MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„CSR in deutsche Franchise-Netzwerke: vergleichende Fallstudie“

verfasst von

Alireza Taheri Bakk.rer.soc.oec.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 914
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer:	Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... *I*

Abkürzungsverzeichnis ..... *III*

Abbildungsverzeichnis ..... *III*

Tabellenverzeichnis ..... *IV*

Abtract *1*

1. Einführung *5*

1.1 Empirische Motivation **5**

1.2 Zielsetzung und Problemstellung **6**

1.3 Methodische Vorgehensweise **7**

1.4 Aufbau der Arbeit **8**

2. Begriffliche Grundlagen *10*

2.1 Corporate Social Responsibility – Konzepte und Strategien **10**

2.1.1 Leitlinien der Entwicklung des CSR Konzeptes 10

2.1.2 CSR Modelle 13

2.1.3 Praktische Zielsetzungen von CSR aus Unternehmenssicht 16

2.2 Franchising – eine innovative Unternehmensform **18**

2.2.1 Begriff und Entwicklung des modernen Franchisings 18

2.2.2 Einordnung des Franchisings als hybride Organisationsform 21

2.2.3 Franchising als synergetisches Geschäftskonzept – Chancen und Risiken des Modells 23

2.2.4 Formen des Franchisings 28

2.2.5 Social Franchising als non-profit Kooperationsform 29

3. Literaturüberblick – CSR in Unternehmensnetzwerken – bisheriger Forschungsstand *33*

3.1 Review Methodik **33**

3.1.1 Grundsätzliches zum Review 33

3.1.2 Methodik der Datenbankrecherche und Auswertung 35

3.2 Quantitativer Überblick über bisherige empirische Forschung **36**

3.2.1 Ordnungssystematik und tabellarischer Überblick 36

3.2.2 Quantitative und zeitliche Einordnung aufgefundener empirischer Arbeiten 37

3.3 Auswertung empirischer Ergebnisse ... 44
3.3.1.1 Ziele und Chancen von CSR im Franchising ... 44
3.3.1.2 Kundenwirkung ... 44
3.3.1.3 Mitarbeiterwirkung und Unternehmensentwicklung ... 46
3.3.1.4 Investoren- und Öffentlichkeitswirkung ... 48
3.3.1.5 Wirtschaftliche und finanzielle Wirkung ... 49
3.3.1.6 Potentiale des Social Franchising beim Sozialpartner ... 50
3.3.2 Risiken und Hindernisse von CSR im Franchising ... 53
3.3.2.1 Kosten durch CSR Aktivität ... 53
3.3.2.2 Mangelnde Kundenakzeptanz ... 54
3.3.2.3 Weitere Schwierigkeiten im Social Franchising ... 55
3.3.3 Erfolgsvoraussetzungen von CSR im Franchising ... 56
3.3.3.1 Strategische Einbindung von CSR ... 56
3.3.3.2 Ehrlichkeit der CSR Aktivität ... 57
3.3.3.3 Zusätzliche Anforderungen an Social Franchising Partnerschaften ... 58
3.4 Erkenntnisraum und Limitationen bisheriger empirischer Forschung ... 60
3.4.1 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen ... 60
3.4.2 Limitationen bisheriger Ergebnisse und offene Fragestellungen ... 63
4. Fallstudienanalyse ... 65
4.1 Fallstudienansatz ... 65
4.1.1 Rechtfertigung und Zielsetzung und der Fallstudienanalyse ... 65
4.1.2 Methodik und Ablauf der Fallstudienanalyse ... 66
4.2 Vergleichende Fall-Auswertung ... 70
4.2.1 Vergleichende Betrachtung von Zielsetzungen und Motivationen von CSR in den Untern. ... 71
4.2.2 Vergleichende Betrachtung von Chancen und Risiken von CSR in den Unternehmen ... 73
4.2.2.1 Chancen und Risiken für Coffeeshop Company ... 73
4.2.2.2 Chancen und Risiken für Häagen-Dazs ... 76
4.2.3 Vergleichende Betrachtung von Erfolgsvoraussetzungen und Gestaltungsempfehlungen von CSR in beiden Unternehmen ... 79
5. Management Implikationen und Ausblick ... 82
5.1 Zusammenfassende tabellarische Gegenüberstellung der Ergebnisse ... 82
5.2 Einordnung der Ergebnisse anhand bestehender Literatur ... 83
5.3 Allgemeine Handlungsempfehlungen und weiterer Forschungsbedarf ... 85
Literaturliste ... 87
Lebenslauf ... 100

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility (unternehmerische Sozialverantwortung)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsmodell der Elemente von CSR auf interner und externer Unternehmensebene (eigene Darstellung) 18
Abbildung 2: Organigramm einer prototypischen Franchise-Beziehung (eigene Darstellung) 19
Abbildung 3: Identifizierte Publikationen nach betrachteten Organisationsformen 37
Abbildung 4: Anzahl der Publikationen pro Jahr und kumuliert (eigene Darstellung) 38
Abbildung 5: Identifizierte Arbeiten nach Publikationstyp 38
Abbildung 6: Chancen von CSR in Franchise-Netzwerken 60
Abbildung 7: Überblick über anhand der Fallstudien identifizierte Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen der CSR Aktivitäten (eigene Darstellung) 83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick CSR im kommerziellen Franchising/Unternehmensnetzwerken – Teil 1 40
Tabelle 2: Überblick CSR im kommerziellen Franchising/Unternehmensnetzwerken – Teil 2 41
Tabelle 3: Überblick CSR im kommerziellen Franchising/Unternehmensnetzwerken – Teil 3 42
Tabelle 4: Überblick Social Franchising 43
Tabelle 5: Übersicht über Franchise-Netzwerke in der deutschen Gastronomie gemäß DFV (2013) und CSR Aktivitäten der Unternehmen 69

Abtract

Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich eine Debatte um unternehmerische Sozialverantwortung entwickelt. Trotz der Bedeutungszunahme des Themenfeldes CSR im Allgemeinen und für Franchise-Netzwerke, also für vertikal-kooperativ organisierte Absatzsysteme rechtlich selbständiger Unternehmen[1] - finden sich bislang nur wenige wissenschaftliche Studien, die sich konkret mit CSR in Franchise-Netzwerken befassen. Diese Forschungslücke zu schließen ist Zielsetzung der vorliegenden Arbeit. Auf der Grundlage eines systematischen Reviews werden die Potentiale, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen von CSR in Franchise-Netzwerken anhand zweier Fallstudien herausgearbeitet. Somit werden Handlungsanleitungen gewonnen, wie Franchise-Unternehmen ihre CSR Aktivität gestalten sollten, um neben Wohltätigkeitswirkung auch einen Marketingerfolg für das Unternehmen zu erzielen.

Aufgrund des Reviews lassen sich Chancen der CSR Aktivität im Franchising in vier Kategorien untergliedern: Durch die Reputation sozialer Verantwortung gewinnen Franchise-Unternehmen bei den Kunden an Image. Mitarbeiterengagement und Motivation werden durch die CSR Aktivität von Franchise-Konzernen gesteigert. Durch CSR kann das öffentliche Ansehen von Franchise-Organisationen verbessert werden, was positive Rückwirkungen auf den Aktienkurs haben kann.[2] CSR Aktivität verspricht Franchise-Unternehmen somit gesteigerte Konkurrenzfähigkeit, Kosteneinsparungen und erhöhte Arbeitseffizienz. [3]

Risiken aus CSR Aktivitäten sind demgegenüber gering: Einige Unternehmen fürchten, dass sich durch CSR Kampagnen entstehende Kosten nicht kurzfristig amortisieren. Daher werden oft halbherzige vermeintlich kostensparende Aktionen durchgeführt, die jedoch mangels Ehrlichkeit und intrinsischem Unternehmensinteresse von Kunden und Öffentlichkeit teil negativ aufgenommen werden und somit Imageschaden verursachen können.[4]

---

[1] Kaub (1980), S. 29

[2] Riess, Welzel, Lüth (2008), S. 28-29, Bhattacharya, Sen, Korschun (2012), S. 164, Birth u. a. (2008), S. 190, Mendibil u. a. (2007), S. 6, Hartke, Prehn (2001), S. 139-140 u.v.a.

[3] Alves u.a. (2010), S. 21; Nderitu (2013), S. 8; McBride, Ahmed (2001), S. 65-70, Green (2003), S. 18, Hackl (2009), S. 55

[4] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 210, Parguel, Moreau, Larceux (2009), S. 4-5, Mohr, Webb, Harris (2001), S. 67-68, Chattananon, Lawleg (2007), S. 237

Daher sollten folgende Erfolgsvoraussetzungen beherzigt werden, wenn Franchise-Organisationen ein CSR Konzept planen: CSR Maßnahmen sollten in die strategische Gesamtplanung und in das Marketingkonzept eingebunden werden und stets pro-aktiv durchgeführt werden. Entscheidend für die Marktwirkung ist die wahrgenommene Ehrlichkeit des Engagements. [5]

Die meisten Publikationen, die sich mit der Wirkung von CSR systematisch auseinandersetzen, beziehen sich nicht speziell auf Franchise-Unternehmen sondern auf Unternehmensnetzwerke im Allgemeinen. Bisherige Studien zu Franchise-Netzwerken und CSR erlauben für sich betrachtet keine Systematisierung der zahlreichen Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von CSR speziell für das Franchising. Die Fallstudienbetrachtung trägt dazu bei, diese Forschungslücke zu überwinden:

Für die Fallstudie wird die Gastronomiebranche ausgewählt, denn sie steht gegenüber dem Verbrauchern und Mitarbeitern hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit in besonderer Verantwortung. Hägen Dasz und Coffeeshop Company werden aufgrund der Attraktivität ihres CSR Konzepts ausgewählt. Coffeeshop Company engagiert sich für mehrere Projekte, welche inhaltlich nicht in Beziehung stehen. Häagen-Dazs greift ein einzelnes Projekt – Bienenforschung – heraus.

Eine vergleichende Gegenüberstellung der Konzepte ergibt: Während es Häagen-Dazs gelingt, Konsumenten von der Ehrlichkeit der CSR Kampagne zu überzeugen, fehlen bei Coffeeshop Company objektive Belege für das Engagement und eine unabhängige Zertifizierung. Die Franchise-Nehmer und Kunden werden bei Häagen-Dasz stärker in die Kampagne integriert. Allerdings nutzt Häagen-Dasz nur ein einziges medienpräsentes Thema, was eine baldige Neuorientierung erforderlich macht, die Franchise-Nehmer mit hohen Kosten konfrontiert und die Nachhaltigkeit des Engagements in Frage stellt.

Damit untermauern die Ergebnisse der Fallstudienarbeit im Wesentlichen die Erkenntnisse der Literaturanalyse, zeigen jedoch auf, dass eine unternehmensindividuelle Betrachtung erforderlich ist. Die Einbeziehung der Wirkung von CSR aus Sicht der Franchise-Nehmer und des weit gestreuten Kundenspektrums von Franchise-Ketten ist für den Erfolg von CSR

[5] Vgl. Barone, Miyazaki, Taylor (2000),S. 251-253; Webb, Mohr (1998),S. 236, Dung Dinh (2011),S. 168, Yoon u. a. (2006),S. 388, Simmons, Becker-Olsen (2006),S. 164--165

Kampagnen im Franchise-Segment entscheidend. Wesentlich für das Gelingen der CSR Aktivität ist vor allem die Ehrlichkeit der Aktion und ihre glaubwürdige Kommunikation gegenüber Kunden und Franchise-Nehmern.

1. Einführung

1.1 Empirische Motivation

Die klassische betriebswirtschaftliche Theorie fordert die primäre Orientierung von Unternehmen an den Interessen Ihrer Anteilseigner.[6] Diese Sichtweise, die die Managementverantwortung allein in der Mehrung des Aktionärsvermögens sieht, wird seit einiger Zeit vermehrt unter dem Gesichtspunkt der sozialen Verantwortung von Unternehmen infrage gestellt.[7] Die wachsende Macht von Konsumenten und politische Forderungen nach der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Belange, die einhergeht mit einem rasanten gesellschaftlichen Wandel, führt dazu, dass Unternehmen mehr und mehr mit ethisch begründeten Forderungen unterschiedlicher Stakeholder konfrontiert werden.[8]

Vor diesem Hintergrund hat sich unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) eine Debatte um unternehmerische Sozialverantwortung entwickelt.[9] Dabei geht es in erster Linie um die freiwillige Übernahme von sozialer Verantwortung durch Unternehmen.[10] Die Anzahl der Initiativen und Projekte, die darauf abzielen, unternehmerische Verantwortung über rein wirtschaftliche Fragestellungen hinaus, auszudehnen , hat in den vergangenen Jahren signifikant zugenommen. [11]

Das Themenfeld CSR ist auch für kooperative Unternehmensverbindungen, wie Franchise-Netzwerke, von entscheidender Bedeutung.[12] Das wachsende Interesse von Stakeholdern an Corporate Social Responsibility veranlasst sie, ihr CSR-Engagement zu steigern und zielorientiert zu managen. CSR Aktivität wirkt image-fördernd und hat, wie im Einzelnen zu zeigen ist, auch positive Rückwirkungen innerhalb des Unternehmens. Insbesondere in Dienstleistungs-Netzwerken können CSR-Aktivitäten bewirken, dass eine positive Persönlichkeit des jeweiligen Unternehmens vermittelt, Vertrauen geschaffen und der Kunde auf affektive Weise

---

[6] Vgl. Aßländer,Brink (2007), S. 2.
[7] Vgl. Schwartz (2008), S. 40; Aßländer,Brink (2007), S. 3.
[8] Vgl. Walter (2010), S. 17.
[9] Vgl. Schwartz (2008), S. 40; Aßländer,Brink (2007), S. 3.
[10] Vgl. Schwartz (2008), S. 40; Aßländer,Brink (2007), S. 3.
[11] Vgl. Hansen,Schrader (2005), S. 373-374.
[12] Vgl. Ahlert et al. (2011), S. IX.

ans Unternehmen gebunden wird. CSR stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor für Franchise-Netzwerke dar.[13]

Trotz der Bedeutungszunahme des Themenfeldes CSR im Allgemeinen und für Franchise-Netzwerke, im Besonderen, finden sich bislang nur wenige wissenschaftliche Studien, die sich konkret mit CSR in Franchise-Netzwerken befassen. Dies ist Motivation für die vorliegende Arbeit. Neben diesem objektiven, wissenschaftlich begründeten Interesse ist es zugleich persönliches Anliegen des Autors dieser Arbeit, Wirtschaftsunternehmen zu sozial verantwortlichem Handeln zu ermutigen und damit der aufkeimenden gesellschaftlichen Nachfrage nach nachhaltiger Unternehmensentwicklung zu entsprechen.

1.2 Zielsetzung und Problemstellung

Die Problemstellung ergibt sich vor dem Hintergrund des in den vorausgegangenen Ausführungen dargelegten Mangels in der Literatur. Es existieren zwar diverse Arbeiten zum Themenfeld Corporate Social Responsibility und auch zum Thema Franchising finden sich hinreichend viele Quellen. Eine Verbindung zwischen beiden Themenfeldern erfolgt in der Literatur für den deutschen Raum bislang jedoch noch in geringem Umfang.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Themenfelder Franchising Netzwerk und CSR zusammenzuführen. Ergebnis ist eine Betrachtung über CSR in Franchising Netzwerke, die Aufschluss über Herausforderungen und Besonderheiten des CSR in Franchising Netzwerken gibt und Hinweise für eine sinnvolle Gestaltung von CSR in solchen Netzwerken liefert.

Da sich Franchise-Netzwerke von anderen „traditionellen“ Unternehmen unterscheiden, resultiert die folgende erkenntnisleitende Fragestellung der Arbeit:

„*Welche besonderen Anforderungen an Konzeption und Umsetzung von CSR resultieren aus den Charakteristika von Franchise-Netzwerken*?

[13] Vgl. Ahlert et al. (2011), S. IX.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Um diese zentrale Fragestellung zu beantworten und damit die Zielsetzung der Arbeit zu erfüllen, sind drei wesentliche Arbeitsschritte geplant:

1. Betrachtung theoretischer Grundlagen
2. Vergleichende Analyse ausgewählter Praxisfälle
3. Synthese

Im Rahmen des **ersten Arbeitsschrittes** geht es darum, die **theoretischen Grundlagen** der Thematik genauer zu betrachten. Dazu sind neben der Definition relevanter Begriffe (Franchising und CSR) auch die Darstellung des grundlegenden Aufbaus und der Funktion von Franchising Netzwerken sowie ein Überblick über wesentliche Ansätze des CSR von Bedeutung. Zudem soll in diesem ersten Arbeitsschritt, soweit identifizierbar, auch auf bereits in der Literatur beschriebene Ansätze zum Thema CSR in Franchising Netzwerken eingegangen werden. Somit lässt sich die eingangs bereits beschriebene Problemstellung konkretisieren und Arbeitshypothesen können gebildet werden.

Vor dem Hintergrund der aus der theoretischen Analyse gewonnen Kenntnisse und der dort identifizierten Problemfelder und Lücken, soll im **zweiten Arbeitsschritt eine vergleichende Analyse ausgewählter deutscher Franchising Netzwerke** erfolgen. Dazu werden anhand eines vorab festgelegten Untersuchungsdesigns die einzelnen Fälle in Bezug auf diejenigen Aspekte untersucht, die gemäß Theorieanalyse relevant erscheinen. Abschließend werden die Fälle nebeneinandergestellt und mittels vorher formulierter und begründeter Vergleichskriterien miteinander verglichen. Ziel dieses Schrittes ist es, Erkenntnisse zum Anwendungsstand des CSR in Franchising Netzwerken in der Praxis zu gewinnen und offene Fragen, die sich aus der Theorieanalyse ergeben haben, zu beantworten. Besondere Herausforderungen für CSR in Franchise-Netzwerken sollen identifiziert und Hinweise für eine adäquate Gestaltung des CSR in Franchise-Netzwerken abgeleitet werden.

Der **dritte Arbeitsschritt stellt eine Synthese** aus Theorieanalyse und Praxisanalyse dar. Die wesentlichen Schlussfolgerungen aus den beiden ersten Arbeitsschritten sollen abschließend so verdichtet und aufgearbeitet werden, dass sich Gestaltungsempfehlungen für CSR in Franchise-Netzwerken ableiten lassen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut:

Kapitel 2 erarbeitet eine begriffliche Abgrenzung der beiden zentralen Themengebiete der Studie: Corporate Social Responsibility und Franchising. Abschnitt 2.1 geht auf Leitlinien der Entwicklung des CSR Konzepts, bestehende CSR Modelle sowie auf Zielsetzungen und Risiken von CSR Engagement aus Unternehmenssicht ein. Abschnitt 2.2 stellt Franchising als innovative Unternehmensform vor. Es wird ausgeführt, wie sich moderne Franchising-Formen entwickelt haben und wie die Vertragsparteien bei verschiedenen Franchising-Konzepten interagieren. Potentiale und Risiken des Franchisings werden diskutiert. Social Franchising stellt eine im Kontext dieser Arbeit besonders interessante Spezialform dar.

Kapitel 3 führt ein systematisches Literatur-Review bisheriger empirischer Forschungsarbeiten zur Umsetzung des Konzepts unternehmerischer Sozialverantwortung in Franchising Netzwerken durch. Abschnitt 3.1 geht auf die Methodik des Reviews ein. In Teil 3.2 wird ein quantitativer und tabellarischer Überblick über identifizierte Forschungsarbeiten gegeben. Eine Systematik relevanter Forschungsfelder wird erarbeitet. Abschnitt 3.3 wertet die empirischen Ergebnisse bisheriger Studien inhaltlich aus. Es wird auf Zielsetzungen, Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen von CSR in Franchising Netzwerken eingegangen. Aufgrund einer Zusammenschau der Review Ergebnisse werden in Abschnitt 3.4 Limitationen bisheriger Forschung und weitere offene Fragen herausgearbeitet.

Kapitel 4 beinhaltet die Fallstudienanalyse. Abschnitt 4.1 argumentiert die Wahl des Fallstudienansatzes und die im Einzelnen angewandte Methodik. Die Auswahlkriterien und finale Unternehmensauswahl werden dargestellt. In Abschnitt 4.2 werden die analysierten Franchise-Netzwerke hinsichtlich Motivationen und Zielsetzungen des CSR Engagements, resultierender Chancen und Risiken sowie hinsichtlich unternehmensindividueller Erfolgsvoraussetzungen analysiert.

