte in München an der Ludwig- Maximilians-Universität Volkswirtschaftslehre. Nach erfolgreichem Abschluss war er neun Jahre lang als Geschäftsführer des Deutschen Gewerbeverbandes, Landesverband Bayern, tätig. 1992 erfolgte der Schritt in die Selbstständigkeit mit der Gründung des ABACUS-Nachhilfeinstituts in Fürstenfeldbruck. 1994 erfolgte die Gründung der ABACUS-Nachhilfeinstitut Franchise GmbH, die Garmaier als geschäftsführender Gesellschafter leitet. Inzwischen existieren in Deutschland knapp 100 Franchisepartnerschaften in Deutschland und 9 weitere in der Schweiz, Österreich, Frankreich und in den Niederlanden. ABACUS-Franchisenehmer erhielten bereits mehrere Auszeichnungen, u. a. den Franchisenehmerpreis 1999 und 2003 und den Franchisegründer-Preis des Deutschen Franchiseverbandes (2005).

2004 erfolgte der Beginn des Studiums der Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München (Schwerpunkte: Wirtschaftsethik, Geschichte der Philosophie). Die Promotion wurde im Juli 2009 erfolgreich (magna cum laude; Gesamtnote 1,0) abgeschlossen.

### **Zum Werk:**

Die Dissertation trägt den Titel:

### **Wirtschaftsethische Aspekte des Franchisings: Franchising als Instrument zur Überwindung von Dilemmastrukturen"**

Erstgutachter: PD Dr. Christoph Lütge

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. Karl Homann

### **Auszüge aus den Gutachten:**

*PD Dr. Christoph Lütge:*

"Interdisziplinär angelegte Arbeiten haben es oft schwer, allen beteiligten Disziplinen gerecht zu werden. Gerd Garmaier hat diese Aufgabe jedoch glänzend gelöst. Seine Arbeit behandelt mit dem Franchising eine ausgesprochen angewandte Thematik, geht sie aber durchweg mit souverän beherrschten theoretischen Werkzeugen der Philosophie an.

Kapitel 5 ist schließlich das aus philosophischer Sicht zentrale Kapitel. Auf die positive Analyse folgt nun die normative. Dazu entwickelt Herr Garmaier zunächst mit der Konsensethik eine normative Perspektive. Er skizziert Vorstufen einer Entwicklung hin zur Konsensethik, ausgehend von Hobbes, Locke und Hume, der im Bereich der *öffentlichen* Moral mit Hobbes weitgehend übereinstimmt. Kants Autonomieprinzip aus der „Gemeinspruch“-Schrift wird als Konsensprinzip dargestellt, gefolgt von modernen Konzepten bei Buchanan, Rawls (übergreifender Konsens) und Habermas (argumentativer Konsens). Es handelt sich zwar in der Regel nur um kurze Einblicke in diese komplexen Autoren, dennoch sind diese Einblicke im Kontext der vorliegenden Arbeit ausgesprochen sinnvoll und stringent durchgearbeitet. Sie führen Herrn Garmaier zur Darstellung der Grundzüge der Ordnungsethik, für die er die Grundprinzipien *Konsens über Regeln, Zustimmung aus wechselseitigen Vorteilen und Individuen, nicht Interessen, als Quellen der Zustimmung* ansetzt.

Auf dieser Basis erfolgt schließlich die ethische Bewertung von Franchiseverträgen. Vor- und Nachteile werden detailliert aufgelistet und gegenübergestellt. So wird etwa

die Wirkung bezüglich des Wettbewerbs ausführlich diskutiert: Franchising kann teilweise Wettbewerb reduzieren, andererseits aber auch – durch verstärkte Unternehmensneugründungen – *fördern*. Insgesamt stellt Herr Garmaier heraus, dass Franchising die Unvollkommenheit von Verbraucherinformationen reduziert, Arbeitsplätze schafft und Moral i.e.S. fördert (etwa durch die Notwendigkeit, sich auf Ethik-Kodizes zu verpflichten), kurz: Es ergeben sich nicht nur einseitige, sondern wechselseitige Vorteile. Das ist im Sinne der Konsensethik ethisch positiv zu bewerten.

*Prof. Dr. Dr. Karl Homann:*

"Bei der vorgelegten Arbeit handelt es sich um eine interdisziplinäre Arbeit, genauer um eine wirtschaftsethische Arbeit. Ein solcher Ansatz ist notwendig, da Prinzipal-Agent-Ansätze und Transaktionskostenansätze (O. E. Williamson) nur die Beteiligten, nicht aber die Betroffenen, das heißt die Allgemeinheit, systematisch in die Betrachtung einbeziehen. Für eine umfassende Beurteilung des Franchising ist das aber unverzichtbar. Die Stärke und das Innovative der Arbeit sind darin zu sehen, dass sie genau dieses unternimmt. Insofern handelt es sich um eine ausgesprochene philosophische Arbeit zur angewandten Ethik.

Besonders wertvoll ist, dass der Ansatz der Dilemmastrukturen jetzt eine umfassende Analyse des 'Phänomens' Franchising erlaubt. Franchising ist eine Institution, deren Zweck darin besteht, durch Dilemmastrukturen verursachte Handlungsblockaden zu überwinden - zum Wohl der Beteiligten und der Betroffenen. Die Analysen lassen eine große Vertrautheit des Verfassers mit Problemen des Franchisings erkennen: er betreibt selbst ein Franchise-Unternehmen. Hervorzuheben ist, dass er nun nirgends der Gefahr erliegt, der sonst ähnliche Arbeiten zum Opfer fallen, nur noch untheoretisch die verschiedensten 'Phänomene' zu beschreiben. Es handelt sich vielmehr um eine ausgesprochen theoretische Arbeit. Sie könnte daher in der Franchiseforschung epochemachend werden."