In **Kapitel 5** werden aufgrund einer Zusammenschau der Ergebnisse des Reviews und der Fallstudienbetrachtung deutscher Unternehmen Handlungsoptionen für das Management deutscher Franchise-Netzwerke herausgearbeitet. Es wird aufgezeigt, wie CSR Engagement unternehmensindividuell gestaltet werden muss, um aus der Sicht aller Stakeholder die Wir-

kungseffizienz der Maßnahmen zu steigern und ein Ausblick auf weiteren empirischen Forschungsbedarf gegeben.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1 Corporate Social Responsibility – Konzepte und Strategien

2.1.1 Leitlinien der Entwicklung des CSR Konzeptes

Aus der Perspektive der Betreiber eines Unternehmens, der Shareholder oder Anteilseigner stellt die Erzielung eines Mehrwertes, welcher in einem unternehmerischen Gewinn resultiert, oberste und primäre Zielsetzung ein Unternehmen zu gründen und zu betreiben. Unter wirtschaftlichem Handeln wird verstanden, die bei der betrieblichen Leistungserstellung erforderlichen Mittel möglichst sparsam zu verwenden, um das Projektziel zu erreichen oder das Ergebnis einer Handlung bei gegebenem Input zu maximieren. (Wirtschaftlichkeitsprinzip).[14]

Bereits im Zeitalter der Frühindustrialisierung, als sich eine Mehrheit mittelloser Arbeiter sich in einem starken Abhängigkeitsverhältnis einzelner Industriemagnaten befand, gewannen jedoch Forderungen Raum auch andere Stakeholder Gruppen des Unternehmens, beispielsweise Mitarbeiter und Gesellschaft in den unternehmerischen Zielfindungsprozess einzubeziehen.[15] Aufgrund unzureichender staatlicher sozialer Sicherungssysteme hat gerade in den Vereinigten Staaten das private Wohlfahrts-Engagement hohe Bedeutung erlangt.[16]

Dennoch blieb bis in die 1950er Jahre hinein unternehmerische Zielplanung primär produktions-gesteuert und auf kurzfristige Maximierung von Gewinnen unter Gewährleistung tolerabler Arbeitsbedingungen ausgelegt. Seit den 1980er und 90er Jahren gewinnen jedoch in zunehmendem Umfang längerfristige und gesamtheitliche Zielsysteme Eingang in die betriebswirtschaftliche Diskussion und auf das Zielsystem europäischer Unternehmen: Hierzu zählen unter anderem die Ausrichtung auf Wissensgewinn und Transfer, nachhaltigen technologischen Fortschritt und auf die gesellschaftliche Erwartung die sozialen und ökologischen Umwelt zu schützen und zukunftsfähig zu gestalten.[17]

---

[14] Vgl. Heinen (1983), S. 33
[15] Vgl. Meffert, Münstermann (2006), S. 12-15
[16] Vgl. Backhaus, Maul (2004), S. 43
[17] Vgl. Ansoff, Sullivan (1993), S. 12

Ausgangspunkt für die gesellschaftliche Nachhaltigkeitsforderung an unternehmerisches Handeln stellt eine politische Debatte, dar, welche in der UN Weltkonferenz im Jahr 1972 ihren Anfang nahm. [18] Hier wurde das Thema Nachhaltigkeit erstmals als Synonym für die Bewahrung natürlicher Ressourcen und gesellschaftlicher Strukturen eingesetzt. Seitdem wird die „vorsorgende, wirtschaftliche ökologische und gesellschaftliche Entwicklung als partnerschaftlicher Prozess“ von Unternehmen, Verbrauchern und Staat erstanden.[19]

1987 wurde der als Brundtland-Report bekannte Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung veröffentlicht. Hier wurde der Begriff „nachhaltiger Entwicklung“ in zweierlei Weise definiert:

> "Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können." [20]

> "Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen."[21]

In dieser Formulierung zeichnet sich die Erkenntnis ab, dass wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit miteinander verwoben sind und dass die Nachhaltigkeitsdebatte über nationale Grenzen hinweg geführt werden muss.[22] Wirtschaftlicher Fortschritt kann langfristig nur erzielt werden, wenn ökonomische Entwicklung nicht auf Kosten natürlicher und soziokultureller Ressourcen erfolgt. Eine Optimierung auf Kosten eines Parameters führt langfristig auch zu Kosten in den anderen Bereichen.[23]

Diese Konzeption ist als Drei-Säulen-Modell nachhaltiger Entwicklung bekannt geworden: Demnach sind sozial, ökologisch und wirtschaftlich verantwortliches Handeln in engem Zu-

---

[18] Vgl. Di Giulio (200), S. 27
[19] Vgl. Burger (1999)
[20] Brundtland-Bericht (1987), S. 46
[21] Brundtland-Bericht (1987), S. 49
[22] Vgl. DiGiulio (2003), S. 55
[23] Vgl. Meins (2010), S. 279

sammenhang zu sehen.[24] Ganzheitliche ökologische Effizienz bedeutet beispielsweise gleichzeitig wirtschaftliche Effizienz und Legitimität im Sinne der Wahrung von gesellschaftlichen Wertvorstelllungen und der Sicherung der Interessen der Stakeholder eines Unternehmens.[25] Die Ausbeutung von Ressourcen in Ländern der Dritten Welt für die wirtschaftliche Entwicklung in Industriestaaten, stellt Raubbau an deren zukünftigen Entwicklungschancen dar. Nachhaltiges ökonomisches Wachstum ist nicht möglich ohne die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter zu fördern. Voraussetzung hierfür ist auch ökologisch verantwortliches Verhalten.[26] Eine einseitige Konzentration auf wirtschaftliche Aspekte auf Kosten ökologischer und sozialer Faktoren führt langfristig auch zu wirtschaftlichen Problemen. Dies gilt sowohl auf Gesellschafts- als auch auf Unternehmensebene.[27]

Heute wird daher die soziale Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen vor allem auch in Zusammenhang mit globaler sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit hervorgehoben.[28] Die Forderung nach einer verstärkten sozialen und ökologischen Ausrichtung von Unternehmen prägt in zunehmendem Umfang die öffentliche Debatte auf internationaler und nationaler Ebene. Wegweisend waren hier seit den 1990ern vor allem die UN Konferenz von Rio, in der eine „World Conservation Strategy“ verabschiedet wurde und somit ein neues Leitbild entstand. 1999 wurde durch UN Generalsekretär Kofi Annan mit „Global Compact“ eine Plattform für Wirtschaftsunternehmen errichtet, um sich an nachhaltiger und menschlicher Gestaltung internationalen Zusammenlebens zu beteiligen. [29]

Um den Weltfrieden zu fördern und zu stabilisieren gilt es, einen globalen sozialen Ausgleich zu schaffen. Industrieunternehmen, die durch ihre Wirtschaftskraft den Lebensstandard in Industrienationen wesentlich mitbestimmen und Ressourcen auch auf Kosten ärmerer Länder nutzen, können sich dieser Verantwortung nicht entziehen. Dies gilt insbesondere deshalb, da auch Konsumenten und industrielle Kunden in den Industrienationen zunehmend ökologisches und soziales Engagement zeigen und fordern. Das Bewusstsein für den unmittelbaren

---

[24] Vgl. Bundesrat (2004).
[25] Vgl. Baumgartner, Biedemann (2009), S. 17
[26] Vgl. Ree, van Meel (2007).
[27] Vgl. World Business Council (2007), Lübke (2010), S. 1
[28] Vgl. Habisch (2003), S. 42-46
[29] Vgl. IC0C (Hrsg.) (2006).

Zusammenhang zwischen dem Erhalt der ökologischen Integrität und der eigenen Gesundheit bestimmt in zunehmenden Umfang die Kaufentscheidung.[30] Die Entwicklung eines sozialen Gewissens führt zu Loyalität mit Unternehmen die gesellschaftlich und ökologisch verantwortlich investieren und produzieren.[31] Produktkonzeption und Marketing müssen diesen Kundenwünschen entgegenkommen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

Ganz im Sinne des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit wird das Anliegen sozial und ökologisch nachhaltiger Entwicklung somit zum intrinsischen Unternehmensziel, dessen Verfolgung auch die langfristige wirtschaftliche Prosperität des Unternehmens in einem sich wandelnden und globalen Marktumfeld gewährleistet.[32]

Das Konzept der CSR stellt somit eine freiwillige Selbstverpflichtung[33] von Unternehmen dar: Iim Sinne einer in ökonomischer, rechtlicher, ethischer, sozialer und ökologischer Hinsicht verantwortungsvolle Unternehmensführung wird eine nachhaltige Entwicklung im Sinne aller – interner und externer -Stakeholder angestrebt.[34] Die Definition der EU Kommission von CSR bringt dieses Anliegen auf den Punkt:

> "Corporate social responsibility is the responsibility of enterprises for their impacts on society". "CSR comprises a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders." [35]

2.1.2 CSR Modelle

Dieser definitorische Rahmen lässt jedoch großen Spielraum zur Ausgestaltung durch weiterführende Modellansätze. Hier soll beispielhaft auf das Circle Modell, die CSR Verantwortungspyramide, de Corporate Social Performance Ansatz und das Corporate Social Responsi-

---

[30] Vgl. RICS (2008), S. 5
[31] Vgl. BMBF (2007).
[32] Vgl. Brandl (2011), S. 174-176
[33] Vgl. Brandl (2007), S. 174
[34] Vgl. Baker (2004)
[35] Vgl. EU (2011), S. 6

veness Konzept eingegangen werden. Gemeinsam ist allen drei Modellen, dass sie versuchen das Drei-Säulen-Konzept nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmensebene zu implementieren und damit den in der politischen Debatte teils sehr allgemein gehaltenen Nachhaltigkeitsbegriff[36] mit konkreten Handlungsanleitungen unterlegen.

In 1971 wurde vom Committee for Economic Development ein Kreismodell vorgeschlagen, um die grundlegenden Aufgabenbereiche eines Unternehmens unter der Berücksichtigung eines sozial und ökologisch erweiterten Blickwinkels darzustellen.[37] Der innere zentrale Kreis repräsentiert die wirtschaftliche Grundverantwortung des Unternehmens, beispielsweise die Produktion von Gütern und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen. Dieses Kernaufgabengebiet wird umschlossen von einem mittleren Kreis. Dieser beinhaltet die Lösung von sozialen und ökologischen Problemen auf Unternehmensebene, beispielsweise die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas und die Schonung ökologischer Ressourcen bei der Produktion. Der äußere Kreis bezieht sich auf die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung auf Ebene der Gesellschaft, also beispielsweise Armutsbekämpfung und umweltpolitisches Engagement.[38]

Carroll[39] illustriert die Grundidee, dass unternehmerische Verantwortung über die reine Gewinnmaximierung hinausweist, durch eine „Verantwortungspyramide“. Das Konzept wirtschaftlicher Verantwortung umfasst den inneren Kreis des oben erläuterten Circle- Modells: die erfolgreiche Produktion von Gütern und Dienstleistungen, wie sie vom Markt erwartet werden. Unter rechtlicher Verantwortung versteht Carroll die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Rahmenbedingungen wie Garantien und Lieferfristen. Ethische Verantwortung nach Carroll umfasst die Beachtung ungeschriebener Verhaltensregeln, Normen und Werte einer Gesellschaft. Philanthropische Verantwortung bezeichnet Wohlfahrts-Arbeit, zum Beispiel im Rahmen von Spenden und Stiftungen.[40] Diese vier grundlegenden Dimensionen verantwortlichen Handelns können von Unternehmen in verschiedenen Bereichen z. B. Produktangebot,

---

[36] Vgl. DiGiulio (2003), S. 70
[37] Vgl. Davis (1973).
[38] Vgl. Anderson, Frankle (1980), S. 469; Han (2010), S. 6
[39] Vgl. Carroll (1979), S. 95-97
[40] Vgl. Carroll (1979), S. 95

Umweltschutz, Arbeitsumfeld oder der Vertretung der Interessen der Stakeholder umgesetzt werden.[41]

In 1991 entwickelte Wood das Konzept von Carroll zu ihrem „Corporate Social Performance“ Ansatz weiter. Durch die Einführung von drei Analyseebenen versucht sie, die von Carroll entwickelten Kategorien stärker vernetzt zu betrachten.[42] Caroll‘s Modell umfasst drei Gestaltungsebenen: die institutionelle, die organisationale und die individuelle Ebene.

Auf der individuellen Ebene sozialer Verantwortung agiert das Unternehmen als Zusammenschluss von Individuen mit seinen Kunden und Anteilseignern. Verantwortliches Verhalten ist hier essentiell um die Gunst beider Stakeholder - Gruppen und damit die unternehmerische Legitimation und Macht zu bewahren. Eine Vernachlässigung der ökonomischen und damit verknüpften gesellschaftlichen Verantwortung führt langfristig zu wirtschaftlichem Misserfolg und zum Scheitern des Geschäfts.[43]

Wirtschaftlich erfolgreiches Handeln setzt langfristig auch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in dem Sinne voraus, dass rechtliche und moralische Grundsätze eingehalten werden.[44] Dies bedingt auf Ebene der Verantwortungspyramide die Notwendigkeit eines „philanthropischen“ in Aktion Tretens des Unternehmens. Der Erfolg der Gesamtgesellschaft ist langfristig untrennbar mit dem Erfolg des einzelnen Unternehmens und damit auch dem Erfolg seiner Lenker als Individuen verknüpft.[45]

Auf der dritten Analyseebene wird das Unternehmen als Mitglied eines übergeordneten gesellschaftlichen Gefüges aus Wirtschaftssubjekten betrachtet, welche aus volkswirtschaftlicher Perspektive nur dann erfolgreich zusammenwirken können, wenn das Wohl aller Gesellschaftsmitglieder im Auge behalten wird. [46] Das Unternehmen agiert also im Spannungsfeld einer Vielzahl mehr oder weniger nahe stehender Stakeholder Gruppen, durch die der langfristige Unternehmenserfolg mit bestimmt wird.

---

[41] Vgl. Carroll (2000)
[42] Vgl. Wood (1991), S. 693
[43] Vgl. Wood (1991), S. 697
[44] Vgl. Wood,,Jones (1995)
[45] Vgl. Sigler (2010), S. 18
[46] Vgl. Wood, Jones (1995)

Diese Einsicht führt Wood zu einer Weiterentwicklung des Konzepts der Corporate Social Responsiveness, das von McAdam eingeführt und auch von Carroll[47] diskutiert wurde. Corporate Social Responsiveness beschreibt die möglichen Reaktionsmuster eines Unternehmens auf die Erwartungen seiner Umwelt, also gesellschaftlichen Druck durch die einzelnen Stakeholder Gruppen.[48] Während ein reaktives oder defensives Unternehmen abwehrend und nur soweit unbedingt erforderlich auf diese Anforderungen reagiert, engagiert sich ein proaktives Unternehmen selbständig und verantwortlich für soziale Belange auf allen von Wood herausgearbeiteten Ebenen.[49] Die Umsetzung gesellschaftlicher Teilziele erfolgt interaktiv und lösungs- orientiert mit allen Stakeholdern.[50]

Alle diese Ansätze wurden jedoch aufgrund mangelnder Praxisbezogenheit kritisiert. So ist es jeweils interpretationsabhängig, was unter „reaktivem oder proaktivem Vorgehen“ oder „philanthropischer Verantwortung auf verschiedenen Ebenen“ verstanden wird. [51] Wie im Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bleibt auch bei diesen Ansätzen die Gewichtung der einzelnen Dimensionen dem Anwender überlassen. [52] Meines Erachtens ist eine verallgemeinernde Gewichtung kaum möglich, da die Umsetzung nachhaltigen Handelns von der konkreten Problemstellung und den organisatorischen Rahmenbedingungen in einem Unternehmen abhängig ist.

2.1.3 Praktische Zielsetzungen von CSR aus Unternehmenssicht

Bei der Umsetzung von CSR Modellen fragen Unternehmen statt nach abstrakten Konzepten in der Regel häufiger nach den praktischen Inhalten von CSR in der täglichen Unternehmenspraxis:

In ökonomischer Hinsicht beinhaltet dies vor allem, dass das finanzielle Erfolgsziel in Einklang mit den anderen Teilzielen gebracht wird, indem wirtschaftlicher Ertrag nicht auf Kos-

---

[47] Vgl. Carroll (1979), S. 502
[48] Vgl. Jones (1999), S. 166
[49] Vgl. Wood (1991), S. 507
[50] Vgl. Thommen (2003), S. 22
[51] Vgl. DiGiulio (2003), S. 70
[52] Vgl. DiGiulio (2003), S. 74-75

ten der anderen Verantwortungsbereiche erzielt wird und auch teilweise wiederum eingesetzt wird, um unternehmerische Verantwortung nach außen zu tragen.[53]

In rechtlicher Hinsicht beinhaltet CSR eine verantwortungsvolle Unternehmensstrategie, die zum einen auf nationaler und internationaler Ebene Menschenrechte unabdingbar achtet und sich auch für den Schutz von Menschenrechten bei Geschäftspartnern, Zulieferern und in der Politik einsetzt. Dabei sollten Unternehmen zunächst, wie auch bereits im Rahmen des Kreismodells vorgeschlagen von innen nach außen orientieren.[54] Eine Wahrung und Stärkung der Rechte der Mitarbeiter im eigenen Betrieb ist Grundlage für ein externes Engagement. Menschenrechtswahrung bedeutet auch die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und sozialen Sicherungssystemen für Mitarbeiter und die Integration aller Hierarchieebenen in die betriebliche Entscheidungsfindung.[55]

Die Forderung rechtlicher Transparenz und Adäquanz ist eng korreliert mit sozialer und ethischer Verantwortung. Unternehmen müssen ausschließen, dass im internen unternehmerischen Verantwortungsbereich Diskriminierung oder Korruption regiert. Jedoch sollten auch Produktpalette und externes Engagement dazu beitragen, dass ethische Grundsätze nach außen getragen werden. [56]

Neben sozialen Wertvorstellungen jedoch bezieht sich CSR auch auf ökologische Verantwortlichkeit. Dies ist darin begründet, dass soziale Verantwortung stets auch ökologische Aspekte einbeziehen muss, da die natürliche Umwelt und deren unversehrter Erhalt die Lebensgrundlage jeder menschlichen Existenz darstellen. Auch in ökologischer Hinsicht kann CSR auf unternehmensinterner und unternehmensexterner Ebene betrachtet werden. Verantwortliche Unternehmensführung vermeidet Umweltschädigung in der Produktentstehung und in der Zulieferkette ebenso wie bei der Anwendung des Endproduktes und sorgt durch konsequente Kommunikation ökologischer Grundsätze nach außen dafür, dass sich Umweltbewusstsein in Gesellschaft und Wettbewerb etabliert.[57]

---

[53] Vgl. Wieland, Schmiedeknecht (2010), S. 92
[54] Vgl. Sayer (2010), S. 111
[55] Vgl. Ruggie (2002)
[56] Vgl. Tokarski (2008), S. 154
[57] Vgl. Fuerst, McAllister (2009), S. 5-6

Die folgende Abbildung fasst die aufgrund der vorangegangenen Betrachtungen identifizierten Kernelemente von Corporate Social Responsibility zusammen.

Corporate Social Responsibility	
Interne Ebene	Externe Ebene
Ökonomisch- soziales Gleichgewicht	CSR als Wettbewerbs-Motiv
Ökologisch verträgliche Wirtschaftsweise	Förderung von Umweltschutz
Schutz von Mitarbeiterrechten	Ethische Verantwortung in der Gesellschaft
Sozial Standards	Soziale Projekte
Ethisch verantwortliche Unternehmensstrategie	Engagement für Menschenrechte

Abbildung 1: Arbeitsmodell der Elemente von CSR auf interner und externer Unternehmensebene (eigene Darstellung)

Im Hinblick auf obige Aspekte bietet CSR Anregungen und Anreize für alle Arten und Formen unternehmerischer Tätigkeit. Im Rahmen dieser Arbeit sollen jedoch besondere Anforderungen, Chancen und Herausforderungen von CSR Engagement in Franchise-Netzwerken herausgearbeitet werden. Dies setzt zunächst eine Beschäftigung mit den Besonderheiten des Franchisings als innovative Geschäftsform voraus:

2.2 Franchising – eine innovative Unternehmensform

2.2.1 Begriff und Entwicklung des modernen Franchisings

Franchising stellt ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses dar.[58] Der Franchise-Nehmer betreibt dabei auf eigene Rechnung ein Geschäft unter Verwendung von Res-

[58] Vgl. Kaub (1980), S. 29

sourcen, beispielsweise eines Markennamens oder von Produkten oder Vorprodukten, die der Franchise-Geber gegen Entgelt zur Verfügung stellt. [59] Der Nutzungsvorteil der hieraus resultiert, wird durch die Entrichtung einer Franchisegebühr entgolten. Der Franchise-Nehmer bezahlt also für die Nutzung von Markennamen, den Zugang zu Marketing-Strategien, Organisation und Fachwissen an einen Franchise-Geber Gebühren und profitiert dafür von Imageeffekten, Marketing und Know-how eines etablierten Unternehmens.[60] Den konzeptionellen Aufbau der Franchise-Beziehung veranschaulicht folgendes Organigramm:

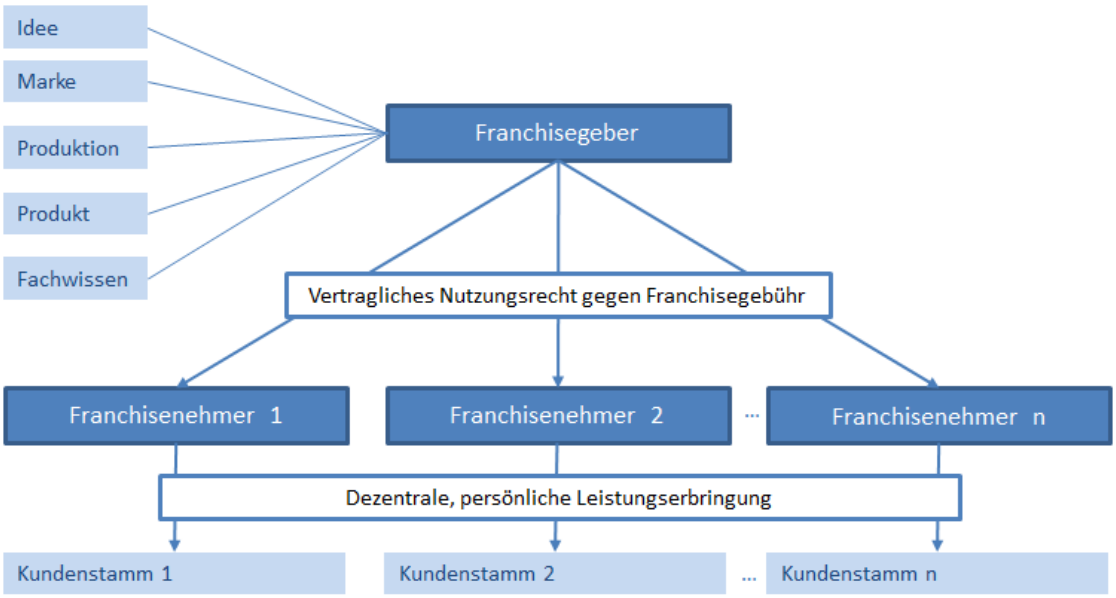

Abbildung 2: Organigramm einer prototypischen Franchise-Beziehung (eigene Darstellung)

Frühe Formen des Franchisings sind, unter anderem Namen, bereits in Ägypten in der Zeit bis 5.000 vor Christus dokumentiert. Pharaonen gewährten damals das Recht zum Pyramidenbau in entlegenen Gebieten an dort ansässige Geschäftsleute.[61] Im 12. Jahrhundert etablierte sich mit dem Begriff „chartes de franchise“ eine neue Darlehensform. Güter und Wälder und auch Rechte, beispielsweise das Marktrecht, wurden von Kirchenfürsten und weltlichen Herrschern an Untertanen gegen eine Nutzungsgebühr verliehen.[62] Diese Rechtsform wurde in Frankreich

[59] Vgl. Kaub (1980), S. 29; DFV (2012,II)
[60] Vgl. Caves, Murphy (1976)
[61] Vgl. Fran-Excel (2013); Picot, Wolff (1995), S. 224
[62] Vgl. Kaub (1980), S. 7

als “franchise“ weiter fortgeführt und – in der englischen Ausspracheweise- auch nach Großbritannien und später in die USA übertragen. Unter Franchising wurde nun ein Vorrecht verstanden, welches vertrauenswürdigen Geschäftspartnern vom Staat gegen die Zahlung von Gebühren gewährt wurde und damit eine Art Oligopol-Stellung für die Ausübung eines konkreten Gewerbes oder Handels beinhaltete.[63]

Der Begriff des Franchisings in seiner heutigen Bedeutung entstand in der Zeit der Industrialisierung in den USA. Isaac Singer entwarf Franchising als innovative vertikale Vertriebsmethode für seine Nähmaschinen. Singer gewann so zusätzliches Wachstumskapital und expandierte weltweit.[64]Diese Geschäftsform fand rasch Nachahmer in verschiedensten Branchen. Durch die Vergabe von Lizenzrechten an Abfüllunternehmen gelang dem heutigen Weltunternehmen Coca Cola eine Expansion in den Vereinigten Staaten. General Motors gewann einen etablierten Kundenstamm, indem ab 1900 ein franchise-basiertes Händlernetzwerk aufgebaut wurde, das bis heute Bestand hat. [65]

Seit den 1980er Jahren erfreut sich das Geschäftskonzept des Franchisings international immer größerer Beliebtheit. In den USA steigt die Wirtschaftsleistung des Franchisings kontinuierlich an und rund 1 Prozent der Unternehmen des Privatsektors stellen Franchise-Betriebe dar.[66] Dort hat die Franchise-Industrie bis heute 9,7 Millionen Arbeitsplätze geschaffen und wächst jährlich um durchschnittlich 1,7 %.[67] Das Franchising stellt damit einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar.[68] Die Umsätze im Franchising in den USA beliefen sich zwischen 2003 und 2006 auf rund 2,31 Billionen US$ pro Jahr und machten damit rund 11,6% des gesamten Privatsektors aus.[69] Über 40 % aller US-Einzelhandelsketten sind Franchise-Unternehmen. Auch in der Europäischen Union wird das Franchising immer beliebter. Hier sind bislang 1,6 Millionen Arbeitsplätze im Franchise-Sektor entstanden.[70]

---

[63] Vgl. Haunhorst (1999), S. 25
[64] Vgl. Skaupy (2003), S. 1-3
[65] Vgl. FranExcel (2013)
[66] Vgl. Cumberland ,Githens (2012), S. 48
[67] Vgl. Franchise-Portal (2013)
[68] Vgl. Sorenson, Sörensen (2001), S. 713
[69] Vgl. Combs, Ketchen u. a. (2011), S. 100
[70] Vgl. Franchise-Portal (2013)

Damit weist der Franchise-Markt in Europa ein hohes Wachstumspotential auf, wenn von einer Annäherung an US-amerikanische Standards ausgegangen wird.[71] Durchschnittlich nahm die Anzahl der Franchise-Beziehungen in Europa zwischen 2007 und 2009 jährlich um 8,1 % zu. Die stärksten Wachstumsraten resultierten in Belgien, (60%), Polen (47,5%) sowie Finnland und Frankreich (jeweils 20,4%). Deutschland liegt mit 5,5% Wachstum unter dem Durchschnitt der EU-Staaten.[72] Allerdings sagt DB Research der deutschen Franchise-Wirtschaft bis 2015 einen Boom voraus. So habe sich zwischen 1995 und 2006 der Franchise-Umsatz in Deutschland um rund durchschnittlich 11 % p.a. gesteigert. Ein weiterer Umsatzanstieg auf 38 bis 70 Milliarden Euro wird bis 2015 erwartet.[73]

Auch bislang zentralistisch geführte Organisationen tendieren in zunehmendem Umfang dazu franchise-ähnliche Strukturen aufzubauen.[74] Die Anzahl der Franchise-Nehmer steigt daher in deutlich stärkerem Umfang als die der Franchise-Geber, was die Lukrativität des Geschäfts aus Franchise-Nehmer-Perspektive und eine reale mit Franchising verbundene Wachstumschance aus Sicht der Mutterkonzerne bestätigt.[75]

2.2.2 Einordnung des Franchisings als hybride Organisationsform

Während der Franchise-Nehmer kundennahe Dienstleistungen verrichtet, leistet der Franchise-Geber die produktive und organisationale Vorarbeit, die es ermöglicht, die Kundenleistung in der angestrebten Qualität und ökonomisch effizient zu erbringen. Um die Interaktion der Partner zu koordinieren ist ein hierarchisches Weisungs- und Kontrollsystem vorgesehen, indem der Franchise-Nehmer als untergeordnete Instanz fungiert. Er setzt die Vorgaben des Franchise-Gebers um, wobei dadurch ein gemeinsamer Mehrnutzen erzielt werden soll.[76]

Der Franchise-Nehmer ist aufgrund seiner Tätigkeit auf „eigenen Namen und eigene Rechnung“ selbstständig. Er verfügt jedoch über das Recht das Franchise-Paket und insbesondere

---

[71] Vgl. Bröker (2005), S. 9-10
[72] Vgl. EFF (2011), S. 3
[73] Vgl. Frank (2007), S. 2 & 11
[74] Vgl. Nebel (2003), S. 503-506
[75] Vgl. Frank (2007), S. 3
[76] Vgl. Kaub (1980), S. 26

den Firmennamen zu nutzen. Der Franchise-Nehmer zahlt dafür an das Franchise-Unternehmen eine Nutzungs- und meist auch eine Eintrittsgebühr. Er verpflichtet sich gegenüber dem Franchise-Geber seinen „Arbeitseinsatz, eigenes Kapital und Informationen“ zur Verfügung zu stellen.[77] Die Organisation des Franchisings ordnet sich somit zwischen der Markt-Koordination und der hierarchischen Koordinatio**n** ein.[78]

Aufgrund des Wettbewerbs der Franchise-Nehmer untereinander und der Möglichkeit den Franchise-Vertrag bei Nicht-Erfüllung der Vertragsbestimmungen zu kündigen, liegen Merkmale der Marktkoordination vor. Aufgrund der hierarchischen Beziehung zwischen Franchise-Geber und -Nehmer und der hohen gegenseitigen Abhängigkeit sind Merkmale der hierarchischen Koordination gegeben. Dies soll anhand einer Einordnung des Franchisings zwischen dem Konzept des Filialsystems und des Vertragshändlersystems demonstriert werden:

Gegenüber dem Franchising-Konzept stellt das Filialsystem ein Angestelltenverhältnis zwischen Filialleiter und Konzernzentrale dar. Der Filialleiter verfügt daher über weniger Autonomie als der Franchise-Nehmer.[79] Aufgrund der Angestelltentätigkeit ist ein eigenes Gewinnstreben des Filialleiters nicht gegeben. Der Filialist ist kaum eigenen wirtschaftlichen Risiken ausgesetzt. Dies kann einerseits gegenüber dem Franchising motivationssenkend wirken, andererseits ist unter Umständen die Gefahr opportunistischen Handelns, des Free Ridings und des Shirkings des Agenten im Filialgeschäft geringer ausgeprägt.[80] Gegenüber dem Franchising sind im Filialgeschäft höhere gegenseitige Abhängigkeiten gegeben. Ein Abgeben einer Filiale bei mangelnder Leistungsfähigkeit wirkt sich unmittelbar auf die Bilanz des Mutterunternehmens aus.[81]

Vertragshändlersysteme hingegen sind durch geringere gegenseitige Abhängigkeiten der Vertragspartner gekennzeichnet als das Franchising und stehen damit der Marktkoordination näher. Zwar wird auch hier auf ein gemeinsames Markenimage Wert gelegt und der Vertrags-

---

[77] DFV (2012,II)
[78] Vgl. Norton (1988), S. 197-199
[79] Vgl. Tietz, Mathieu (1978), S. 19
[80] Vgl. Skaupy (2003), S. 17
[81] Vgl. Kubitschek (2000), S. 35

händler unterliegt bezüglich der Produktpräsentation den Weisungen des Herstellers.[82] Allerdings liegt gegenüber Franchise-Systemen in der Regel eine geringere Intervention des Herstellers vor. Eine Einbindung des Vertragspartners in ein gemeinsames Beschaffungs- und Organisationskonzept erfolgt nicht. Der Vertrag beruht nicht auf einer dauerhaften Nutzungsvergütung, sondern bezieht sich auf den Erwerb von Produkten des Herstellers durch den Vertragshändler. [83]

Beim Franchising besteht also eine **hybride Koordinationsform**: Ein Teil der durch den Franchise-Nehmer erzielten Umsätze wird indirekt über Gebühren wieder an den Franchise-Geber weitergeleitet. Ein (Groß-)Teil der vom Franchise-Nehmer angebotenen Leistungen wird unter Zuhilfenahme vom Franchise-Geber gelieferten Rohstoffen und Leistungen generiert. Die Zusammenarbeit ist langfristig angelegt, kann jedoch bei Ausscheren eines Vertragspartners kurzfristig beendet werden.[84] Der Erfolg des Franchise-Nehmers hängt in hohem Umfang von dem Leistungsangebot des Franchise-Gebers ab. Die Übernahme logistischer, organisatorischer und ökonomischer Vorleistungen durch die Filiale bei gleichzeitiger hoher Eigeninitiative des Franchise-Nehmers ist essentiell um die dem Franchising eigenen Wettbewerbsvorteile zu generieren.[85]

2.2.3 Franchising als synergetisches Geschäftskonzept – Chancen und Risiken des Modells

Durch die Zusammenarbeit der Franchise-Partner sollen also Synergieeffekte erzielt werden. Dieser Begriff geht auf Ansoff und Porter zurück und bezeichnet das Phänomen, dass durch die Bündelung der Ressourcen zweier Vertragspartner ihre bessere Ausnutzung ermöglicht wird, so dass gegenüber der Einzeltätigkeit Kosten- oder Ertragsvorteile resultieren oder die Wettbewerbsposition im Markt verbessert werden kann.[86] Der Begriff der Synergie wurde im Franchising erstmals von Bradach und Eccles etabliert. Franchising wird dort als “the plural

---

[82] Vgl. Kaub (1980), S. 54-55
[83] Vgl. Skaupy (2003), S. 18-20
[84] Vgl. Preißner (2005), S. 9-10
[85] Vgl. Rubin (1978), S. 225
[86] Vgl. Wieselhuber (2003), S.12; Porter (1987); Ansoff (1965)

form of symbiosis“ dargestellt. Aufgrund der Zusammenarbeit von Franchise-Geber und -Nehmer resultieren zahlreiche Vorteile, die diese Organisationsform gegenüber einer Markt- oder Filiallösung attraktiver erscheinen lassen.[87]

Grotes Überblick über Synergieeffekte und hieraus resultierende Wirkungen im Allgemeinen lassen sich auf das Franchising übertragen und beschreiben damit umfassend Vorteile, die aus der Franchise-Beziehung für beide Parteien resultieren können: Grote unterscheidet Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Managementsynergien.[88]
Norton zeigt auf, dass durch die Zusammenarbeit in Marketing und Einkauf weitere Synergieeffekte entstehen:[89]

Der Franchise-Geber beliefert den Franchise-Nehmer in der Regel mit den zur Herstellung eines zentral geplanten Angebots erforderlichen Rohmaterialien. Hieraus entstehen Skalen- und Reichweiteneffekte bei der Materialbeschaffung. Aufgrund eines gebündelten Einkaufs ist es der Franchise-Kette möglich, Mengenrabatte zu erhalten und auf große Zulieferer zurückzugreifen und die Ware zu einheitlichen Standards und günstiger anbieten zu können. Durch die Lieferung an ein Zentrallager realisieren Lieferanten Kosteneinsparungen gegenüber der nicht-standardisierten Verteilung an Einzelkaufleute, die teilweise an die Franchise-Kette als Abnehmer weitergegeben werden können.[90]

Aufgrund der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen wird Unternehmen ökonomisch effizientes Wachstum ermöglicht. Die Franchise-Kette erhält aufgrund der Kooperation mit dem Franchise-Nehmer Zugang zu dessen Ressourcen – also beispielsweise Arbeitskraft, Kapital und Reichweite. Indem neue Franchise-Nehmer in die Kette aufgenommen werden, erspart sich der Franchise-Geber ein nur langfristig realisierbares inneres Wachstum aus eigener Kraft.[91]

Aufgrund der Bereitstellung von Fachwissen durch die Franchise-Nehmer können weiterhin Produktions- und Absatzsynergien[92] realisiert werden. Durch die gemeinsame Schulung

---

[87] Vgl. Bradach, Eccles (1989)
[88] Vgl. Grote (1990), S. 71
[89] Vgl. Norton (1988); Oxenfeldt, Kelly (1969)
[90] Vgl. Castrogiovanni, Justis u.a. (1993)
[91] Vgl. Lafontaine, Kaufmann (1994), S. 97-98
[92] Vgl. Grote (1990), S. 71

der Teilnehmer des Franchise-Netzwerkes können Kosten eingespart und zugleich homogene Qualitätsstandards gesichert werden. Adäquat ausgebildete Franchise-Partner sind kompetent die Produkte der Franchise-Kette zu vertreiben, was dem Unternehmen Umsatzsteigerungen und Imagegewinne am Absatzmarkt ermöglicht und zugleich den Ertrag der Franchise-Nehmer steigert. [93]

Krueger belegt, dass Franchise-Unternehmen geringere Lohnaufwendungen haben als vergleichbare Filialunternehmen. Er führt dies auf die höhere Motivation der Franchise-Nehmer und verbesserte Kontrollmechanismen der Zentrale zurück.[94] Zugleich profitieren Franchise-Agenten von den durch die Organisation bereitgestellten Wissensressourcen: Die Steigerung ihrer Arbeits- und Absatzkompetenz führt zu gesteigerten Umsatzvolumina und langfristigem Markterfolg. Aufgrund der aus Weiterbildung und der Weitergabe von Fachwissen resultierenden Interessensangleichung kommt es zu einer Zielkongruenz zwischen den Franchise-Partnern.[95] Rubin belegt, dass Franchising die Motivation der Agenten steigert, da sie am Unternehmenserfolg beteiligt sind.[96]

Produktions- und Investitionssynergien[97] resultieren wie Grote erläutert aus einer Optimierung der Produktionsmittelausnutzung und der besseren Verteilung der Kosten. Dies ist im Franchise-Bereich relevant, wenn beispielsweise standardisierte Zwischenprodukte von der Zentrale bereitgestellt werden und Ergänzungen, die aus Gründen der Produktfrische oder Einzigartigkeit unmittelbar zum Absatzzeitpunkt erforderlich sind, später durch Franchise-Nehmer vorgenommen werden.[98] Die Bereitstellung von professionellen Maschinen und Anlagen in den Franchise-Filialen nach einheitlichem Konzernstandard kann einerseits der Qualitätssicherung der Produktion und andererseits der Kosteneinsparung dienen, da diese Geräte beispielsweise eine ökonomischere Arbeitsweise ermöglichen. Klein zeigt, dass gerade der Zwang, für den Franchise-Nehmer selbst in geeignete Anlagen zur Erbringung der Leistung

[93] Vgl. Klein (1995), S. 35-37
[94] Vgl. Krueger (1991), S. 80-81
[95] Vgl. Castrogiovanni,,Combs u. a. (2006), S. 26
[96] Vgl. Rubin (1978), S. 225-226
[97] Vgl. Grote (1990), S. 71
[98] Vgl. Schmidt, Oldfield (1999), S. 377

nach den Anforderungen des Franchise-Gebers zu investieren Anreize schafft, da die Involvierung in die Geschäftsrisiken die Einsatzbereitschaft der Agenten steigert.[99]

Die von Grote zitierten Management-Synergien[100] sind im Franchising von hoher Bedeutung, da ein Teil des bürokratischen Aufwands, den ein Geschäftsbetrieb mit sich bringt, von der Zentrale übernommen wird. So können Franchise-Nehmer vom kaufmännischen Fachwissen der Zentralorganisation durch Schulungen profitieren. Dormann zeigt, dass die Gewährung und Zufriedenheit mit Unterstützungsleistungen des Franchise-Gebers wie beispielsweise Ausbildung, Softwaresupport und wirtschaftliche Beratung ein zentraler Grund ist, in einer Franchise-Beziehung zu verweilen. Externe Rechnungskontrollen tragen dazu bei, dass Transparenz in der Kostenrechnung gewahrt bleibt und eine langfristige Überschuldung vermieden wird. Franchise-Nehmer erhalten neue Produktideen mitsamt Marketingkonzept durch die Zentrale und sind nicht auf eigene Ideen angewiesen. [101]

Umgekehrt resultieren aus der Franchise-Beziehung jedoch auch Risiken gegenüber anderen Organisationsformen der Zusammenarbeit:

Der Franchise-Geber hat aufgrund räumlicher Distanz zum Franchise-Nehmer als Agenten sowie mangelnder direkter Involvierung in den operativen Geschäftsbetrieb nicht die Möglichkeit den Franchise-Nehmer in allen Dingen dahingehend zu überwachen, ob das Geschäft im Sinne des Lizenzgebers geführt wird. Aufgrund dieser unvollständigen Kontrollmöglichkeit könnten einzelne Franchise-Nehmer versucht sein, sich auf das Renommee der Kette zu verlassen und selbst weniger oder schlechtere Serviceleistungen zu erbringen als der Durchschnitt der anderen Agenten (free-riding).[102]

Durch eine Analyse in der Hotel- und Restaurantindustrie zeigt Michael auf, dass es durch die Franchise-Beziehung zu einer Verschlechterung der Systemqualität gegenüber selbständiger Unternehmensführung kommen kann, da die Eigenansprüche der beteiligten Vertragspartner

---

[99] Vgl. Klein (1995), S. 24
[100] Vgl. Grote (1990), S. 71
[101] Vgl. Dormann (2007), S. 52-53
[102] Vgl. Michael (2000), S. 299

Ressourcen binden und die Franchise-Partner zu Free-Ridig ermutigt werden (fringe benefits).[103]

Mangelnde Autonomie des Franchise-Nehmers stellt wie Dormann erläutert einen wesentlichen Grund für den Abbruch einer Franchise-Beziehung dar, was für beide Partner Opportunitätskosten mit sich bringt.[104] Aus der Sicht des Franchise-Nehmers ist vor Vertragsabschluss zu prüfen, ob ihm eine Identifikation mit den Leistungs- und Qualitätsvorgaben der Kette möglich ist und inwieweit die Organisation eine individuelle Entfaltung zulässt. So kann eine spätere Desillusionierung und Überarbeitung vermieden werden. Auch ein im Nachhinein resultierender Verlust des Nutzens aus der Kooperation kann ein Grund für eine Auflösung der Franchise-Beziehung sein.[105] So kann es für den Franchise-Nehmer einen Vorteil darstellen nach Partizipation an dem Wissensnetzwerk der Franchise-Kette erneut in die Selbständigkeit zu starten. Der Franchise-Geber steht vor der Herausforderung durch systembezogene Schulungen und weitergehende Motivationsmechanismen den Agenten langfristig an sein Unternehmen zu binden.[106]

Der Franchise-Geber befindet sich umgekehrt in einer Abhängigkeit vom Agenten dahingehend, dass organisationale Konzepte, wie beispielsweise Qualitätskontrollen und Sicherheitsstandards auch tatsächlich umgesetzt werden. Aufgrund der Eigenständigkeit des Franchise-Nehmers ist eine Überwachung durch die Konzernzentrale aufwendiger und vielfach nur vollumfänglich möglich. Das Franchising bleibt somit eine wirtschaftlich begründete Vertrauensbeziehung in der opportunistisches Handeln des Agenten nicht vollends ausgeschlossen werden kann.[107]

---

[103] Vgl. Michael (2000), S. 306-308
[104] Vgl. Dormann (2007), S. 32-33
[105] Vgl. Combs, Michael u. a. (2004), S. 914
[106] Vgl. Dormann (2007), S. 29-31
[107] Vgl. Cochet, Ehrmann (2007), S. 1-3

2.2.4 Formen des Franchisings

Der Grad der erzielbaren Synergieeffekte und Disynergien aufgrund gegenseitiger Abhängigkeit bei Informationsasymmetrie hängt u.a. auch von der Art der Franchising Beziehung ab. Grundsätzlich sind drei Formen des Franchisings zu unterscheiden:

- Business Format Franchising stellt die weitreichendste Form des Franchisings dar, da hier das gesamte Geschäftskonzept vom Franchise-Geber zur Verfügung gestellt wird. Dies umfasst neben dem Markennamen zusätzlich das Marketingkonzept, die Belieferung mit Produkten oder Vorprodukten, sowie Ausbildung und Supportmaßnahmen.[108] Business Format Franchising bietet sich bei etablierten Franchise-Ketten an, bei der die Normierung der Leistung des Franchise-Nehmers im Vordergrund steht um das Markenbild des Franchise-Produkte zu stärken.

- Unter Markennamen (Trademark Franchising) wird verstanden, dass der Franchise-Nehmer lediglich das Recht der Nutzung des Handelsnamens und des Produktes des Franchise-Gebers erhält. Das Geschäftskonzept selbst bleibt in der Hand des Franchise-Nehmers. Dieses Prinzip wird vielfach von Autohändlern und Trankstellen angewandt. Trademark Franchising ist sinnvoll, wenn hinsichtlich der Leistungserbringung geringer Normierungsbedarf besteht, da entweder das zu vertreibende Produkt bereits fertig geliefert wird oder die Kernkompetenz primär in der individuellen Leistung des Franchise-Nehmers beruht.[109]

- Von Conversion Franchising spricht man, wenn mehrere zuvor unabhängige bereits laufend Geschäfte in einen Franchise-Konzern umgewandelt werden. Grund hierfür können erhoffte Skalen- oder Reichweiteneffekte und Ressourcenaustausch sein. Dieses Modell hat sich beispielsweise bei Maklerunternehmen oder Reisebüros bewährt.[110]

---

[108] Vgl. Franchise Venture Capital (2013)
[109] Vgl. Hoffman,,Preble (1991), S. 76
[110] Vgl. Lindblom,,Tikkanen (2010), S. 180

Weiterhin lassen sich hinsichtlich der Wertschöpfungsstufe der Franchising Vereinbarung drei grundlegende Arten des Franchisings unterscheiden:[111]

- Beim Produktions-Franchising erlangt der Franchise-Nehmer das Recht zur Herstellung und zum Verkauf von Produkten. Ein Beispiel hierfür stellt Coca Cola dar, das die Rechte zur Herstellung des Getränkes aus Konzentrat, die Abfüllung und den regionalen Verkauf an Franchise-Nehmer vergibt.

- Beim Vertriebs-Franchising erhält der Franchise-Nehmer das Recht zum Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen. Während die Produkte vom Franchise-Geber fertig geliefert werden, werden Dienstleistungen unter Rückgriff auf vom Franchise-Geber bereitgestelltes Know-how, durch den Franchise-Nehmer am Kunden erbracht.[112]

- Reines Dienstleistungs-Franchising bezieht sich ausschließlich auf die Darbringung von Diensten am Kunden unter Umständen in Verbindung mit der Herstellung von dienstleistungsbezogenen Produkten durch den Franchise-Nehmer (z.B. Franchising von Friseurgeschäften oder Reinigungen).

2.2.5 Social Franchising als non-profit Kooperationsform

Von besonderem Interesse im Rahmen dieser Arbeit ist das Social Franchising. Dabei wird das Verfahren des kommerziellen Franchisings in den Bereich sozialer Dienste übertragen, wobei es sich um eine Non-Profit Tätigkeit handelt. Der Franchise-Geber strebt also nicht primär eine Gewinnerzielung, sondern die Weitergabe einer Idee für ein Wohltätigkeitsprojekt und ihre qualitativ hochwertige Umsetzung an. Häufig ist auch die Nutzung eines etablierten Markennamens von Interesse, um die Reichweite des Projekts zu steigern. Finale Zielsetzung sozialer Franchising Projekte ist die Erzielung eines sozialen Nutzens und gesellschaftliche Weiterentwicklung.[113]

---

[111] Vgl. Falbe, Dandridge (1992), S. 41-45
[112] Vgl. Martinek (1987), S. 157.
[113] Vgl. Bundesverband deutscher Stiftungen (2012), S. 23

Ähnlich wie beim kommerziellen Franchising wendet der Franchise-Geber auch beim Social Franchising bestimmte Konzepte an um die einheitliche Leistungsqualität zu sichern. Dies beinhaltet den Abschluss eines Franchisevertrages zwischen Franchise-Geber und -nehmer, die Bereitstellung einheitlicher Schulungsunterlagen und systematische Qualitätskontrollen.[114]

Beim sozialen Franchising sind drei Organisationsformen zu unterscheiden: Bei einem kommerziell organisierten System trägt sich der Franchising Betrieb aus den Beiträgen der Kunden des Wohltätigkeitsprojektes. [115] Bei einem subventionierten System werden aus dem Leistungsangebot keine oder geringe Gewinne erzielt und die Kosten werden durch staatliche Organisationen auf Subventionsbasis getragen. Beim sogenannten Non-Profit-Replizierungsverfahren werden „erfolgreiche Projektideen auf andere Orte übertragen mit dem Ziel die gleichen Ergebnisse wie das Ursprungsprogramm zu erreichen.“[116]

Gerade für soziale Projekte bietet sich das Konzept des Franchisings an: Soziales Engagement ist in der Regel dienstleistungszentriert und verlangt hohes Engagement des Dienstleistungserbringers (Franchise-Nehmers) für den Leistungsempfänger. Im Franchising ist Kundennähe Erfolgskonzept, da der Franchise-Nehmer aufgrund seiner räumlichen Nähe zum Leistungsempfänger und seines eigenverantwortlichen Engagements für die Leistungserbringung auf eigene Rechnung mit dem Kunden in besonderer Weise verbunden ist. [117]

Soziales Franchising bietet Raum das Investitionsrisiko für den Franchise-Nehmer zu minimieren, indem wesentliche Geschäftsmittel durch den Franchise-Geber bereitgestellt werden. Damit können im non-profit Segment leichter Leistungsanbieter gefunden werden. Da im sozialen Bereich Leistungsempfänger in der Regel nicht selbst für die erbrachte Serviceleistung bezahlen, ermöglicht Franchising eine Abwicklung der Bezahlung über eine Zentralorganisation, die von öffentlicher Stelle notwendige Mittel erhält. Dadurch wird aufgrund des Markennamens, für den ein renommierter Franchise-Geber bürgt, zunächst das Vertrauen der öffentlichen Hand und der Programmteilnehmer in das Konzept gefördert. Dies resultiert in höherer Unterstützungsleistung und Teilnehmerzahl. Soziales Franchising vermindert somit

---

[114] Vgl. Meuter (2013)
[115] Vgl. Bundesverband deutscher Stiftungen (2012), S. 26
[116] Vgl. Bundesverband deutscher Stiftungen (2012), S. 14
[117] Vgl. Meuter (2013)

aus Agentensicht die Transaktionskosten der sozialen Tätigkeit und steigert damit die Attraktivität des Engagements. [118]

Soziale Franchising Projekte sind bislang in verschiedenen Bereichen, primär im Umweltschutz, der Armutsbekämpfung und der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder sozialer Randgruppen erfolgreich. Beispielhaft sollen einige in Deutschland initiierte Projekte angesprochen werden:

Das Y2Y (Youth to Youth) Projekt als Initiative der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung strebt an Jugendliche in Entwicklungsländern über Sexualität, Verhütung und v.a. auch AIDs aufzuklären. Hierzu werden auf Franchisebasis Jugendclubs etabliert, in denen Jugendliche Gleichaltrige aufklären. Vor Ort stehen Intermediäre zur Verfügung, die die Projektaktivitäten überwachen.[119]

Wellcome ist eine Initiative, die junge Mütter in den ersten Wochen nach der Geburt unterstützt, wenn sie keine Hilfe aus der Familie oder von Freunden zu erwarten haben. Die Aktion verbindet „bürgerschaftliches Engagement mit fachlicher Hilfe“. Die Initiative wird von verschiedenen lokalen Unternehmen in Deutschland finanziell unterstützt. Die Initiative wurde durch Rose Volz-Schmidt begründet, welche heute noch als Supervisorin tätig ist. Die Qualität des Projektes wird durch Non-Profit Organisationen gesichert.[120]

Soziales Franchising bietet Unternehmen, deren Hauptgeschäftsfeld in anderen Marktsegmenten liegt, Profilierungspotential:

Dabei stellt ein Wirtschaftsunternehmen im Rahmen eines Lizenzvertrages Material und Ressourcen zur Verfügung. Das Wirtschaftsunternehmen profitiert von der Imagesteigerung die aus der Aktivität resultiert und erhält eine Marketing Plattform, die einen positiven Bezug zwischen der Kernaktivität des Unternehmens und dem Sozialprojekt herstellt.[121] Zugleich bietet der Franchising Vertag die Möglichkeit, das operative Wohlfahrtsgeschäft, mit dem das Kernunternehmen überfordert wäre, an eigenverantwortliche Akteure, die die Sozialleistung

---

[118] Vgl. Bundesverband deutscher Stiftungen (2012), S. 28
[119] Vgl. DSW (2011).
[120] Vgl. Wellcome (2013)
[121] Vgl. Varadarajan, Menon (1988), S. 60

erbringen, auszulagern.[122] Somit werden aufgrund Spezialisierung und Eigenverantwortlichkeit sozialer Dienstleister im Rahmen einer Franchising-Vereinbarung erneut Transaktionskosten eingespart. Aufgrund der durch den Franchise-Geber durchgeführten Überwachungs- und Schulungstätigkeit kann die Qualität und Nachhaltigkeit der Sozialleistung sichergestellt werden.

Zusammenfassend stellt soziales Franchising damit eine spezielle Form des Franchising Modells dar. Franchising-Geber im Rahmen von Social Franchising Projekten kann damit ein Einzelunternehmen ebenso wie eine kommerzielle Franchiseorganisation sein. Social Franchising stellt damit eine mögliche eigenständige Form von CSR Engagement dar, kann jedoch auch CSR Aktivität von kommerziellen Franchise-Organisationen sein. Im Weiteren sollen in dieser Arbeit sämtliche Arten von CSR Aktivitäten von Franchise-Organisationen betrachtet werden. Social Franchising ist dabei als Spezialform von besonderem Interesse.

[122] Bundesverband deutscher Stiftungen (2012), S. 30-31

3. Literaturüberblick – CSR in Unternehmensnetzwerken – bisheriger Forschungsstand

3.1 Review Methodik

Um den bisherigen Forschungsstand zum Thema „CSR in Franchisenetzwerken“ zu erkunden und um geeignete Kategorien für eine eigene empirische Fallstudienbetrachtung abzuleiten, soll zunächst ein Review früherer empirischer Forschungsarbeiten zu dem Themenbereich durchgeführt werden:

3.1.1 Grundsätzliches zum Review

Ein systematisches Review fasst unterschiedliche empirische Studien zur gleichen Forschungsfrage zusammen, stellt sie gegenüber und zieht aus den Erkenntnissen neue Schlussfolgerungen.[123] Durch die Filtration von Erkenntnissen, die in mehreren Studien vorhanden sind, gelangt man zu einer Datensynthese, die die Grundlage für eine eigene empirische Auswertung darstellt.[124] Dieses Vorgehen bietet den entscheidenden Vorteil, dass auch widersprüchliche Ergebnisse von Primärstudien berücksichtigt werden können. [125]

Allerdings besteht die Gefahr, dass die Studienauswahl unter einem so genannten „selection und/oder detection bias“ des Analysierenden leidet, dass also die Studienselektion nach willkürlichen und subjektiven Kriterien erfolgt oder relevante Untersuchungen gar nicht entdeckt werden. Die Auswahl der untersuchten Studien unterliegt dem subjektiven Urteil des Forschenden, somit werden nur Untersuchungen berücksichtigt, die von ihm für geeignet befunden werden.[126]

Ferner ist das Auftreten eines so genannten Reader Bias möglich, der sich erst dann ergibt, wenn eine Primärstudie ausgewertet wird. Die Ursache für die Verzerrung liegt hier in den individuellen Eigenschaften des Beurteilers begründet. Denn dieser unterscheidet sich von

---

[123] Vgl. Estévez, Groth u. a. (2000), S. 706-707
[124] Vgl. Petitti (2000), S. 13
[125] Vgl. Drinkmann (1990), S. 21
[126] Vgl. Rothman , Greenland(1998), S. 119

einem anderen Beurteiler durch seine subjektiven Vorurteile, Interessen und Kenntnisse. Trotz des Versuchs objektiv zu bleiben, besteht die Gefahr, dass der Beurteiler subjektiv andere Schlüsse aus einer Studie zieht als dies ein anderer Beurteiler getan hätte.[127]

Voraussetzung um diese subjektiven Einflüsse zu minimieren und damit die erfolgreiche Anwendung des Reviews zur Erkenntnisfindung ist somit ein valides Evaluationsergebnis ist also ein strukturiertes und eindeutig nachvollziehbares Vorgehen bei der Selektion und Interpretation der Primärstudien.[128] Der Readers‘ Bias kann vermindert werden, indem die Daten nach einheitlichen Kriterien ausgewertet werden, so dass eine subjektive Rezeption minimiert wird.[129]

Ressing u.a.[130] schlagen aufgrund der Auswertung verschiedener Ansätze hierzu ein Vorgehen in mehreren Schritten vor,

- Festlegung der Fragestellung**:** Das Ergebnis eines Reviews wird umso aussagekräftiger sein, je präziser die verfolgte Fragestellung war. Die Fragestellung stellt gleichzeitig den Ausgangspunkt für die systematische Literaturerfassung dar. Die Literatursichtung ist mit einer allgemeinen Fragestellung zu beginnen. Erst in weiteren Stufen sollte diese Fragestellung präzisiert werden.[131]
- Definition der Kriterien nach denen geeignete Primärstudien ausgewählt werden: Diese Kriterien können inhaltlich und methodologisch gewählt werden. Neben den Einschlusskriterien spielen daher insbesondere die Ausschlusskriterien eine Rolle, die aus der konkreten Problemformulierung abgeleitet werden können.
- Ermittlung von Studien in Datenbanken etc.: Hier sollte auf ein systematisches Vorgehen geachtet werden mit dem Ziel den Einfluss subjektiver Selektion möglichst zu verringern.[132]
- Kodierung der Studien nach einheitlichen Kriterien: Relevante Einzelkriterien resultieren aus einer systematischen Auswertung der Untersuchung. Zur Entwicklung von

[127] Vgl. Owen (1982)
[128] Vgl. Cook, Campell (1979)
[129] Vgl. Jadad (1998)
[130] Vgl. Ressing, Blettner u. a. (2009), S. 458.
[131] Vgl. Hedges (1986), S. 359.
[132] Vgl. Moher, Cook u. a. (1999)

Hauptkategorien kann eine Strukturierung aus der Fachliteratur zugrunde gelegt werden. Das Modell sollte derart gestaltet werden, dass es um weitere Kategorien erweiterbar ist, die sich im Rahmen der eigenen empirischen Analyse ergeben.

3.1.2 Methodik der Datenbankrecherche und Auswertung

Nach dieser Methodik soll im Folgenden vorgegangen werden. Das Hauptaugenmerk soll auf empirische Studien gelegt werden, um Anknüpfungspunkte für die eigene Fallstudienanalyse zu gewinnen. Als Forschungsfragen werden bezugnehmend auf die einführende Kernfrage dieser Arbeit formuliert:

1. Welche Chancen und Risiken resultieren durch CSR Engagement im Franchising?
2. Welche Anforderungen an Konzeption und Gestaltung von CSR Maßnahmen werden in den Texten herausgearbeitet?
3. Inwiefern sind diese Anforderungen spezifisch für CSR in Franchisenetzwerken gegenüber CSR in anderen Unternehmensformen?
4. Welche Besonderheiten werden gegebenenfalls für den Umgang mit CSR in Franchise-Unternehmen im deutsch-sprachigen Raum identifiziert?

Um ein möglichst umfassendes Rechercheergebnis zu erzielen werden drei Datenbanken durchsucht: Emerald Insight, Ebsco Host Business Source Complete und Google Scholar. Die Recherche wird nur in englischer Sprache durchgeführt, da in den Datenbanken primär englischsprachige Beiträge hinterlegt sind und auch anderssprachige Texte in der Regel mit englischen Schlagwörtern versehen sind.

Um geeignete Artikel aufzufinden wird in allen drei Datenbanken mit folgenden Schlagwortkombinationen recherchiert:

- CSR AND franchise AND empirical
- „corporate social responsibility“ AND franchise AND empirical
- franchise AND sustainability AND empirical
- Social franchising AND empirical

Die mittels dieser Schlagwörter aufgefundenen Texte werden manuell nach-selektiert, um ungeeignete Untersuchungen auszuschließen. Dabei wird nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Es werden nur Texte verwendet, die in Fachzeitschriften oder an wissenschaftlichen Einrichtungen publiziert wurden.
- Es werden nur Untersuchungen aus den letzten beiden Jahrzehnten also von 1993 bis 2013, berücksichtigt. Dadurch wird die Aktualität der Auswertungsergebnisse gewährleistet.
- Texte, die keine empirischen Inhalte erheben oder keine empirisch verwertbaren Modelle entwickeln, werden ausgeklammert, da Zielsetzung des Reviews ist, geeignete Kategorien für eine eigene empirische Studie zu gewinnen.
- Sofern von grundsätzlichem Interesse für Zielsetzungen, Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen von CSR in Unternehmensnetzwerken werden auch Arbeiten berücksichtigt, die nicht direkt auf Franchising bezogen sind, deren Erkenntnisse jedoch auch auf Franchisenetzwerke zutreffen.

3.2 Quantitativer Überblick über bisherige empirische Forschung

3.2.1 Ordnungssystematik und tabellarischer Überblick

Die in Abschnitt 3.2.2 dargestellte Übersicht gibt einen Überblick über die identifizierten Artikel. Beiträge werden in der Reihenfolge des Nachnamen des ersten Autors geordnet tabellarisch dargestellt. Ferner werden Veröffentlichungsdatum und Art (Review, quantitative statistische Untersuchung, Interview/Fallstudienarbeit.) der Studien und Studienobjekt (Franchise-Konzern, anderes Unternehmensnetzwerk, soziales Franchising) tabellarisch zusammengefasst.

Im Zuge der Auswertung der Ergebnisse erweist sich eine inhaltliche Gliederung nach folgenden Bereichen als hilfreich:

1. Art des Franchising (kommerziell, sozial, kombiniert)
2. Beobachtete Zielsetzungen und Chancen
3. Risiken der Implementierung von CSR Aktivitäten

4. Erfolgsvoraussetzungen von CSR Aktivitäten

jeweils aus Sicht verschiedener Stakeholder-Gruppen der Franchise-Unternehmen

3.2.2 Quantitative und zeitliche Einordnung aufgefundener empirischer Arbeiten

Insgesamt konnten mittels der oben genannten Kriterien 38 Arbeiten identifiziert werden. Die Studien lassen sich zunächst hinsichtlich der betrachteten Unternehmenstypen in die Kategorien soziales Franchising (S), CSR im kommerziellen Franchising (F) und CSR in Unternehmensnetzwerken allgemein (A) gliedern:

Wie Abbildung 3 zeigt, ist die Mehrzahl der aufgefundenen Arbeiten (22) nicht ausschließlich auf Franchising-Netzwerke bezogen. Arbeiten die sich konkret mit CSR in kommerziellen Franchise-Netzwerken befassen, werden meist in der Form von Fallstudien durchgeführt.

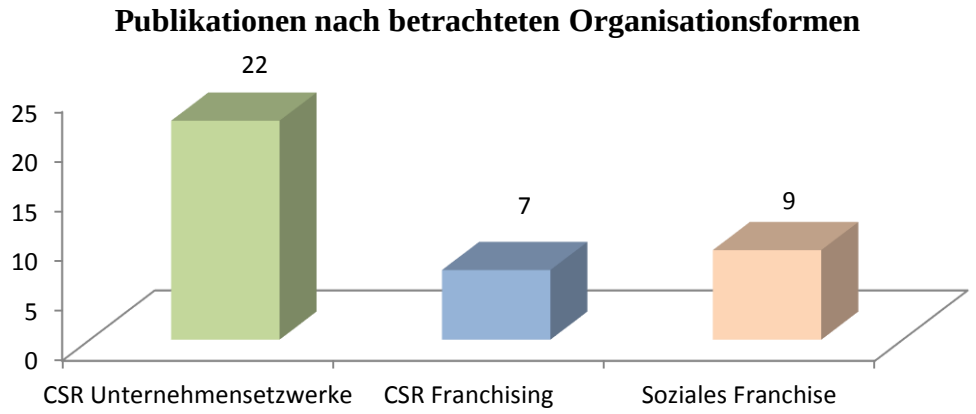

Abbildung 3: Identifizierte Publikationen nach betrachteten Organisationsformen

Der Großteil der Arbeiten wurde nach 2000 veröffentlicht. Die ersten im Internet erfassten Publikationen finden sich ab 1997. Der Begriff „soziales Franchising“ taucht dabei erst ab 2001 auf. Insgesamt hat das Publikationsvolumen zum Thema CSR in Franchising- und Unternehmensnetzwerken damit stetig zugenommen in den wirtschaftlichen Boom-Jahren 200/01 und 2006/07 2010/11 zeigt sich jeweils ein verstärkter Aufwärtstrend. Wirtschaftliche Prosperität schafft Raum und Potential für soziales Engagement:

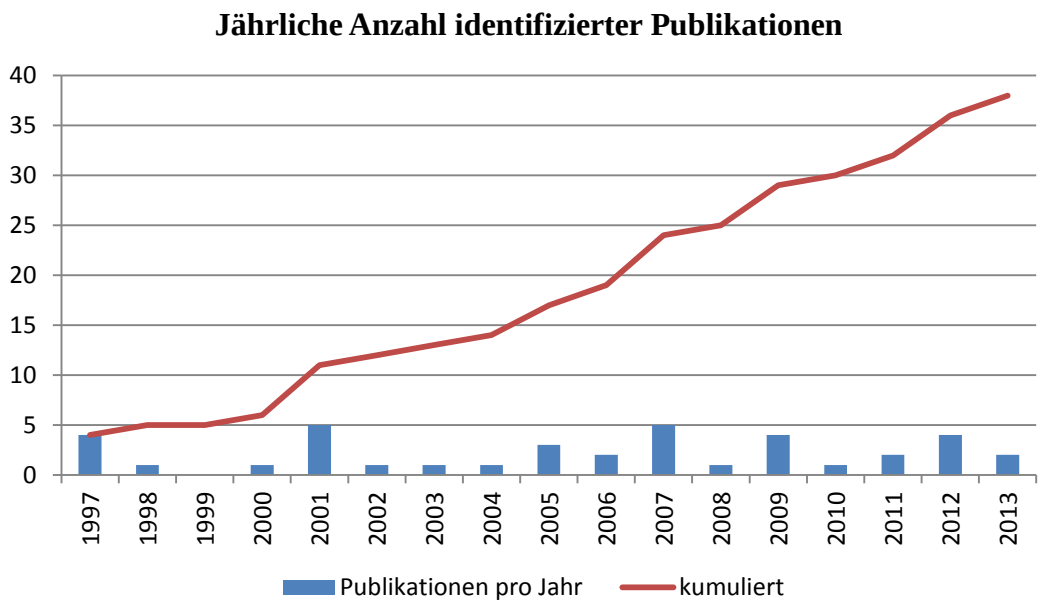

Abbildung 4: Anzahl der Publikationen pro Jahr und kumuliert (eigene Darstellung)

Die Mehrzahl der identifizierten Publikationen ist, wie aufgrund der Schlagwortkombinationen erwartet empirisch. 11 Arbeiten sind Fallstudien bzw. Interviewbasiert, 16 Arbeiten sind statistischer Art (Kunden- oder Unternehmensbefragung). 11 theoretische Arbeiten – konzeptionelle Papers und Reviews wurden zusätzlich berücksichtigt um die Ausführungen inhaltlich zu fundieren:

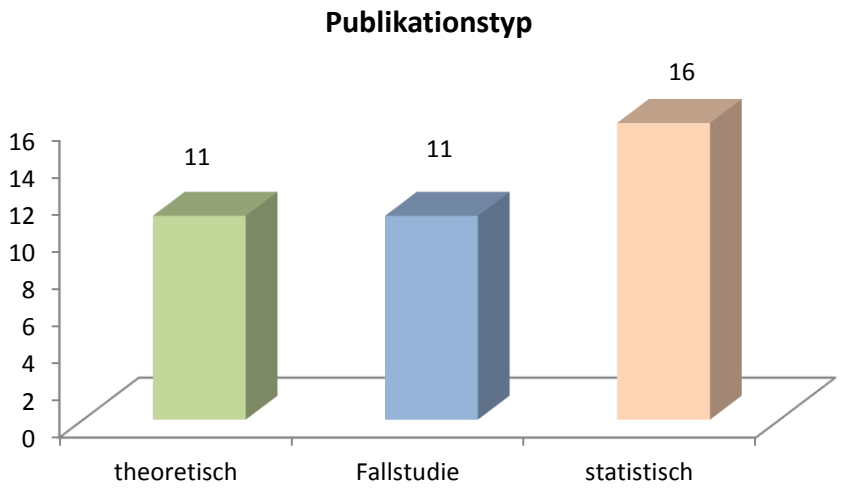

Abbildung 5: Identifizierte Arbeiten nach Publikationstyp

Die folgenden Tabellen bieten einen inhaltlichen Überblick über die Auswertungsergebnisse, auf welche in Kapitel 3.3 textuell eingegangen werden soll.

Tabelle 1: Überblick CSR im kommerziellen Franchising/Unternehmensnetzwerken – Teil 1

Autoren	Jahr	Art der Studie	Bezug	Zielsetzung und Chancen	Risiken	Erfolgsvoraussetzungen
Kommerzielles Franchising - Teil 1						
Asongu	2007	theoretisch	A	technologischer 1st mover advantage		
Barone u.a.	2000	statistisch	A		Vernachlässigung der Produktqualität	mit CSR harmonierende Unternehmensstrategie, geeignetes CSR Marketing
Birth	2007	statistisch	A	Gesteigerte Mitarbeiterloyalität, gesteigertes Investoreninteresse		
Böhm	2012	Fallstudie	F	Imagesteigerung teils Umsatzsteigerung und Kostensenkung (mittelbar)	Fokussierung auf kostengünstige Marketingkampagne	
Chattananon	2007	statistisch	A		begrenzte Wirkung im Luxussegment	
Duong Dinh	2011	statistisch	F	Steigerung des Unternehmensimages, von Kundenbindung und Loyalität, wahrgenommenem Produktnutzen, verminderte Schuldattribution	mangelnde wahrgenommene Ehrlichkeit und Ernsthaftigkeit	bestehendes positive Reputation fördert CSR Wirkung, Vermittlung von ernsthaftem Interesse
Ebert, Schwaiger	2006	theoretisch	A	Imagesteigerung intern und extern, Aktienkurssteigerung durch Imagegewinn		
Ehrmann, Meiseberg	2011	statistisch	F	vereinfachte Mitarbeitergewinnung v.a. im Franchising, keine signifikante Performancewirkung	Performance hängt auch von Branche, Alter, Wettbewerb ab	
Ellen, Webb, Mohr	1998	statistisch	A			ernsthaftes Engagement aus Kundensicht
Fomburn et al.	2002	theoretisch	A	verbessertes öffentliches Image, Wettbewerbsvorteil		

Tabelle 2: Überblick CSR im kommerziellen Franchising/Unternehmensnetzwerken – Teil 2

Autoren	Jahr	Art der Studie	Bezug	Zielsetzung und Chancen	Risiken	Erfolgsvoraussetzungen
Kommerzielles Franchising - Teil 2						
Hammerschmidt, Dyllick	2001	statistisch	A	Produktionskostenersparnis durch gesteigerte Resourceneffizienz		
Kaufmann u. a.	2008	statistisch	F	Imageeffekte		Größe und Investitionsvolumen steigern CSR Einsatz
Luo, Bhattacharya	2006	statistisch	A	vermindertes Schuldgefühl beim Kauf, gesteigerter Kundennutzen, höhere Kundenloyalität, verbesserte Reputation am Kapitalmarkt, gesteigerte Aktiennachfrage		
Maignan, Ferrell	2004	Theoretisch	A	gesteigerte Kundenloyalität, höhere Preise, Mitarbeiterbindung an Unternehmen		
Margolis, Walsh	2001	statistisch	A	Marktpreissteigerung und Absatzsteigerung durch Reputationsgewinn		
Mendibil et al.	2007	case study	A	gesteigerte Innovationsrate, höhere Offenheit		
Michael et al.	2001	Fallstudie	A			enge inhaltliche Beziehung zwischen CSR und Hauptunternehmensziel
Mohr, Webb, Harris	2001	statistisch	A	Erschließung neuer Kundengruppen, Imagegewinn	nicht für alle Konsumentengruppen wirksam	langfristige Orientierung der Maßnahme
Murray, Vogel	1997	theoretisch	F			proaktives Engagement statt defensiver oder reaktiver Strategie

Tabelle 3: Überblick CSR im kommerziellen Franchising/Unternehmensnetzwerken – Teil 3

Autoren	Jahr	Art der Studie	Bezug	Zielsetzung und Chancen	Risiken	Erfolgsvoraussetzungen
Kommerzielles Franchising - Teil 3						
Nilsson, Rahmani	2007	statistisch	A	geringere Kundenakquisitionskosten		
Parguel u.a.	2009	statistisch	A		mangelnde Ehrlichkeit, Zweifel der Kunden	
Perrigot u.a.	2012	statistisch	F	Imageeffekte		Größe und Anzahl der Filialen steigern CSR Informationsgehalt
Porter, Van der Linde	1995	theoretisch	A	gesteigerte Ressourceneffektivität, innovativere Produkte		
Riordan, Gatewood Bill	1997	statistisch	A	verbessertes Arbeitsklima, geringere Ausfallzeiten, höheres Engagement, Kostensenkung		
Royle	2005	Fallstudie	F		Mitarbeiter Mitbestimmung reines Lippenbekenntnis	Ehrliches Engagement für Mitarbeiterrechte
Schaltegger, Hasenmüller	2005	theoretisch	A		Kosten für glaubwürdige Aktivität, unternehmensinterne Widerstände	
Schrader u.a.	2005	Fallstudie	A		unklare Kostensituation, Wirtschaftlichkeit fraglich	
Sen, Bahattacharya, Korschun	2008, 2012	theoretisch	A	höhere Attraktivität für Mitarbeiter, Reputation bei Mitarbeitern, verbesserte Mitarbeiterakquisition, gesteigertes Mitarbeiterengagement, Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen		
Turban, Greening	1997	statistisch	A	gesteigerte Mitarbeiterattraktivität		

Tabelle 4: Überblick Social Franchising

Autoren	Jahr	Art der Studie	Bezug	Zielsetzung und Chancen	Risiken	Erfolgsvoraussetzungen
Soziales Franchising						
Alves u.a.	2010	Fallstudie	S	rasche Verbreitung von Fachwissen, großes Netzwerk	fehlende Entschlossenheit, reine Marketingkampagne,	
F&C	2012	theoretisch	S	rasche Verbreitung, Weitergabe von Erfahrungen, höhere Akzeptanz und Reputation, kontinuierliche Überwachung	Motivationsverlust durch mangelndes Investitionsrisiko, begrenzte Überwachbarkeit	Social Franchising für standardisierbare Aufgaben
Gordon	2009	Fallstudie	S		lediglich Marketingkampagne	ehrliche intrinsische Motivation, Kulturelle Toleranz, langfristige Konzeption, individuelle Gestaltungsspielräume
Green	2003	Fallstudie	S	individuelle Adaptierbarkeit, grundlegende Normen		Spielraum für individuelle Ausgestaltung im kulturellen Kontext
Hackl	2009	Fallstudie	S	Mitarbeitermotivation/Mobilisation vor Ort, oft einzige Kapitalquelle	mission drift	
Haugh	2009	theoretisch	S	vereinfachte Finanzierung, hohe Nutzerzufriedenheit, Teilnehmerintegration		fundierte Ausbildung der Social Franchise Betreiber
Krzeminska, Zeyen	2013	theoretisch	S	hohe intrinsische Motivation, Unternehmerischer Anreiz	Motivationsverlust des Agenten durch zu hohe Kontrolle	geringe Machtdistanz, hohe Mitbestimmung beider Partner, Vertrauen
McBride, Ahmed	2001	Fallstudie	S	einheitliche Standards und Monitoring, gesteigerter Kundenzustrom	Transaktionskosten durch Kontrollmaßnahmen und rasches Wachstum, Problem der Qualitätssicherung	
Nderitu	2013	Fallstudie	S	Verbreitung sozialer Geschäftsideen, Qualitätssicherung		

3.3 Auswertung empirischer Ergebnisse

3.3.1.1 Ziele und Chancen von CSR im Franchising

Wie in Abschnitt 2.1.3 ausgeführt, strebt Corporate Social Responsibility die synergetische Verbindung zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen. Unternehmen verfolgen mit sozialem Engagement somit nicht nur idealistische Zielsetzungen, sondern zumindest langfristig auch die Steigerung des intrinsischen Unternehmensnutzens.

Dies kommt im Ansatz des Cause Related Marketing zum Ausdruck. Grundgedanke des Cause Related Marketings ist es, sozialen Nutzen durch Marketing mit dem Ziel der Erhöhung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges zu verbinden. Dabei wird ein von einem Unternehmen initiiertes CSR-Projekt intern und oder extern adäquat kommuniziert um für das Unternehmen mittelbare oder unmittelbare ökonomische Vorteile zu generieren. Aufgrund des CSR Engagements von Franchise-Netzwerken wird somit nicht nur sozialer Nutzen generiert, sondern auch das Netzwerk selbst profitiert.[133] In bisherigen Arbeiten, die sich mit CSR Engagement von Franchise Unternehmen beschäftigen, werden, vor allem auch diese unternehmensbezogenen Zielsetzungen aus der Perspektive des Cause Related Marketings diskutiert:

3.3.1.2 Kundenwirkung

Soziales oder ökologisches Engagement wird, wenn es öffentlichkeitswirksam kommuniziert wird, in der Regel das Ansehen des Unternehmens nach innen und außen hin steigern. Dabei sind die Wirkungen auf verschiedene Stakeholder- Gruppen differenziert zu betrachten.[134] Wesentlichste Zielgruppe einer Kommunikation von CSR- Maßnahmen stellen Kunden dar, deren Kaufinteresse und Bindung an Unternehmen und Produkt gesteigert werden sollen.[135] Durch eine CSR Initiative können bisweilen neue Kundenkreise erschlossen werden und neue Produktideen entstehen, die eine Differenzierung gegenüber Konkurrenten ermöglichen.[136]

---

[133] Vgl. Adkins (1999), S. 10
[134] Vgl. Ebert, Schwaiger (2006), S. 433-434
[135] Vgl. Mohr, Webb, Harris (2001), S. 51
[136] Vgl. Polonsky, Wood (2000)

Duong Dinh evaluiert anhand einer Unternehmensbefragung den Imagenutzen von CSR Aktivität in Unternehmensnetzwerken u.a. in Franchisefirmen. Sie zeigt, dass CSR Aktivität unter Berücksichtigung der Unternehmensreputation vor der Aktivität zu einem Anstieg des Unternehmensimages beiträgt, was sich in verbesserter Positionierung des Unternehmens am Markt, verminderter Skepsis der Konsumenten sowie gesteigerter intrinsischer (gegenüber extrinsischer) Kaufmotivation der Kunden äußert. [137] Unternehmen mit höherer Kompetenzreputation profitieren in stärkerem Umfang von CSR Aktivitäten.[138]

Käufer neigen dazu, sich mit Unternehmen die in CSR Projekte investieren in höherem Maße zu identifizieren als mit neutralen Unternehmen. Luo und Bhattacharya[139]belegen, dass auch die Zufriedenheit der Kunden mit erworbenen Produkten und Dienstleistungen aufgrund eines CSR Engagements ansteigt. Allerdings kann Kundenzufriedenheit auch als kompensatorischer Faktor bei geringem sozialem Engagement des Unternehmens wirken. CSR Aktivitäten steigern somit den von Kunden wahrgenommenen Nutzen aus den vom Unternehmen angebotenen Produkten sowie Vertrauen in die Unternehmenskompetenz und die Kundenzufriedenheit. Die von den Kunden wahrgenommene „Schuldattribution“ (schlechtes Gewissen) beim Kauf der Produkte des Unternehmens kann durch CSR Aktivitäten gesenkt werden, was zu einer verstärkten Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen und langfristig zu gesteigerter Käuferloyalität beiträgt.[140]

Maignan und Ferrell[141] bestätigen, dass die Kundenloyalität, ausgedrückt durch die Überzeugung von einem Produkt und einer wiederholten Kaufentscheidung oder Markentreue, durch die Kommunikation von CSR Projekten im Rahmen des Cause Related Marketings erhöht werden kann und dadurch Preissteigerungen realisiert werden können.

Nutzen Franchise-Netzwerke die Möglichkeiten der Imagesteigerung durch CSR Aktivitäten adäquat? Hierzu gibt eine Studie von Perrigot u.a. Auskunft, welche den Informationsgehalt der Webseiten von 136 französischen Franchisenetzwerken im Hinblick auf CSR Projekte (Corporate Social Disclosure) analysiert. Demnach veröffentlichen 86 % der Franchiseunter-

---

[137] Vgl. Duong Dinh (2011) , S. 98-99, S. 159
[138] Vgl. Duong Dinh (2011) , S. 100, S. 167
[139] Vgl. Luo, Bhattacharya (2006), S. 10
[140] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 103
[141] Vgl. Maignan, Ferrell (2004), S. 5

nehmen Informationen zu ihrem sozialen Engagement. Der Informationsgehalt steigt mit der Größe der Franchiseorganisation und mit der Anzahl der Franchiseniederlassungen an.[142] Demgegenüber kamen Kaufmann u.a. in 2008 für eine Stichprobe von US-amerikanischen Franchiseunternehmen zu dem Ergebnis, dass lediglich 29 5 der Firmen in CSR Aktivitäten involviert sind. Auch hier steigt jedoch das soziale Engagement mit der Anzahl der Niederlassungen und mit der Investitionssumme der Organisation.[143]

3.3.1.3 Mitarbeiterwirkung und Unternehmensentwicklung

Als zweite Zielgruppe kommen Mitarbeiter in Betracht. Es wird vermutet, dass diese aufgrund von CSR Projekten in ihrer Überzeugung bestärkt werden, dass sich ein Einsatz für das Unternehmen auch gesellschaftlich lohnt. Der Zusammenhalt der Mitarbeiterschaft soll durch CSR Projekte gesteigert werden.

Eine erhöhte Identifikation der Mitarbeiter führt auch zu höherem intellektuellen und emotionalen Engagement[144], geringeren Ausfallzeiten und gutem Arbeitsklima. Dies äußert sich sowohl im Managementbereich als auch bei Mitarbeitern der operativen Ebene. Ein kollektives Engagement für ein soziales Unternehmensziel verbessert das Arbeitsklima und die Motivation auch bei wirtschaftlich motivierten Projekten aktiv zusammenzuarbeiten.[145] CSR Engagement im sozialen Bereich bewirkt vielfach eine Steigerung der Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen, was zu geringeren Fehlzeiten und höherer Arbeitsmotivation beitragen kann. [146] Dies bedingt Vorteile gegenüber Wettbewerbern und bewirkt Kosteneinsparungen in Produktion und Entwicklung.[147]

Ein Beitrag zum Schutz der Menschenrechte oder betrieblicher Weiterbildung und Arbeitsschutz kann bewirken, dass das Unternehmen qualifiziertere und motivierte Mitarbeiter anwerben kann, welche wiederum Innovationen vorantreiben.[148] Die Förderung von Umwelt-

---

[142] Vgl. Perrigot u.a. (2012), S. 2
[143] Vgl. Kaufmann u. a. (2008), abstract
[144] Vgl. Bhattacharya, Sen, Korschun (2012), S. 164
[145] Vgl. Riordan, Gatewood, Bill (1997), S. 409-412
[146] Vgl. Riordan, Gatewood, Bill (1997), S. 409-412
[147] Vgl. Sen, Bhattacharya, Korschun (2008), S. 37-42; Turban, Greening (1997)
[148] Vgl. Riess, Welzel, Lüth (2008), S. 28-29

schutzmaßnahmen kann auch dazu beitragen, dass im Unternehmen Ressourcen effizienter eingesetzt werden und innovative nachhaltige Produkte erzeugt werden, die wiederum bessere Marktchancen bieten.[149] Intensive Einbindung in CSR Projekte steigert die gesellschaftliche Reputation eines Unternehmens und macht es somit attraktiver für qualifizierte Mitarbeiter.[150] Dies erleichtert einerseits die Mitarbeiterakquisition im internationalen Bereich[151] und erhöht andererseits die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen[152] und damit die Verweildauer im Betrieb.[153]

Anhand einer Stichprobe von 76 deutschen Franchiseunternehmen untersuchen Ehrmann und Meiseberg den Zusammenhang von CSR in der Franchising-Industrie aufgrund einer Unternehmensbefragung. 32 % der Franchisenetzwerke geben an, dass CSR im Franchising-Bereich von höherer Relevanz ist als in anderen Organisationsformen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Gewinnung qualifizierter Franchise-Nehmer durch CSR Aktivitäten vereinfacht wird.[154] Bereits eine erhöhte Bewusstheit der Mitarbeiter für ökologische Belange oder Arbeitssicherheit, die im Rahmen eines CSR-Projektes erworben wurde, kann sich im operativen Betrieb kostensenkend und sicherheitssteigernd auswirken.[155]

Hieraus resultieren interne Entwicklungsvorteile aus Unternehmenssicht. Mendibil u. a[156]. vermuten, dass CSR Engagement die Innovationsrate in Unternehmen erhöht, da mehr Offenheit für neue Projekte geschaffen wird. So kann beispielsweise Forschung im ökologischen Bereich zur Entwicklung neuer Produktideen beitragen, die gegenüber der Konkurrenz die auf etablierte Technologien vertraut, Wettbewerbsvorteile verspricht.[157]

Durch eine Investition in die Erforschung alternativer ökologischer Technologien können Unternehmen, die dies frühzeitig und zunächst ohne konkrete Gewinnabsicht tun, einen Wissensvorsprung und Kommunikationsvorsprung gegenüber Wettbewerbern erlangen, die mit

---

[149] Vgl. Porter, van der Linde (1995), S. 101
[150] Vgl. Turban, Greening (1997), S. 666-668
[151] Vgl. Bhattacharya, Sen, Korschun (2012), S. 164
[152] Vgl. Maignan, Ferrel, Hult (1999), S. 464
[153] Vgl. Birth u. a. (2008), S. 190
[154] Vgl. Meiseberg, Ehrmann (2012), abstract
[155] Vgl. Riordan, Gatewood, Bill (1997), S. 409-412
[156] Vgl. Mendibil u. a. (2007), S. 6
[157] Vgl. Hartke, Prehn (2001), S. 139-140

einem Einstieg in derartige Technologien abwarten, bis sich unmittelbare finanzielle Vorteile zeigen.[158]

3.3.1.4 Investoren- und Öffentlichkeitswirkung

Die größte Interessensgruppe, die durch CSR Projekte angesprochen wird, stellt die Öffentlichkeit dar. So wird erhofft, dass durch eine positive Berichterstattung in den Medien das gesellschaftliche Image des Unternehmens gesteigert werden kann. Dies führt indirekt wiederum zu Rückwirkungen auf die anderen Stakeholder-Gruppen: Kunden erhalten aufgrund eines positiven Renommees in der Öffentlichkeit einen weiteren Kaufanreiz. Die Mitarbeiterakquisition wird erleichtert. Auch Aktienkurse können aufgrund eines förderlichen Medienechos positiv beeinflusst werden.[159]

Dies kann unter Umständen zusätzlich Rückwirkungen auf die Öffentlichkeitsmeinung haben und dem Unternehmen in der Kooperation mit Regierungsorganisationen und kooperierenden NGOs Vorteile verschaffen. Gerade im Falle einer angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage kann dies einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.[160]

CSR Engagements können das Image des Unternehmens somit nachhaltig auch gegen negative Kampagnen absichern. Dies bewirkt eine Reduktion des Unternehmensrisikos.[161] Indirekt können CSR Aktivitäten die Bewertung eines Unternehmens durch Ratingagenturen beeinflussen, was kursstabilisierend wirken kann und die Refinanzierungskonditionen verbessert.[162] In Schweizer Unternehmen wird ein zunehmendes Interesse von Anteilseignern an der Kommunikation von CSR Projekten gemessen. Die Übernahme sozialer Verantwortung ist ein entscheidendes Entscheidungskriterium für langfristige Investoren geworden.[163]

Über die öffentliche Meinung werden auch Investoren angesprochen: Wird mit der Geldanlage zugleich ein wohltätiges Projekt unterstützt, kann die Investitionsentscheidung für die An-

---

[158] Vgl. Asongu (2007), S. 15
[159] Vgl. Ebert, Schwaiger (2006), S. 435
[160] Vgl. Fombrun, Garber, Barnett (2000), S. 98-99
[161] Vgl. Boutin,-Dufresne, Savaria (2004), S. 64
[162] Vgl. Schaltegger, Hasenmüller (2005), S. 10
[163] Vgl. Birth (2008), S. 190

leger attraktiver erscheinen, was dem Unternehmen Finanzierungsvorteile gegenüber Wettbewerbern einbringt und die Abhängigkeit von Banken und anderen Fremdkapitalgebern vermindert.

Luo und Bhattacharya zeigen, dass aufgrund gesteigerter Kundenzufriedenheit durch soziales Engagement von Unternehmen indirekt auch der Marktwert der Firma gemessen an Aktienertrag und Tobin's Q ansteigen kann. Neben der Wohlfahrtsaktivität wird der Kurswert jedoch auch durch die unternehmerischen Fähigkeiten beeinflusst. Die Bereitschaft von Anlegern Unternehmensaktien zu erwerben, kann belegt, durch soziale und ökologische Projekte erhöht werden.[164]

3.3.1.5 Wirtschaftliche und finanzielle Wirkung

Aus diesen mittelbaren Erfolgswirkungen, die sich aufgrund von CSR Aktivitäten ergeben können, resultieren mittelfristig auch finanzielle Vorteile. Innovative Produkte, die unter Einbeziehung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie erzeugt werden, lassen sich am Markt besser veräußern. Dies führt zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Unternehmen und gibt Spielraum für höhere Marktpreise bei gesteigertem Absatzvolumen.[165]

Hammerschmidt und Dyllik erläutern, dass sich anfängliche Investitionen in ökologische Projekte mittelfristig dadurch auszahlen, dass im Unternehmen selbst Produktionskosten eingespart werden, da Ressourcen effizienter verwendet werden und mit modernen Anlagen gefertigt wird.[166]

Nilsson und Rahmani zeigen anhand einer empirischen Umfrage in Unternehmen die CSR Projekte unterstützen, dass Kostensenkung eines der Kernziele für CSR Engagements ist. Eine Verbesserung des Markenimages verringert die Akquisitionskosten für Neukunden und trägt dazu bei, dass Bestandskunden dem Unternehmen erhalten bleiben, was wiederum Betreuungskosten einspart. In gleicher Weise können durch CSR auch Kosten im Mitarbei-

---

[164] Vgl. Luo, Battacharya (2006), S. 3
[165] Vgl. Margolis, Walsh (2001), S. 18
[166] Vgl. Hammerschmidt, Dyllick (2001), S. 49-51

termanagement reduziert werden, da ein gutes Firmenimage die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht und die Fluktuationsrate senkt.[167]

Inwiefern wirken sich diese Erfolgschancen von CSR Aktivitäten in Franchisenetzwerken in besonderer Weise aus?

Böhm arbeitet anhand einer Expertenbefragung in der deutschen Hotelindustrie heraus, dass die wirtschaftlich- finanzielle Zielsetzung vor allem in größeren Hotelorganisationen die (teilweise) auch Franchisenetzwerke darstellen, im Vordergrund steht. Während Kleinbetriebe häufig mit CSR Aktivität persönliche Ideale des Eigentümers verfolgen und die wirtschaftli0che Wirksamkeit von CSR zur Imagesteigerung lediglich als sekundär betrachtet wird, richten Franchisekonzerne die CSR Aktivität von vorn herein auch auf Rentabilität und Imagegewinn aus Unternehmenssicht aus.[168] Imagestärkung wird als eine der unmittelbarsten Wirkungen von CSR Aktivitäten anerkannt. Während sich finanzielle Effekte – Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen - eher langfristig und mittelbar bemerkbar machen.[169]

Für eine Stichprobe von 76 deutschen Franchiseunternehmen können Ehrmann und Meiseberg keine unmittelbare Korrelation zwischen der Performance der Kette und der CSR Aktivität feststellen. Vielmehr hängt die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit auch von unternehmensspezifischen Faktoren wie der Firmengröße, der Branche, dem Alter des Unternehmens (negativer Zusammenhang) sowie der Wettbewerbssituation ab.[170]

3.3.1.6 Potentiale des Social Franchising beim Sozialpartner

Für den Bereich des Social Franchising resultiert wie in Abschnitt 2.2.5 ausgeführt eine weitere Stakeholder Gruppe - der im Sozialen Dienst tätige Partner des Franchise-Gebers. Aus dessen Perspektive ergeben sich aus dem Franchising-Modell weitere Potentiale gegenüber anderen Kooperationsformen und gegenüber konventionellen CSR Aktivitäten in kommerziellen Franchising Netzwerken.

---

[167] Vgl. Nilsson, Rahmani (2007), S. 40
[168] Vgl. Böhm (2012), S. 61-62
[169] Vgl. Böhm (2012), S. 62-63
[170] Vgl. Meiseberg, Ehrmann, (2012), abstract

Franchising ermutigt privates Unternehmertum. Gemäß Haugh u.a. gewinnt unternehmerisches Denken und Handeln im sozialen Sektor zunehmend an Bedeutung und ermöglicht eine effizientere und doch kundennahe Abwicklung, die Transaktionskosten einspart und zugleich die Nutzerzufriedenheit erhöht.[171] Gegenüber reinen Sozialprojekten gelingt es beim Social Franchising verschiedene Finanzierungsquellen zu erschließen einerseits Sponsoring-Mittel des Trägers, andererseits jedoch auch Beiträge der Nutzer und kontinuierliche Unterstützung durch öffentliche Organisationen.[172]

Social Franchising ermutigt Unternehmertum, indem die intrinsische Motivation der Projektpartner gesteigert wird. Zugleich steigt die extrinsische Motivation mit dem Projekt aufgrund eigner Kompetenz und Leistung Erträge zu erwirtschaften gegenüber einer Angestelltentätigkeit an.[173]

F&C führen aus, dass durch das Franchising Konzept eine rasche Verbreitung des Modells ermöglicht wird und die Akzeptanz bei den Modellkunden gesteigert wird. Franchise-Nehmer profitieren von Erfahrungen und Konzept, welches durch die Zentralorganisation bereitgestellt wird. Die Erfahrungen der Franchise-Nehmer vor Ort fließen umgekehrt in das Gesamtprojekt ein und tragen dazu bei, es weiterzuentwickeln. Durch die verstärkte Akzeptanz einer renommierten Trägerorganisation bei Behörden und Spendern wird die Beschaffung wirtschaftlicher Mittel erleichtert. Die kontinuierliche Überwachung durch den Franchise-Geber sorgt für Transparenz und Attraktivität für die Mitarbeiter des sozialen Projekts.[174] Die Motivation von Mitarbeitern vor Ort fällt oft mittels eines Franchisemodells leichter, welches individuelle Initiative ermutigt.[175] Zugleich sind Teilnehmer in ein soziales Netzwerk eingebunden, das ihnen psychologisch Sicherheit und Fachwissen bietet.[176]

Anhand einer Fallstudie eines Ernährungs- und Erziehungsprojektes im südamerikanischen Raum, zeigen Alves u.a., dass sich durch Social Franchising projektbezogene Informationen unter Projektnutzern und Anbietern rascher verbreiten und somit der Nutzen aus der sozialen

---

[171] Vgl. Haugh (200), S. 5-6
[172] Vgl. Haugh (2009), S. 6-7
[173] Vgl. Krzeminska (2013), S. 16
[174] Vgl. F&C (2012).S. 752-753
[175] Vgl. Hackl (2009),S: 45
[176] Vgh Haugh (2009), S. 12

Aktivität gesteigert werden kann.[177] Durch das Franchising Netzwerk können Kontakte zu verschiedenen Partnerorganisationen geknüpft werden, was die Wissensentwicklung der Anbieter und auch die Überwachung des Projektfortschritts verbessert. Die Einhaltung gesetzlicher Richtlinien und bürokratische Abläufe werden von der Zentralorganisation übernommen und betreut, sodass hier Transaktionskosten vermieden werden.[178] Auch eine Studie in einer Social Franchise Initiative im kenianischen Health Care Bereich bestätigt dies: Social Franchising vereinfacht die Verbreitung einer sozialen Geschäftsidee und sichert die Qualität des Angebots.[179]

Dies zeigt auch eine Studie zu sozialem Franchising im pakistanischen Gesundheitswesen. Dem Franchisemodell gelingt es einheitliche Behandlungs- und Pflegestandards zu etablieren, den Patientenzustrom zu steigern, die Verbreitung des Konzepts zu verbessern und geeignete Monitoring und Kontrollinstrumente anzuwenden.[180]

Green erläutert aufgrund von vor Ort Erfahrungen, dass soziale Projekte in Tansania von einer Franchising-Organisationsstruktur profitieren. Diese ermutigt einerseits die Eigeninitiative der Ausführenden im Land, wenn individuelle Gegebenheiten eine spezifische Ausgestaltung erforderlich machen. Andererseits wird durch das Franchisekonzept eine Struktur vorgegeben, die erfolgsentschiedene Elemente beinhaltet und verbindlich vorschreibt. Somit können noch unerfahrene Partner im Entwicklungsland von Erfahrungen früherer Projekte profitieren. [181] Durch Social Franchising werden viele Projekte erst ermöglicht, da Initiativen vor Ort nur so Zugang zu dem erforderlichen Kapital erhalten.[182]

---

[177] Vgl. Alves u.a. (2010), S. 21
[178] Vgl. Alves u.a. (2010), S. 66-68
[179] Vgl. Nderitu (2013), S. 8
[180] Vgl. McBride, Ahmed (2001), S. 65-70
[181] Vgl. Green (2003), S. 18
[182] Vgl. Hackl (2009), S. 55

3.3.2 Risiken und Hindernisse von CSR im Franchising

3.3.2.1 Kosten durch CSR Aktivität

Diesen Chancen von CSR in Franchisenetzwerken werden jedoch auch Befürchtungen entgegengehalten, die immer noch viele Unternehmen davon abhalten, sich für CSR Projekte zu engagieren. Die Vermutung, dass durch ein gesellschaftliches Engagement mehr Schaden als Nutzen für das investierende Unternehmen entstehen könnte, ist vor allen von einer kurzfristigen, rein finanziellen Sichtweise getrieben.[183]

Jedes CSR Projekt ist zunächst mit Ausgaben verbunden. Es bleibt bei einem nicht an den Umsatz gekoppelten Engagement zunächst offen, ob sich die Investition auch für das Unternehmen rechnen wird. Ein unmittelbarer und kurzfristig messbarer finanzieller Vorteil, beispielsweise durch Umsatzsteigerungen lässt vor allem bei langfristig ausgerichteten Kampagnen, die auf eine Imageverbesserung bauen, vielfach auf sich warten.[184]

Gerade bei Investitionen in ökologische Nachhaltigkeit, wird dies auf Kundenseite und in der Öffentlichkeit auch mit hohen Erwartungen an die Unternehmensprodukte verknüpft. Glaubhafte CSR Aktivität bedingt, neben finanziellem Einsatz damit in der Regel auch Investitionen im Betrieb und eine nachhaltige Änderung der Unternehmensstrategie. Auch dies ist mit hohen Kosten verbunden.[185] Aufgrund der anfänglichen investiven Aufwendungen, der mit einem CSR Projekt verbundenen Kosten und knapper Ressourcen bestehen bisweilen unternehmensintern erhebliche Widerstände gegen Wohltätigkeitsprojekte, was die Entscheidung für ein langfristiges Engagement weiter behindern kann.[186] Die langfristigen positiven Kunden- Marktwirkungen von CSR Projekten, wird im Rahmen schwerfälliger hierarchischer Entscheidungsprozesse bisweilen nicht beachtet.

Wie Böhm anhand von Expertengesprächen für Franchise-Hotelketten aufzeigt, bevorzugen diese aus Kostengründen vielfach leicht realisierbare Maßnahmen die jedoch medien- und imagewirksam erscheinen. Nachhaltigeres Engagement vor Ort betreiben eher Kleinbetriebe

---

[183] Vgl. Riess, Welzl, Lüth (2008), S. 15
[184] Vgl. Schrader, Halbes, Hansen (2005), S. 37
[185] Vgl. Schaltegger, Hasenmüller (2005), S. 9
[186] Vgl. Schaltegger, Hasenmüller (2005), S. 13-15

mit individuellem Interesse. Die soziale Effizienz der Marketing-orientierten Maßnahmen von Franchiseketten wird angezweifelt.[187]

3.3.2.2 Mangelnde Kundenakzeptanz

Duong und Dinh führen aus, dass CSR Aktivitäten bei Konsumenten stets zunächst die kritische Nachfrage nach dem Ziel der Maßnahme, die ja kurzfristig nicht zum Unternehmensgewinn beiträgt, auslöst. Es drängt sich die Vermutung auf, dass das CSR Projekt nur als Marketing Instrument herangezogen wird, was bei Konsumenten den negativen Beigeschmack einer Instrumentalisierung sozialer Belange hervorrufen kann. Wird die Ernsthaftigkeit und Ehrlichkeit des Engagements in Frage gestellt, kann CSR somit negativ auf den Unternehmenswert wirken.[188] Auch Parguel, Moreau und Larceneux erläutern, dass der Effekt von CSR Kampagnen leidet, wenn sie als wenig ehrlich angesehen werden. In diesem Fall haben sie keine umsatzsteigernde Wirkung, sondern schrecken Konsumenten eher ab bzw. generieren ein negatives öffentliches Image. [189]

Mohr, Webb und Harris argumentieren, anhand einer Analyse der für eine Kaufentscheidung ausschlaggebenden Faktoren bei verschiedenen Konsumentengruppen, dass nicht alle Verbraucher auf CSR Maßnahmen gleichermaßen ansprechen[190]. CSR Projekte entfalten beispielsweise im Luxus Segment eine höhere Wirksamkeit als in der Billigschiene.[191] Chattanon u.a. zeigen anhand eines Strukturgleichungsmodells, dass die Reaktion und die Intensität der Reaktion auf CSR Maßnahmen von Alter, Bildungsstand, Einkommensniveau und Geschlecht der Kunden abhängig sind. Jüngere, weibliche, gebildete Verbraucher höheren Einkommensniveaus sind empfänglicher für CSR basierte Imagekampagnen.[192]

Die meisten Konsumenten stehen zwar einem CSR Engagement positiv gegenüber, beachten dies jedoch bei ihrer Kaufentscheidung nicht. Nur eine kleine Gruppe kritischer Konsumen-

---

[187] Vgl. Böhm (2012), S. 63-64
[188] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 210
[189] Vgl. Parguel, Moreau, Larceux (2009), S. 4-5
[190] Vgl. Mohr, Webb, Harris (2001), S. 67-68
[191] Vgl. Webb, Mohr (1998), S. 239
[192] Vgl. Chattananon, Lawleg (2007), S. 237

ten macht den Produkterwerb davon abhängig, ob ein Unternehmen in die öffentliche Wohlfahrt investiert. Diese kleine kritische Verbrauchergruppe wirkt in der Gesellschaft jedoch meinungsbildend und beeinflusst daher das Image des Unternehmens entscheidend mit. Kurzfristige Umsatzsteigerung aufgrund von CSR Projekten sind daher kaum zu erwarten, langfristig bestimmen CSR Projekte jedoch den unternehmerischen Markterfolg mit.[193]

3.3.2.3 Weitere Schwierigkeiten im Social Franchising

Für das Social Franchising ergeben sich aufgrund des Kooperationssystems besondere Problemstellungen, welche aus der in Abschnitt 2.2.3 angesprochenen Principal-Agent Situation resultieren, die allen Franchising Modellen innewohnt. Franchise-Nehmern wird im Rahmen des Social Franchising das Investitionsrisiko weitgehend abgenommen. Dies kann zu verminderter Ernsthaftigkeit bei der Umsetzung führen. Aufgrund der Autarkie des Franchise-Nehmers hat der Franchise-Geber nur eingeschränkte Kontrolle über die sozialen Aktivitäten des Agenten, wodurch die Ausführungsqualität nicht in allen Fällen gewährleistet werden kann. Dies gilt vor allem für nicht standardisierbare Leistungen.[194] Das Risiko eines Abweichens von dem vom Franchise-Geber intendierten Entwicklungspfad durch die ausführenden sozialen Franchise-Nehmer wird von Hackl als „mission drift“ bezeichnet. [195]

Für ein in Südamerika auf Franchise Basis betriebenes Ernährungs- und Ausbildungsprojekt geben Alves u.a. zu bedenken, dass die Gründung von Niederlassungen mit unternehmerischem Risiko behaftet ist. CSR Zielsetzungen sollten klarer formuliert werden um zu vermeiden, dass das Projekt zur reinen Marketingkampagne der Trägerorganisation verkommt.[196] Vielfach ist es schwierig weiche qualitative Ausführungsstandards so zu vereinheitlichen, dass andere Franchise-Nehmer davon profitieren können.[197]

Umgekehrt führen jedoch Krezeminska und Zeyen aus, dass eine übertriebene Kontrolle des sozial-Partners auch kontraproduktiv wirkt, da Eigeninitiative und intrinsische Motivation

---

[193] Vgl. Mohr, Webb, Harris (2001), S. 65-66
[194] Vgl F&C (2012), S. 754
[195] Vgl. Hackl (2009) , S. 56
[196] Vgl. Alves u.a. (2010), S. 92
[197] Vgl. Hackl (2009) , S. 56

gehemmt werden.[198] Soziales Franchising sollte vielmehr eine vertrauensvolle Partnerschaft darstellen. Eine Fallstudie aus dem pakistanischen Gesundheitswesen zeigt, dass dieses Ideal teils schwierig umzusetzen ist. So fällt es den Partnern vor Ort oft schwer die von der Zentralorganisation geforderten Standards zu erfüllen und die gewünschte Dienstleistungsqualität aufrecht zu erhalten. Somit werden aufwendige Kontrollsysteme notwendig. Auch das Management des schnell wachsenden Netzwerkes verursacht zunehmend Transaktionskosten.[199]

3.3.3 Erfolgsvoraussetzungen von CSR im Franchising

3.3.3.1 Strategische Einbindung von CSR

Bereits in 1997 beschäftigen sich Murray und Vogel im Rahmen eines Reviews mit der Möglichkeit der strategischen Einbettung des CSR Engagements in Franchiseunternehmen. Sie erläutern, dass CSR Aktivitäten Bestandteil einer defensiven, reaktiven oder proaktiven Geschäftsstrategie sein können. CSR Aktivität stellt ein defensives strategisches Werkzeug dar, wenn das Unternehmen sich für soziales Engagement aufgrund des Drucks von Kunden oder andern externen Stakeholdern (z.B. Politik oder Öffentlichkeit) entscheidet. CSR wird dann zum Mittel der Schadensbegrenzung. Eine reaktive Strategie stellt es dar, wenn das soziale Engagement von Wettbewerbern oder anderen Branchen imitiert wird um Marktanteile zu erhalten. Bei einer proaktiven Strategie unternimmt das Unternehmen selbst die Führung und initiiert ein CSR Projekt, welches ihm Anerkennung bei Kunden und in der Öffentlichkeit verschafft. [200] Murray und Vogel erläutern, dass eine proaktive gegenüber einer reaktiven oder defensiven CSR Strategie essentiell ist, um den Erfolg der Maßnahme zu gewährleisten, da das initiierende Unternehmen somit seine Innovationsfähigkeit und ein intrinsisches Interesse an dem Sozialprojekt unter Beweis stellt.[201]

Empirisch zeigt sich die Problematik einer defensiven Strategie beispielsweise bei McDonalds‘ Verpackungspolitik. Jahrelang bestand das Unternehmen auf Styroporverpackungen, da dies gegenüber Karton angeblich geringere Umweltbelastungen verursache. Eine Strategie,

---

[198] Vgl. Krezeminska, Zeyen (2013), S. 18-19
[199] Vgl. McBride, Ahmed (2001),S: 61-62
[200] Vgl. Murray, Vogel (1997), S. 143-144
[201] Vgl. Murray, Vogel (1997), S. 143-144

die allerdings nicht mit der gesellschaftlichen Wahrnehmung korrespondiert. Als sich jedoch herausstellte, dass Styropor eine krebserregende Substanz enthält war McDonald gezwungen, zu Kartonverpackungen zu wechseln. [202] Mit dieser defensiven Strategie erlitt McDonalds ökologisches Image temporär erheblichen Schaden.

Barone u.a. zeigen, dass alleinige CSR Investitionen ohne Wahrung einer entsprechenden Produktqualität nicht erfolgversprechend sind.[203] Entscheidend dafür, ob durch eine CSR-Kampagne Preissteigerungen realisiert werden können, ist gemäß Baron u. a., dass der Trade-off zwischen Preiserhöhung und Wohlfahrtsengagement für den Konsumenten nicht zu stark ausfällt. Essentiell für den Erfolg einer CRM Maßnahme ist eine an Unternehmensstrategie und Produkt angepasste Kommunikation des Wohltätigkeitsprojektes. [204] Um Umsatzsteigerungen zu realisieren, ist vor allem der fit zwischen Markenprodukt und CSR Maßnahme wesentlich.

3.3.3.2 Ehrlichkeit der CSR Aktivität

Eine positive Kundenwirkung steht stets in engem Zusammenhang mit der Ehrlichkeit des Engagements.[205] Die Art der CSR Aktivität (Institutionalisiertes oder transaktionsbezogenes CSR) ist gemäß Duong Dinh's Ergebnissen für die Franchise-Industrie nicht signifikant entscheidend für den Erfolg der Maßnahme.[206] Wesentlich sind jedoch Ernsthaftigkeit und Ehrlichkeit. Somit kann bei den Konsumenten die Vermutung einer oberflächlichen Marketingkampagne ausgeschaltet werden. [207]

Nehmen die Kunden an, dass sich das Unternehmen ernsthaft und engagiert für das CSR Projekt einsetzt, können hieraus positive Imageeffekte und Kaufimpulse resultieren.[208] Als wenig

---

[202] Vgl. McDonalds (2007), S. 13
[203] Vgl. Barone, Miyazaki, Taylor (2000), S. 251
[204] Vgl. Barone, Miyazaki, Taylor (2000), S. 252-253
[205] Vgl. Webb, Mohr (1998), S. 236
[206] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 168
[207] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 210
[208] Vgl. Ellen, Webb, Mohr (2006), S. 154

aufrichtige empfundene Unternehmenspolitik kann auf Kunden abstoßend wirken.[209] Damit die Produktentscheidung des Kunden durch CSR Projekte ermutigt wird, ist ein enger Fit zwischen der Thematik des Wohlfahrtsprojektes und der im Unternehmen angebotenen Produktpalette erforderlich.[210]

Royle weisen anhand des Beispiels McDonalds darauf hin, dass die Kommunikation von CSR Engagement und Mitarbeiterschutz und –Entwicklung keinen Automatismus darstellt. Obwohl McDonalds es versteht sozial verträgliche Unternehmenspolitik effektiv in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, werden so Royle – Mitarbeiter nicht angemessen vergütet, Arbeitnehmerrechte und Gesundheitsschutzrichtlinien missachtet. Die Mitbestimmung von Franchise-Nehmern wird weltweit stark eingeschränkt und nur auf Druck öffentlicher Instanzen verbessert.[211] Franchiseagenten werden mittels übertriebener Versprechen gewonnen, jedoch dann stark unter Druck gesetzt.[212] Eine positive Mitarbeiterwirkung von CSR Kampagnen lebt somit von ihrer praktischen Umsetzung und sollte nicht nur ein Lippenbekenntnis sein.

Dies belegen auch Michael und Mullen anhand eines Strukturgleichungsmodells. Die Wirkung von CSR Projekte auf Konsumenten steigt an, wenn zwischen dem Wohlfahrtsunternehmen und dem Wirtschaftsprodukt eine enge Beziehung besteht und wenn eine längerfristige Allianz zwischen Wohltätigkeitsorganisation und Wirtschaftsunternehmen eingegangen wird. Dies führt zu einer stärkeren mentalen Verbindung zwischen beiden Anliegen und somit auch zu einer verbesserten und intensiveren Mundpropaganda der Kunden.[213]

3.3.3.3 Zusätzliche Anforderungen an Social Franchising Partnerschaften

Aufgrund der Kooperation mit externen Partnern im sozialen Dienst resultieren für soziale Franchising Projekte zusätzliche Herausforderungen, die sich auf die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Kernunternehmen und sozialem Franchisepartner beziehen.

---

[209] Vgl. Yoon u. a. (2006), S. 388
[210] Vgl. Simmons, Becker-Olsen (2006), S. 164-165
[211] Vgl. Royle (2005), S. 14-16
[212] Vgl. Royle (2005), S. 9-10
[213] Vgl. Michael u.a. (2011), S. 119-121

Krezeminska und Zeyen stellen aufgrund eines systematischen Reviews dar, dass die intrinsische Motivation der Agenten die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs des Social Franchise Projektes steigert.[214] Extrinsische und intrinsische Anreizsysteme sollten kombiniert werden, um den Projekterfolg zu maximieren. [215]

Anhand von Projekterfahrungen in Thailand arbeitet Gordon Erfolgsvoraussetzungen für die Zusammenarbeit von Franchiseorganisationen mit internationalen NGOs (non-governmental organisations) heraus. Die Unternehmensführung sollte die Partnerschaft auf längere Zeit anlegen, um zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Träger des Sozial-Projektes zu gelangen. Ehrliches intrinsisches Interesse der Unternehmensleitung an der Projekttätigkeit ist entscheidend für eine harmonische Kooperation. Kurzfristige Kosten und Marketingziele sollten demgegenüber hinten angestellt werden.[216]

Intensiver kommunikativer Austausch zwischen der Zentralorganisation und den Social Franchisepartnern ist essentiell, damit die Umsetzung der Kernziele des Projekts sichergestellt werden kann. Mitarbeiter des Sozialprojekts sollten ausreichend vergütet werden um Motivation und Engagement sicherzustellen. [217] Aufgrund der vielfach vorhandenen kulturellen Verschiedenheit zwischen Franchiseträger und Franchise-Nehmer in den Empfängerländern, sind Toleranz und kulturelle Offenheit unabdingbar.[218]

F&C arbeiten heraus, dass Social Franchising Projekte einen hohen Grad an Standardisierbarkeit der Leistungen aufweisen sollten. Somit gelingt es Franchise-Gebern die Leistungserbringung relativ detailliert vorzugeben und zu überwachen.[219] Gordon ist hier offener: Da soziale Projekte stets von individueller Ausgestaltung durch die Akteure leben, sollte hierfür Spielraum bleiben, wobei dennoch Rahmenbedingungen und Struktur der Aktivität eng mit der Zentralorganisation abgestimmt werden sollten. [220] Krezeminska schlägt eine intensive Zusammenarbeit bei geringer Machtdistanz und hoher individueller Mitbestimmung der

---

[214] Vgl. Krezeminska, Zeyen (2013), S. 17
[215] Vgl. Krezeminska, Zeyen (2013), S. 22
[216] Vgl. Gordon (2009), S. 25-26
[217] Vgl. Gordon (2009), S. 27-29
[218] Vg. Gordon (2009), S. 33-34
[219] Vgl. F&C (2012), S. 754
[220] Vgl. Gordon (2009), S. 27-29

Agenten vor.[221] Gerade kulturelle Differenz bedarf individueller Gestaltungsoptionen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens.[222] Haugh arbeitet heraus, dass die fundierte Ausbildung und das kontinuierliche Coaching von Betreibern von Social Franchising Projekten essentiell ist, um den Erfolg der Maßnahme langfristig sicherzustellen und sowohl Nutzer als auch Trägerunternehmen zufriedenzustellen.[223]

3.4 Erkenntnisraum und Limitationen bisheriger empirischer Forschung

3.4.1 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen

Aufgrund der Review-Ergebnisse lassen sich damit die für die Literaturanalyse in Abschnitt 3.1.2 formulierten Forschungsfragen zusammenfassend wie folgt beantworten:

Forschungsfrage 1: Chancen, die durch CSR Engagement im Franchising resultieren, sind in folgender Übersicht grafisch dargestellt:

Abbildung 6: Chancen von CSR in Franchisenetzwerken

[221] Vgl. Krezeminska, Zeyen (2013), S. 19
[222] Vgl. Green (2003), S. 17-19
[223] Vgl. Haugh (2009), S. 10

Sie gliedern sich im Wesentlichen in vier Kategorien: Kundenwirkung, Mitarbeiter und Unternehmens-Wirkung, Wirkung auf Investoren und Öffentlichkeit, Wirkung auf wirtschaftliche Prosperität.

Durch die Reputation sozialer Verantwortung gewinnen Franchiseunternehmen bei den Kunden an Reputation. Das ökologische und soziale Gewissen von Kunden wird beim Kauf von engagierten Unternehmen positiv angesprochen. Somit differenzieren sich sozial und ökologisch aktive Franchiseketten von anderen Wettbewerbern. Neue Produkte mit sozialem Anspruch können leichter am Markt platziert werden. Die Erschließung neuer Kundenkreise wird erleichtert. Die Loyalität von Bestandskunden steigt an. Aufgrund des engen Kundenbezugs können Franchisenetzwerke gegenüber anderen Unternehmensnetzwerken davon m. E. in besonderer Weise profitieren.

Mitarbeiterengagement und Motivation werden durch die CSR Aktivität von Franchisekonzernen gesteigert, da soziales Engagement auch die Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen einschließt und Mitarbeiter die soziale Reputation des Unternehmens wertschätzen. Dadurch wird auch die Mitarbeiterakquisition v.a. die Gewinnung qualifizierter Kräfte vereinfacht. Der resultierende Zufluss an Fachwissen resultiert in einer Steigerung der Innovationsfähigkeit des Konzerns. Aufgrund der hohen Eigenverantwortlichkeit von Franchiseagenten (gegenüber Angestellten) hat der Motivationsaspekt in Franchisekonzernen besondere Bedeutung. Die Wettbewerbsfähigkeit von Franchiseketten beruht primär auf Engagement und Innovationsbereitschaft der Partner.

Durch CSR kann das öffentliche Ansehen von Franchiseorganisationen gesteigert werden, was auch Investoren beeindruckt und somit positive Rückwirkungen auf den Aktienkurs haben kann. Dies bringt Franchiseunternehmen rechtliche Vorteile, reduziert Investitionsrisiken und vereinfacht damit die Refinanzierung des Konzerns. Vor allem in der investitionsintensiven Franchise-Sparte ist dies ein entscheidender Marktvorteil.

CSR Aktivität verspricht Franchiseunternehmen somit gesteigerte Konkurrenzfähigkeit, Kosteneinsparungen und erhöhte Arbeitseffizienz. Langfristig CSR Aktivität zu einer Steigerung der Umsätze und Erträge beitragen, wobei hier zusätzlich marktbezogene und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.

Risiken aus CSR Aktivitäten sind demgegenüber gering: Einige Unternehmen fürchten, dass sich durch CSR Kampagnen entstehende Kosten nicht kurzfristig amortisieren. Daher werden oft halbherzige vermeintlich kostensparende Aktionen durchgeführt, die jedoch mangels Ehrlichkeit und intrinsischem Unternehmensinteresse von Kunden und Öffentlichkeit teil negativ aufgenommen werden und somit Imageschaden verursachen können.

Forschungsfrage 2: Daher sollten folgende Erfolgsvoraussetzungen beherzigt werden, wenn Franchiseorganisationen ein CSR Konzept planen:

- CSR Maßnahmen sollten in die strategische Gesamtplanung und in das Marketingkonzept eingebunden werden und stets proaktiv durchgeführt werden. Das Verhältnis zwischen geforderten Mehrpreisen für nachhaltige Produkte und wahrgenommenem Einsatz sollte gewahrt bleiben.
- Entscheidend für die Marktwirkung ist die wahrgenommene Ehrlichkeit des Engagements. Um diese unter Beweis zu stellen sollten Initiativen langfristig angelegt werden und mit kompetenten Partnern durchgeführt werden.
- Soziales Franchising sollte auf eine hinreichende Schulung der Partner vor Ort auf langfristige und intensive Kommunikation zwischen Unternehmen und Sozialpartner sowie die Vorgabe verbindlicher Qualitätsrichtlinie bei gleichzeitiger individueller und kultureller Flexibilität in der Umsetzung Wert legen.

Forschungsfrage 3: Diese aufgrund des Reviews gewonnenen Anforderungen an die Gestaltung von CSR gelten gleichermaßen für alle Unternehmensformen. Während zur Gestaltung sozialen Franchisings zahlreiche Empfehlungen aus der Literatur abgeleitet werden können, sind besondere Anforderungen an CSR Aktivitäten in kommerziellen Franchisenetzwerken (gegenüber anderen kommerziellen Unternehmensformen) nur teilweise aus dem Review ableitbar, da ein Vergleich zwischen Franchise und konventionellen Organisationsformen nicht verfügbar ist: Aufgrund des hohen Kundenbezugs im Franchising ist die effiziente Kommunikation und die Ehrlichkeit des Engagements hier sicherlich von besonderer Bedeutung.

Forschungsfrage 4: Während CSR Aktivitäten für Unternehmensnetzwerke im Allgemeinen und vor allem auch im internationalen Raum in der Literatur zahlreich diskutiert werden, sind bislang kaum Studien für deutsche Franchisekonzerne verfügbar. Im Rahmen dieses Reviews

konnten drei Arbeiten identifiziert werden, die sich mit CSR im deutschen Franchising beschäftigen: Die statistische Untersuchung von Ehrmann und Meisenberg (2011) sowie die Fallstudien von Schrader u.a. (2005) sowie Hackl (2009). Alle drei Arbeiten lassen darauf schließen, dass CSR Aktivität in deutschen Franchise-Netzwerken von hoher Bedeutung ist. [224]

3.4.2 Limitationen bisheriger Ergebnisse und offene Fragestellungen

Ein kritischer Blick auf die Ergebnisse des Reviews zeigt auf, dass zum CSR Engagement deutscher Franchise-Netzwerke noch erheblicher Forschungsbedarf besteht.

Die meisten Publikationen, die sich mit der Wirkung von CSR systematisch auseinandersetzen, beziehen sich nicht speziell auf Franchise-Unternehmen sondern auf Unternehmensnetzwerke im Allgemeinen. Bisherige Studien zu Franchise-Netzwerken und CSR erlauben für sich betrachtet keine Systematisierung der zahlreichen Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von CSR speziell für das Franchising. Eine klare Herausarbeitung von Potentialen von CSR für Franchisenetzwerken in Abgrenzung von anderen Unternehmensformen hinsichtlich der in Abbildung 6 zusammengefassten Nutzenaspekte ist bislang nicht verfügbar.

Dabei befindet sich bisherige Literatur in dem Dilemma, dass allgemein gehaltene theoretische Studien keine empirischen Erkenntnisse zu Franchising liefern, Fallstudien zum Franchising lediglich auf sehr spezielle Einzelfälle eingehen und statistische Untersuchungen spezifische Fragestellungen betrachten, die quantitativ untersucht werden können. Da Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von CSR jedoch sehr unternehmensindividuell sind, eignen sich diese nur teilweise für eine statistische Betrachtung.

Obwohl im Rahmen des Reviews 38 relevante Untersuchungen identifiziert werden konnten, resultieren aufgrund der inhaltlichen Bandbreite der Texte, die sich zwischen kommerziellen Unternehmen, kommerziellem Franchising und sozialem Franchising bewegt, eine hohe Bandbreite von Ergebnissen, die jedoch für die unternehmerische Praxis deutscher Franchisekonzerne kaum konkret verwertbar ist.

---

[224] Vgl. Meiseberg, Ehrmann (2012); Schader u.a. (2005), Hackl (2009)

Im Rahmen einer Fallstudienbetrachtung von 2 deutschen Franchise-Organisationen sollten daher im Folgenden spezifische Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren bestehender CSR Initiativen herausgearbeitet werden und hieraus praktische Handlungsoptionen abgeleitet werden, die für das Management der Firmen verwertbar sind.

0

4. Fallstudienanalyse

4.1 Fallstudienansatz

4.1.1 Rechtfertigung und Zielsetzung und der Fallstudienanalyse

Zielsetzung des empirischen Teils dieser Arbeit ist es somit für ausgewählte deutsche Franchisenetzwerke konkret Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von CSR Aktivität herauszuarbeiten. Insbesondere sollen Faktoren Berücksichtigung finden, die für Franchising im Speziellen und nicht auch für andere Unternehmensnetzwerke von Interesse sind.

Grundsätzlich kommen für empirische Studien quantitative Untersuchungen an einer statistisch repräsentativen Stichprobe oder qualitative und tiefergehende Untersuchungen von wenigen repräsentativen Fällen (Fallstudien)[225] in Frage. Eine statistische Untersuchung bietet den Vorteil, dass ein statistisch fundiertes Ergebnis, das einen repräsentativen Überblick gibt, resultiert. Jedoch bietet die statistische Analyse wenig Raum für eine auf einzelne Unternehmen bezogene konkrete Betrachtung, die dann auch in der Wirtschaftspraxis anwendbar ist. Die Rahmenbedingungen und Ergebnisse konkreter Projekte können bei einer statistischen Betrachtung nicht dargestellt werden, da die Teilfragen für verschiedene Unternehmen und Projekte verallgemeinerbar gehalten werden müssen. Damit bietet die statistische Untersuchung zwar einen Überblick über eine Mehrheitssituation, jedoch keine individualisierten Ergebnisse.

Gemäß Yin[226] stellt eine Fallstudie eine Untersuchung dar, die ein aktuelles Phänomen in seinem realen praktischen Kontext untersucht, wobei verschiedene Erkenntnisquellen erschlossen werden. Von höherer praktischer Relevanz für ein Einzelunternehmen ist daher die Fallstudie, welche eine differenzierte Auswertung einiger weniger Fälle im Detail ermöglicht. Wie in 3.4.2 (Limitationen bisheriger Forschung) dargestellt, krankt die bisherige Forschungssituation eben daran, dass kaum konkrete Ergebnisse für Franchising-Unternehmen in Deutschland vorliegen. Eine Fallstudie in deutschen Franchisenetzwerken bietet sich aus praktischer und akademischer Sicht somit an.

---

[225] Vgl. Flyvbjerg (2011),S. 301

[226] Vgl. Yin (1984), S. 23

Welche Art der Fallstudie ist für die Analyse von Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen in deutschen Franchisenetzwerken geeignet? McCarthy[227] unterscheidet die deskriptive von der erklärenden Fallstudie. Während die deskriptive Fallstudie ähnlich einem Roman eine meist auf ein Studienobjekt bezogene Geschichte darstellt und den Leser zu eigenen Schlussfolgerungen ermutigt, ordnet die erklärende Fallstudie ein konkretes Phänomen vor dem Hintergrund einer wissenschaftlichen Theorie ein. Meist werden verschiedene Fälle gegenübergestellt, um Übereinstimmungen mit und mögliche Abweichungen von dem Theorierahmen zu erfassen. Da im Rahmen des Literaturreviews in dieser Arbeit bereits ein Theoriegerüst erarbeitet wurde, bietet sich die erklärende Fallstudie an.

4.1.2 Methodik und Ablauf der Fallstudienanalyse

Soy[228] empfiehlt für Fallstudien einen sechsstufigen Ablaufplan:

1. Die Definition der Forschungsfragen, welche bereits die Art der Resultate und den Rahmen,, in dem sich die Ergebnisse bewegen werden, festlegt.
2. Die Auswahl der Fälle: Im Rahmen der erklärenden Fallstudie gilt es repräsentative und gut vergleichbare Fälle zu selektieren.
3. Methode der Datengewinnung: Meist werden verschiedene qualitative Verfahren der Datenerhebung angewandt und kombiniert.[229]
4. Datensammlung: Oft werden verschiedene Vorgehensweisen z.B. Internetrecherche und Interview verwandt.
5. Datenauswertung und Analyse: Bei der erklärenden Fallstudie erfolgt eine Einordnung in den theoretischen Rahmen.
6. Ableitung von Schlussfolgerungen z.B. Handlungsoptionen für das Management[230]

Aus der einführenden zentralen Fragestellung der Arbeit(Abschnitt 1.2) und den in 3.4.2 aufgezeigten Limitationen ergeben sich folgende **Forschungsfragen:**

---

[227] Vgl. McCarthy (2009),S. 1
[228] Vgl. Soy (1996)
[229] Vgl. McCarthy (2009), S. 2
[230] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 547

a) Welche Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen von CSR sind in ausgewählten Franchisenetzwerken relevant?

b) Welche weiteren Faktoren sind in Abgrenzung von CSR in Unternehmensnetzwerken im Allgemeinen speziell für deutsche Franchisenetzwerke jeweils zu berücksichtigen?

c) Inwiefern unterscheiden sich die ausgewählten deutschen Franchisenetzwerke hinsichtlich der beobachtbaren Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen von CSR und was sind die Ursachen hierfür?

Auswahl der Fälle: Im Rahmen dieser Arbeit können zwei Franchisenetzwerke vergleichend gegenübergestellt werden. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die Unternehmen grundsätzlich, d.h. hinsichtlich der Anzahl der Filialen und der Ausrichtung des Unternehmens vergleichbar sind. Rein soziales Franchising wird im Rahmen der Fallstudie nicht betrachtet, um die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf kommerzielle Franchisenetzwerke im Allgemeinen sicherzustellen. Von Interesse sind allerdings CSR Projekte, die einen unterschiedlichen Focus und Verlauf aufweisen. Somit können Wirkungseffektivität und Erfolgsvoraussetzungen kontrastierend gegenüber gestellt werden.

Franchising ist grundsätzlich ein Geschäftskonzept, das durch die Delegation von Aufgaben an Franchise-Nehmer weiträumige Verbreitung und damit schließlich auch internationale Präsenz anstrebt. Ein Franchisenetzwerk zu identifizieren, dessen Mission auf Deutschland begrenzt ist, ist damit schwierig. Als **deutsche Franchise Netzwerke** sollen im Rahmen der Fallstudie Franchiseketten verstanden werden, welche bei einem deutschen Franchiseverband Mitglied sind und in Deutschland Franchisefilialen betreiben. Gemäß Angaben des Deutschen Franchise Verbandes gab es in 2012 985 deutsche Franchise-Geber und 72.700 Franchise-Nehmer. Die Branche verzeichnete ein kontinuierliches Umsatzwachstum (60 Milliarden Euro in 2011).[231] Es gilt somit systematisch geeignete Unternehmen für die Fallstudie auszuwählen, die auch CSR Aktivitäten aufweisen.

Hierzu wird zunächst die Seite des deutschen Franchise Verbandes e.V.[232] konsultiert, wo alle deutschen Franchiseunternehmen, die dem Verband als Vollmitglied oder assoziiertes Mit-

[231] Vgl. Für Gründer.de (2013)
[232] Vgl. DFV e.V. (2013)

glied angeschlossen sind, aufgelistet sind. Aus dieser Liste werden nun DFV Vollmitglieder (mindestens 2 Jahre Franchise-Geber in Deutschland und mindestens 2 Filialen) selektiert, die der **Gastronomiebranche** zuzuordnen sind. Die Gastronomiebranche wird aus folgenden Gründen ausgewählt:

- Sie zählt zu den wichtigsten Franchisebranchen, so dass auch im Deutschen Franchise Verband eine große Anzahl an Unternehmen zur Auswahl verzeichnet ist. Von den 10 größten internationalen Franchise-Nehmern gehören 7 der Gastronomiebranche an.[233]
- Die meisten der 10 größten deutschen Restaurant Ketten sind Franchiseunternehmen. Der Umsatz dieser Firmen, hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen, während das Wachstum in konventionellen Restaurantbetrieben stagniert. Die 100 größten deutschen Restaurants realisierten mit rund 10,4 Milliarden Euro einen Umsatzwachstum von insgesamt etwas mehr als 1 % in 2010, einige Firmen konnten bis zu 30 % Wachstum verbuchen.[234]
- Die Gastronomiebranche steht gegenüber dem Verbraucher hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit in besonderer Verantwortung.
- Aufgrund der hohen Personalintensität ist soziale Verantwortung in der Gastronomiebranche von besonderer Bedeutung.

In dieser Fallstudie sollen jedoch weniger die großen Ketten im Zentrum stehen, sondern kleinere Betriebe, die daher eher auf den deutschsprachigen Raum fokussieren. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Anzahl der durchgeführten CSR Initiativen überschaubar ist und die Projekte einen Bezug zur kulturellen Prägung des deutschsprachigen Raumes aufweisen. Mit der Fokussierung auf kleinere Franchisebetriebe wird zugleich ein Gebiet abgedeckt, welches in der wissenschaftlichen Forschung bislang noch kaum erschlossen wurde.

Auf der DFV Webseite werden somit Unternehmen vorselektiert, die den Gastronomiebranchen „Backwaren“ oder Coffeeshop/ Eiscafé zugeordnet sind. Durch Konsultation der Webseiten der einzelnen Unternehmen und die Google-Suche mit dem Schlagwort „CSR OR „Corporate Social Responsibility“ AND „Unternehmensname“ wird zunächst ausfindig gemacht, ob das Franchisenetzwerk grundsätzlich CSR Aktivitäten betreibt.

---

[233] Vgl. Entrepreneur (2013)
[234] Vgl. Die Welt (2010)

Dabei resultiert die in Tabelle 5 dargestellte Vorauswahl. Drei Backwaren- Unternehmen sind vollassoziierte Franchisebetriebe. Sie haben zwischen 130 und 365 Mitglieder. Lediglich Back-Factory setzt sich durch faire Standorte für CSR ein. Hier sind jedoch wenig zusätzliche Infos verfügbar. Fünf Coffeeshops/Eiscafés sind als Vollmitglieder registriert sie haben 11 bis 155 Mitglieder. Drei Betreibe sind im CSR Bereich engagiert: Häagen Dazs, Cup&Cino Kaffeesystem und Coffeeshop Company. Bei Cup& Cino findet sich nur ein Kurzvermerk. Es werden somit die beiden grün markierten Unternehmen Häagen-Dazs und Coffeeshop Company für die Fallstudienanalyse ausgewählt.

CSR Aktivitäten von DFV Vollmitgliedern in der Gastronomiebranche			
Firmenname	**Website**	**Anzahl Filialen**	**CSR Projekte**
Backwaren			
Back-Factory	backfactory.de	130	Faire Standorte
Backwerk	back-werk.com	200	k. a.
Kamps	kamps.de	365	k. a.
Coffeeshop/Eiscafé			
Coffee Fellows GmbH	coffee-fellows.de	44	k. a.
Häagen-Dazs	haagen-dazs.de	23	Feeling Mutual, Honey Bees
Cup&Cino Kaffeesystem	cupcino.com	12	Fairtrade Kaffee
Janny's Eis	jannys.com	155	k. a.
Coffeeshop Company	coffeeshopcompany.com	11	Kinderhospiz, Fairtrade

Tabelle 5: Übersicht über Franchise-Netzwerke in der deutschen Gastronomie gemäß DFV (2013) und CSR Aktivitäten der Unternehmen

Die für die Unternehmensauswahl herangezogenen Quellen (Google Recherche und Webseite) dienen auch für die **Datensammlung** bei den ausgewählten Franchisenetzwerken.

Auf die **Unternehmensprofile** soll in Kürze eingegangen werden:

Die Schärf Coffee Shop GmbH betreibt unter dem Markennamen „Coffeeshop Company“ neben der Röstung von Kaffees und dem Vertrieb von Espressomaschinen ein Café-Franchise Unternehmen und bedient Kunden in 23 Nationen.[235] Franchise-Nehmern bietet das Netzwerk

[235] Vgl. Coffeeshop Company (2013)

Unterstützung bei der Standortwahl, ein leistungsstarkes Einkaufsnetzwerk, Rechte der Markennutzung, Mitarbeiterschulungen und neue Produktkonzepte an. Die Coffee-Shops befinden sich an logistischen Knotenpunkten, in Shopping Centern und Fußgängerzonen jedoch auch auf Kreuzfahrtschiffen. Weltweit betreibt das Unternehmen mehr als 230 Shops. In Deutschland hat Coffee Company 11 Franchisepartner, die ein oder mehrere Geschäfte führen. In 2011 wurde das Unternehmen durch das Deutsche Institut für Service-Qualität für das beste Ambiente ausgezeichnet. Franchise-Nehmer investieren zwischen 1.800 und 2.200 Euro pro m² Geschäftsfläche und tragen zusätzlich die Unterhaltskosten und eine einmalig zu Vertragsbeginn fällige Franchisegebühr von 25.000,- €.[236]

Die in Hamburg ansässige General Mills GmbH vertreibt unter dem Markennamen Häagen-Dazs eine weltweit führende Eiscreme-Marke. In Häagen-Dazs Shops bieten Franchise-Nehmer exklusiv die Eiscreme im portionsweisen Verkauf sowie weitere Coffeeshop-Produkte an. Weltweit unterhält das Franchisenetzwerk mehr als 800 Betriebe und kooperiert in Deutschland mit 23 Franchise-Nehmern. [237] Sie können aus verschiedenen Shop-Typen wählen, erhalten die Eisprodukte ab Werk geliefert und das Recht den Markennamen zu führen. Häagen-Dazs übernimmt die Shop-Planung und bietet Betreuung und Schulungen an. Franchise-Nehmer investieren 150.000 bis 50.000 Euro in den Shop und bezahlen eine einmalige Franchisegebühr in Höhe von 25.000 € zu Vertragsbeginn.[238]

Die beiden Franchisenetzwerke sind damit wirtschaftlich sowohl hinsichtlich der Größe in Deutschland, des Angebots für Kunden als auch hinsichtlich der Franchiseleistungen und Konditionen vergleichbar.

4.2 Vergleichende Fall-Auswertung

Im Rahmen der Datenauswertung wird zunächst auf Inhalt und Zielsetzung der CSR Aktivitäten eingegangen, um dann resultierende Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren unternehmensspezifisch zu diskutieren:

---

[236] Vgl. DFV (2013) - Abruf am 22.08.2013: http://www.franchiseverband.com/dfv-mitglieder/mitgliedsanzeige/detail/coffeeshop-company/?type=0

[237] Vgl. DFV (2013) - Abruf am 22.08.2013: http://www.franchiseverband.com/dfv-mitglieder/mitgliedsanzeige/detail/haeagen-dazs/?type=0

[238] Häagen Dazs (2013)

4.2.1 Vergleichende Betrachtung von Zielsetzungen und Motivationen von CSR in den Unternehmen

Die Coffee Shop Company führt auf ihrer Webseite[239] aus, dass die Marke „Coffeeshop als Synonym für Verantwortlichkeit verstanden wird. Das Unternehmen sieht sich gleichermaßen seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Partnern verpflichtet und strebt an, nur hochqualitative Produkte zu liefern. Diese Mission konkretisiert sich in verschiedenen CSR Initiativen:

1. Coffeeshop Company verwendet nur biologisch abbaubares Verpackungsmaterial und biologisch abbaubare Produkte.
2. Das Unternehmen sieht sich nachhaltiger Landwirtschaft verpflichtet und gib an persönliche Kontakte zu den Kaffeebauen zu unterhalten und somit fairen Handel zu unterstützen, der auf eine gleichberechtigten Partnerschaft zwischen Lieferant und Rösterei beruht. Auf der Webseite wirbt der Eigentümer mit entsprechenden Fotos, die ihn im Kontakt mit Kaffeebauern zeigen.[240] Um den weltweiten Kaffeebörsenmarkt zu umgehen, versucht das Unternehmen Kaffees direkt von den Herstellern aufzukaufen und dabei Zwischenhändler zu vermeiden. Dabei soll zertifizierten Betrieben Vorrang gegenüber Billiganbietern gegeben werden.[241]
3. Coffeeshop Company unterhält Partnerschaften mit Wohlfahrtsverbänden und Stiftungen und engagiert sich für ein Kinderhospiz. Ein österreichisches Kinderkrankenhaus wird von Coffeeshop Company im Rahmen einer dauerhaften Kooperation unterstützt. In den Coffeeshop Filialen werden hierzu Informationen als Flyer dargestellt

Durch diese Ausrichtung strebt Coffeeshop Comany an, das Unternehmensimage zu stärken und die Idee der Nachhaltigkeit zu verbreiten. Die Coffeeshops, die das friedliche Zusammentreffen von Menschen aus aller Welt ermöglichen, stehen symbolisch auch für die Unterneh-

---

[239] Vgl. Coffeeshop Company (2013) – Abruf am 23.08.2013: http://www.coffeeshopcompany.com/en/coffeeshop-company/corporate-culture/responsibility/

[240] Vgl. Coffeeshop Company (2013) – Abruf am 23.08.2013: http://www.coffeeshopcompany.com/en/coffeeshop-company/corporate-culture/reinhold-schaerf/

[241] Vgl. Klöckl (2011)

mensvision globaler Partnerschaft.[242] Das Prädikat nachhaltige Produkte aus Fair Trade zu liefern ermöglicht es der Firma, sich gegenüber anderen Kaffeeanbietern im Massegeschäft abzugrenzen.

Die Eiscreme-Franchise-Kette Häagen-Dazs ist in den Medien primär durch ihr Honigbienenprojekt populär geworden. Die sogenannte „Honigbienen Krise“ begann in den USA in 2006, als schlagartig rund ein Drittel der Bienenpopulation an einer neuartigen Krankheit, Colony Collapse Disorder (CCD), verstarb. Häagen-Dazs erkannte rasch, dass das Überleben der Honigbiene auch entscheidend für das eigene Geschäft ist. denn rund 40 % der von Häagen-Dazs verarbeiteten Erzeugnisse entsteht aufgrund der Befruchtungsfunktion der Bienen. Somit bietet sich die Unterstützung der CCD Forschung für Häagen-Dazs auch als Marketing Maßnahme an: Konsumenten, die Eisprodukte erwerben, kann auch die Bedeutung der Bienen als natürliche Ressource nahe gebracht werden.

Häagen-Dazs wurde somit Partner von Forschungseinrichtungen und spendete mehr als 700.000 US$ für die Bienenforschung. Auch Häagen-Dazs Kunden werden informiert, dass für jede gekaufte Kugel Eiscreme ein Anteil für das Bienenprojekt investiert wird.[243] Durch die Anlage eines bienenfreundlichen Gartens in der Nähe der UC Davis Universität in den USA ermöglichte Häagen-Dazs die wissenschaftliche Arbeit und die Beobachtung von Honigbienen.[244] Samen zur Ansaht bienenfreundlicher Wiesen wurden an Eiscremekonsumenten verteilt.

Stellt man die CSR Kampagnen der beiden Unternehmen vergleichend gegenüber fallen zunächst strukturelle Unterschiede auf:

- Coffeeshop Company engagiert sich für mehrere Projekte, Fair-trade Kaffee, Kinderhospiz und österreichische Kinderkrankenhaus – welche inhaltlich nicht in Beziehung stehen. Häagen-Dazs greift ein einzelnes Projekt – Bienenforschung – heraus. Weitere Initiativen werden nicht dargestellt.

---

[242] Vgl. Coffeeshop Company (2013) – Abruf am 23.08.2013: http://www.coffeeshopcompany.com/en/coffeeshop-company/corporate-culture/reinhold-schaerf/

[243] Vgl. Häagen Dazs (2013) – Abruf am 25.08.2013: http://www.haagendazs.com/Learn/HoneyBees/

[244] Vgl. UCDavis (2012)

- Die Projekte von Coffeeshop Company stehen in sehr verschiedenartiger Beziehung zum primären Unternehmensziel. Während der Einsatz von Fair Trade Kaffee unmittelbar mit dem Unternehmensziel verbunden ist und zugleich offenkundig eine Differenzierungsstrategie darstellt, steht der Einsatz für Kindergesundheit in keinem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft der Kaffeeproduktion. Demgegenüber ist das Bienenprojekt von Häagen-Dazs mittelbar mit dem Unternehmensziel verbunden: Obwohl nur wenige Verbraucher eigenständig auf den Gedanken kämen, dass Honigbienen relevant für die Eiscremeproduktion sind, wird der Zusammenhang nach kurzer Erklärung unmittelbar offen kund.

- Coffeeshop Company wirbt im Internet lediglich auf seiner Unternehmenswebseite im Rahmen eines einzelnen HTML-Dokuments mit allen drei Projekten. Die spärlich verfügbaren Berichte anderer Medien gehen über die dort verfügbaren Informationen nicht hinaus. Häagen-Dazs Company hingegen bettet seine fokussierte CSR Kampagne (Bienenprojekt) in zahlreiche web-basierte Medien ein. So findet sich ein Link auf die Seite der UC Davis Universität, wo weitere Daten zur Bienenforschung verfügbar sind und ein Link zur Trägerkette General Mills. Beide Unternehmen betreiben zusätzlich Print-und Anzeigenwerbung in ihren Shops.

- Während Coffeeshop Company Konsumenten lediglich auf eigenes Engagement hinweist, fordert Häagen-Dazs die Verbraucher auf aktiv zu werden, indem Saatgut verteilt, eine umsatzbezogene Spendenaktion lanciert und die Charity Partner (Universität und Forschung) aktiv in das Marketing eingebunden werden.

Aus der verschiedenartigen Struktur der CSR Kampagnen resultieren divergierende Chancen- und Risikoprofile:

4.2.2 Vergleichende Betrachtung von Chancen und Risiken von CSR in den Unternehmen

4.2.2.1 Chancen und Risiken für Coffeeshop Company

Die Coffeeshop Company CSR Kampagne weist aufgrund der diversifizierten Strategie zunächst Vorteile auf, da so verschiedene Konsumenten-Gruppen angesprochen werden. Durch

die Bekennung zu Fair-Trade Kaffee werden alle Besucher von Coffee-Shops direkt erreicht, denn der Konsum von handverlesenem Kaffee direkt ab Erzeuger lässt höhere Qualität vermuten und steigert somit das Unternehmensimage und die subjektive Qualitätswahrnehmung der Verbraucher. Fair Trade ist ein in den Medien viel kommuniziertes Thema, welches unmittelbar auch die Vermutung von ökologischem Handeln und Nachhaltigkeit auslöst. Mittels der Dokumentation des Kontaktes zwischen Unternehmenseigentümer und Kaffeebauern wird der Eindruck gestärkt, Kaffeeselektion und Einkauf seien Chefsache und damit von besonderer Bedeutung. Kaffeequalität wird damit zum intrinsischen Merkmal der Marke Coffeeshop Company.

Durch das Commitment zum Direkteinkauf erlesener Kaffeesorten direkt vom Hersteller wird zudem ein Vertrauens- und Loyalitätsverhältnis mit den Konsumenten aufgebaut, welches umgekehrt eine Abgrenzung zu dem - in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit – von Spekulanten dominierten Weltkaffeemarkt bewirkt. Somit verbindet sich Unternehmensphilosophie und Überzeugung der Mehrheit der Konsumenten, was zu einem nachhaltig positiven Unternehmensbild beiträgt. Der Bezug zwischen Konsumenten und Hersteller wird gestärkt und eine mögliche Abwanderung von Konsumenten zu (vermutlich) weniger nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen wird vermieden.

Das zusätzliche Engagement für Kindergesundheit stärkt aufgrund der Förderung eines österreichischen Kinderkrankenhauses, den lokalen Bezug zum mitteleuropäischen Raum, welcher durch den Einsatz für Fair-Trade Kaffee, der ja in Übersee angebaut wird, nicht gewährleistet ist. Durch die Erwähnung von Kindern in Zusammenhang mit dem Unternehmen, wird ein positives Verbundenheitsgefühl der Konsumenten hervorgerufen. Verbraucher erhalten durch den Kauf von Kaffee – einem Produkt, das nicht primär gesundheitsfördernd ist – zusätzlich das kompensatorische Gefühl, etwas für die Gesundheit Anderer, Schwächerer, getan zu haben. Jenseits der klassischen Kaffeekonsumenten – jüngerer Singles auf Shopping Tour und älterer Menschen mit Zeit zum Kaffeehausbesuch – werden durch die Einbindung von Kinderaktivitäten möglicherweise zusätzlich Familien angesprochen, da Kinderbezug und somit Familienfreundlichkeit durch die Kampagne induziert wird.

Auf der anderen Seite birgt die von Coffeeshop Company betriebene CSR Kampagne zugleich Risiken, die ebenso für beide Aktivitäten Fair Trade Kaffee und Kindergesundheit separat erläutert werden sollen:

Die Vorteile des Angebots von Fair Trade Kaffee aus Unternehmenssicht liegen für die meisten Konsumenten auf der Hand. Nur so gelingt es dem Konzern sich von Wettbewerbern im internationalen Massenmarkt zu differenzieren und höhere Endverbraucherpreise durchzusetzen. Kritische Konsumenten könnten somit vermuten, dass Fair Trade Kaffee als CSR Projekt primär ein Lippenbekenntnis darstellt und das Unternehmen aus der Notwendigkeit eine Differenzierungsstrategie zu betreiben zusätzliches Marketing-Kapital schlagen möchte. Diese These könnte durch die Vermutung gestützt werden, dass der direkte Einkauf beim Kaffeebauern in Übersee unter Umgehung des Weltmarktes für Kaffee eine Strategie darstellt, um von kleinen Produzenten, die den Weltmarkt aufgrund infrastruktureller Nachteile nicht erreichen, Kaffee zu preiswerteren Konditionen zu erwerben.

Würde das Unternehmen mit einem offiziellen Fair Trade Label werben, wären die Produkte also durch eine unabhängige Organisation zertifiziert, könnte diese Vermutung aus der Welt geschafft werden. Dies ist jedoch zumindest auf der Webseite nicht der Fall.

Auch fehlt ein Bekenntnis zu ökologischer Nachhaltigkeit: Zwar legt der Werbetext nahe, dass ökologisch wertvolle Kaffeeprodukte in recyclingfähiger Verpackung angeboten werden, das Unternehmen verspricht jedoch an keiner Stelle biologischen Kaffee mit Zertifikat auch oder ausschließlich anzubieten. Eine Verlinkung zu Fair-Trade oder biologischen Zertifizierungsstellen fehlt auf der Webseite. Es drängt sich somit die Vermutung auf, dass die Proklamation von Nachhaltigkeit und Sozialverantwortung lediglich Werbebotschaften sind und die Qualität nicht (immer) ökologischen oder Fair-trade Richtlinien entspricht.

Auch bei glaubwürdiger Kommunikation bleibt fraglich ob, Fair Trade als CSR Strategie im Kaffeesegment aus Verbrauchersicht beachtenswert erscheint. Zahlreiche internationale Handelsorganisationen setzen sich erfolgreich für Fair-Trade Handel ein. Kaffees mit Gütesiegel zählen in Bioläden, Supermärkten und auch in Discountern zum Standardsortiment. Fair Trade Kaffee könnte von Konsumenten als selbstverständliches Angebot nicht als explizites Engagement empfunden werden, zumal auf der Webseite eine Darstellung der Mehraufwendungen fehlt, die das Unternehmen für nachhaltigen Kaffeeanbau betreibt.

Ob dieses Defizit durch den zusätzlichen Einsatz für Kindergesundheit kompensiert werden kann, bleibt fraglich: Aus Marketingsicht ist die Darstellung des Einsatzes für offensichtlich kranke und sehr kranke Kinder (Hospiz) kritisch zu betrachten, da dies bei Coffeeshop-

Besuchern stets auch traurige Gefühle hervorruft, die dem Absatz von Konsumprodukten nicht immer förderlich sind.

Der CSR Kampagne Kindergesundheit fehlt insgesamt der Bezug zum eigentlichen Unternehmensziel und zu den angebotenen Produkten. Simons und Becker-Olsen weisen darauf hin, dass ein fehlender Fit zwischen CSR Aktivität und Produktpalette die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der CSR Initiative in Frage stellen kann.[245] Hinzu kommt, dass sich die typische Klientel von Coffeeshops möglicherweise nur teilweise mit der Thematik Kindergesundheit identifiziert, beziehungsweise diese beim Coffeeshop-Besuch nicht auf der mentalen Agenda führt.

Die fehlende Beziehung zwischen den beiden CSR Projekten der Coffeeshop Company – Kindergesundheit in Österreich und Fair Trade in der Dritten Welt – kann den Eindruck erwecken, dass das Engagement zersplittert ist und daher einzelne Projekte wenig effektiv umgesetzt werden. Der kritische Verbraucher vermisst auf der Webseite der Coffeeshop Company einen Link zu dem Kinderkrankenhaus und dem Hospiz, was die Vermutung sporadischen und wenig ernsthaften Engagements nahe legt.

Das Coffeeshop-Company Projekt weist damit nur wenig Einbindung der Franchise-Nehmer auf. Über den Werbeflyer und einige Bilder von Kaffeeanbau im grünen Design hinausgehend werden in den meisten Shops die CSR Projekte des Konzerns kaum kommuniziert. Das Wohlfahrtsengagement wird mit dem Betreiber der Kette als Person in Verbindung gebracht, kaum jedoch mit den einzelnen Franchise-Nehmern.

4.2.2.2 Chancen und Risiken für Häagen-Dazs

Stellt man dieser Betrachtung die Chancen und Risiken des CSR Engagements von Häagen-Dazs gegenüber ergibt sich: Die Bienenkampagne von Häagen-Dazs zeigt einen hohen Fit mit dem Produkt Eiscreme, da diese ohne Bienenbefruchtung nicht herstellbar wäre. Konsumenten wird somit vor Augen geführt, dass der Anbieter sich Gedanken über den natürlichen Ursprung seines industriell gefertigten Endproduktes macht. Die nachhaltige Einstellung der Organisation wird somit effektiv kommuniziert.

---

[245] Vgl. Simons, Becker-Olsen (2006),S. 164-165

Bienen wirken auf die meisten Konsumenten als sympathische, fleißige Tiere mit hohem sozialem Zusammenhalt. Durch die Einbindung von Bienen in die Marketingaktivität gelingt es Häagen-Dazs dieses Image auch auf die eigene Franchise-Kette zu übertragen. Da das Problem des Bienensterbens just zum Beginn der Häagen-Dazs Kampagne auch in den Medien präsent wurde, konnte Häagen-Dazs die öffentliche Forderung nach Bienengesundheit effektiv für das eigene Marketing einsetzen.

Weitere strategische Chance gewinnt die Aktivität durch das Informationsplacement. Auf der Internetseite von Häagen-Dazs ist ein eigener Bereich für die Bienenaktion vorgesehen, welcher zahlreiche Belege über verschiedenartige Aktivitäten von Häagen-Dazs enthält. Zunächst wird auf den hohen finanziellen Einsatz hingewiesen. Jedoch werden auch reale Projekte (Bienengarten, universitäre Forschung) dargestellt, die Häagen-Dazs inhaltlich vorangetrieben hat.

Die Bestätigung für den Wahrheitsgehalt dieser Aktivitäten liefert die Verlinkung auf weitere Internetseiten, die Webpräsenz des Mutterkonzerns General Mills und die Seite der UC Davis Hochschule.[246] Auf der Webseite von General Mills erhält der Konsument unmittelbar weitere Informationen über CSR Projekte anderer Konzernmarken und sieht Häagen-Dazs somit eingebunden in ein weltweit aktives Wohltätigkeitsnetzwerk. Auf der Seite der Hochschule finden sich bestätigend zahlreiche Publikationen zur Bienenforschung, die auch teilweise mit dem Markenlabel Häagen-Dazs versehen sind, und ferner praktische Belege zum Wohlergeben der Bienen in dem von Häagen-Dazs angelegten Forschungsgarten. Ferner haben Umweltschutzinitiativen das Häagen-Dazs Projekt positiv auf ihren Seiten kommentiert.[247] Diese Strategien stärken das Vertrauen der Konsumenten in das ehrliche Engagement der Franchise-Gruppe und fördern das Interesse von Konsumenten an Bienen und Bienenforschung. Zudem können über die bienenbezogene Kommunikation noch weitere Anhänger von Häagen-Dazs Eis gewonnen werden.

Ferner gelingt es Häagen-Dazs, effektiv bienenbezogene Werbung in das Produktmarketing zu integrieren. So schuf der Konzern die Eiscreme Sorte „Bee Vanilla“, bei der kleine bienenförmige Schokoteilchen in Vanille-Eis integriert sind. Konsumenten werden so mit allen Sin-

---

[246] Vgl. UC Davis (2013) – Abruf am 28.08.2013: http://beebiology.ucdavis.edu/HAVEN/index.html
[247] Vgl. Beeinformed (2012)

nen auf das CSR Engagement hingewiesen und aufgeklärt, dass Bienenaktivität sozusagen physisch in dem erworbenen Produkt enthalten ist. Weitere Werbeinstrumente die sowohl die affektive als auch die rationale Ebene der Eiskäufer ansprechen, sind die Gestaltung der Shops im Bienendesign und die Schaffung eines Bienenlogos. Somit werden alle Franchisebetreiber aktiv in die Bienenkampagne integriert und können diese für eigene Marketingzwecke nutzen. Da dem Eiscremekonsumenten nahe gebracht wird, dass er mit jeder Kugel gekauften Eises einen festen Anteil an die Bienen spendet, werden zugleich der Eiskonsum und die Spendenbereitschaft ermutigt. Der Verbraucher erhält das gute Gefühl mit der kleinen Sünde Eis noch eine gute Tat vollbracht zu haben.

Diese CSR Strategie brachte neben den Bienen auch Häagen Dazs finanziellen Erfolg: In 2008 (dem Lancierungsjahr der Kampagne) stieg der Umsatz im April um 5.2% an und wuchs bis Juli um weitere 4 %. 93% der Medienberichterstattung zu dem Thema war positiv. Gegenüber dem Vorjahr stieg in 2008 die Medienberichterstattung signifikant an. Häagen-Dazs erschien mehr als 277 Millionen Mal in den Medien. Umfragen bestätigten am Jahresende ein signifikant höheres bienenbezogenes Wissen der Konsumenten und auch dass Verbraucher eine mentale Verbindung zwischen der Marke Häagen-Dazs und dem Bienenschutz herstellen. Auf der Seite von Häagen-Dazs wurden mehr als 650.000 Besucher gezählt und die Markenzustimmung zu Häagen-Dazs stieg um 13 % an.[248]

Weblogs ist allerdings zu entnehmen, dass auch diese erfolgreiche Kampagne nicht nur positiv reflektiert wurde. Die CSR-Aktivität bot somit auch für Häagen-Dazs Risiken. So wird unter Crisiscomms.worldpress.com kritisch angemerkt, dass die Bienenwerbung Augenwischerei sei, da General Mills, der Inhaber der Marke Häagen-Dazs und einer der weltgrößten Nahrungsmittelkonzerne, durch seine Geschäftspolitik eben das Bienensterben verursache, da die massenweise Herstellung von Nahrungsmitteln mit industriellen Methoden und unter Einsatz von Spritzmitteln die Bienenkrankheit CCD begünstige.[249]

Unter Umständen könnten Konsumenten durch die Vorstellung von Bienenkrankheiten vom Eiskonsum abgehalten werden. Auch die Vorstellung, dass Häagen-Dazs eine ökologische Krise für das eigene Marketing ausnutzt, könnte zu Ressentiments unter den Konsumenten

---

[248] Vgl. Flock (2012)

[249] Vgl. MattB – Abruf am 27.08.2013: http://crisiscomms.wordpress.com/2012/07/04/haagen-dazs-case-study-2/

führen. Umsatzbasierte Spenden könnten Konsumenten vermuten lassen, dass das Unternehmen seinen Einsatz primär von ihrem Kaufverhalten abhängig mache und somit die Vermutung geringer unternehmerischer Überzeugung und Ehrlichkeit der Aktivität wecken. Wie die Zahlen bestätigen, ist dies bei Häagen-Dazs jedoch nicht zu beobachten. Ursache hierfür könnte sein, dass eine effektive Kombination von Marketingmechanismen eingesetzt wurde, die die Ehrlichkeit und Nachhaltigkeit der Aktivität untermauert.

Als weiterer Kritikpunkt an der Häagen-Dazs Kampagne kann angeführt werden, dass das Unternehmen sehr hohe Aufwendungen in das CSR Marketing steckt und daran möglicherweise auch die Franchise-Nehmer beteiligt. Die Ausgestaltung der Shops im Bienendesign z.B. ist teilweise auch von den Franchise-Nehmern zu finanzieren. Damit übt das Unternehmen auf die Franchisepartner zusätzlichen Investitionsdruck für Projekte aus, die dem Bienenschutz höchstens mittelbar zu Gute kommen.

Ferner könnte die Bienenkampagne das Risiko bergen, dass lediglich kurzfristiges Interesse der Konsumenten und Medien ausgelöst wird. Mit dem Abebben der Bienendiskussion könnte auch die Wirksamkeit der CSR Aktivität Bienen für den Eisabsatz nachlassen. Wenn Häagen-Dazs dann sein Engagement reduziert, könnte man dem Unternehmen vorwerfen wenig nachhaltigen Einsatz zu zeigen. (Der Bienengarten wird allerdings bis heute gepflegt und erweitert, wie der jüngste Newsletter zeigt.[250]) Da Häagen Dazs nur ein einziges Charity Projekt betreibt, könnte ein Abebben des Medieninteresses an Bienen auch zu einem erneuten Umsatzrückgang bei den Franchisebetrieben von Häagen-Dazs führen.

4.2.3 Vergleichende Betrachtung von Erfolgsvoraussetzungen und Gestaltungsempfehlungen von CSR in beiden Unternehmen (2)

Wie könnten beide Unternehmen ihre CSR Engagements verbessern um die Risiken der Aktivitäten zu minimieren?

Coffeeshop Company sollte um die wahrgenommene Ehrlichkeit der Fair Trade Kampagne bei den Konsumenten zu steigern die Dokumentation der Belege der Aktivität auf der Webseite und in den Shops verbessern. So könnte, analog zum Beispiel Häagen -Dazs, eine Verlinkung mit nachhaltigen Anbauunternehmen und mit Umweltschutz- und Menschenrechtsor-

[250] Vgl. UCDavis (2013)

ganisationen erfolgen, die Coffeeshop Company mit seinem Engagement fördert. Ferner sollte Coffeeshop Company versuchen seine Partner zu motivieren, auf die Initiative auf eigenen Webseiten hinzuweisen.

Die Fair Trade Aktion würde an Glaubwürdigkeit gewinnen, wenn Coffeeshop Company Produkte durchgängig mit einem Tair Trade oder zusätzlich einem Eco-Label versehen wären. Damit würde die Ehrlichkeit des Einsatzes auch durch eine unabhängige Instanz bestätigt.

Ferner wäre eine stärkere Einbindung der Franchise-Nehmer und Endverbraucher in das Fair Tradeprojekt wünschenswert. Dies könnte beispielsweise durch eine umsatzbasierte Spendenaktion für faire Anbaubedingungen erfolgen. Dadurch erhielten die Konsumenten das gute Gefühl, mit jeder Tasse Kaffee auch ein gutes Werk zu leisten, was zugleich den Kaffeekonsum ankurbeln könnte. So könnte auch die Motivation der Franchise-Nehmer gestärkt werden, auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens hinzuweisen und eigene Initiativen zu starten.

Aufgrund des geringen Bezugs zum Produkt ist der Einsatz für Kinderkrankenhäuser und –Hospize zwar als persönliches Anliegen des Eigentümers zu loben, wirkt jedoch nicht unbedingt förderlich im Sinne des Cause-Related Marketings. Eine alternative Möglichkeit Kinder zu schützen und diese Initiative zusätzlich für das Marketing zu nutzen wäre es, gegen Kinderarbeit auf Kaffeeplantagen vorzugehen und Ausbildungsmöglichkeiten für Kinder in Kaffeeanbauländern zu schaffen. So könnte Coffeeshop Company auf seiner Webseite, in Shops und auf Produkten drauf hinweisen, dass der verwendete Kaffee und andere Rohmaterialien nicht aus Kinderarbeit stammen. Zusätzlich könnten Bildungseinrichtungen in Dörfern, die nahe der liefernden Kaffeeplantagen liegen geschaffen oder mitfinanziert werden. Hierzu könnte erneut eine umsatzbasierte Spendenaktion ins Leben gerufen werden. Dadurch könnten Franchise-Nehmer enger in die Projektaktivitäten integriert und speziell Kaffeekonsumenten gezielter angesprochen werden. Das Unternehmen könnte sich dadurch auch wirksam gegenüber Mitwettbewerbern differenzieren. Maßgebend für den Erfolg dieses Projektvorschlages ist natürlich erneut ein ehrliches Engagement, welches für den Konsumenten auch im Internet an verschiedenen Stellen nachvollzogen werden kann.

Häagen-Dazs könnte die Effektivität seines CSR Engagements weiter steigern, wenn bereits zum Zeitpunkt, in dem die Bienenkampagne noch medienpräsent ist, eine weitere CSR Kooperation eingegangen wird, z.B. für biologischen und sozial verträglichen Anbau von Roh-

stoffen für Eisprodukte. Somit könnte bei einem Abebben des Medieninteresses für Bienenschutz unmittelbar eine weitere Umwelt- oder Sozialinitiative öffentlichkeitswirksam dargestellt werden und das Bild der Verbraucher von Häagen-Dazs als einem sozial verantwortlichen Unternehmen dauerhaft bestätigt werden.

In der CSR Aktivität beider betrachteter Unternehmen fehlt m.E. bislang ein Bekenntnis zum Schutz der Franchise-Nehmer und Zulieferer. Das Einkassieren der gesamten Franchisegebühr zu Vertragsbeginn und das Abwälzen des Investitionsrisikos auf die Agenten legt die Vermutung nahe, dass im Weiteren nicht mehr viel zum Erhalt der Betriebe getan wird. Beide Konzerne sollten verstärkt auf gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen achten und Verbraucher darauf hinweisen. Auch die kontinuierliche Überwachung von Qualitätsstandards sollte konsequent verfolgt und auch gegenüber den Konsumenten dargestellt werden. So könnte beispielsweise durch ein einfaches Hinweisschild auf Franchise-Nehmer-bezogene Aktivitäten z.B. kontinuierliche Schulung und Supervision, Arbeitnehmerschutz in den Filialen, das Vertrauen der Konsumenten weiter gestärkt werden.

5. Management Implikationen und Ausblick

5.1 Zusammenfassende tabellarische Gegenüberstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vergleichenden Fallstudie lassen sich tabellarisch wie in Abbildung 7 zusammengefasst, gegenüberstellen. Festzuhalten ist:

- Während es Häagen-Dazs gelingt Konsumenten von der Ehrlichkeit der CSR Kampagne zu überzeugen, sollte Coffeeshop Company hieran weiter arbeiten. Entscheidend für wahrgenommene Ehrlichkeit von CSR Maßnahmen ist 1) die Lieferung von Belegen für nachhaltiges und sozial aktives Handeln 2) die Zertifizierung der Aktivität durch unabhängige Organisationen, 3) die Ermutigung der Aktivität der Kunden, 4) die aktive Einbindung der Franchise-Nehmer in das Projekt, 5) die Verlinkung und der kontinuierliche Austausch mit dem CSR Partner.

- Häagen Dazs nutzt geschickt ein einziges medienpräsentes Thema für die CSR Aktivität, welches optimal auf das Produkt abgestimmt ist und erreicht damit mit geringem Aufwand hohe Bekanntheit, während Coffeeshop Company eher abgedroschene Themen verwendet, welche teils selbstverständlich erscheinen und teils keinen Produktbezug aufweisen. Coffeeshop Company könnte diese Strategie modifizieren indem soziale Themen mit Bezug zum Produkt Kaffee bearbeitet würden. Häagen-Dazs sollte Diversifikation durch zusätzliche CSR Aktivitäten anstreben z.B. Mitarbeiterschutz.

	Coffeeshop Company	Hägen-Dazs
Chancen der CSR Aktivität	Appeal für zahlreiche Konsumenten	Guter Produktfit der CSR Aktivität
	Fair Trade - bekanntes Projekt	Ehrlicher Einsatz belegt
	Stärkung ökol.+ sozialen Images	Effiziente Verlinkung zu Partnern
	Darstellung von Eigentümerpräsenz	Positiver Imageeffekt
	Regionaler und überregionaler Bezug	Medienwirksamkeit
	Kompensatorischer Nutzen	Einbeziehung von Franchisenehmern
Risiken der CSR Aktivität	Offenkundige Marketingvorteile	Nur ein Projekt
	Mangelnde Belege der Ernsthaftigkeit	Ausnutzung einer Umweltkrise
	Keine unabhängige Güteprüfung	Kurzfristiges Medienprojekt
	Keine Nennung externer Partner	Finanzielle Belastung f. Franchisenehmer
	Nur teilweise Produktbezug	
	Zu starke Projektdiversifikation	
Optimierungs-möglichkeiten	Dokumentation ehrlichen Engagements	Stärkere Projektdiversifikation
	Stärkere Einbindung der Konsumenten	Arbeitsschutz für Franchisenehmer
	Einsatz gegen Kinderarbeit, für Bildung	

Abbildung 7: Überblick über anhand der Fallstudien identifizierte Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen der CSR Aktivitäten (eigene Darstellung)

5.2 Einordnung der Ergebnisse anhand bestehender Literatur

Die in der Literatur bislang erarbeiteten Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen von CSR in Franchising Netzwerken werden durch diese vergleichende Fallstudienanalyse somit weitgehend bestätigt. Erfolgsbestimmend für das Projekt von Coffeeshop Company ist es, zahlreiche Konsumentenkreise anzusprechen und damit auch Neukunden zu begeistern.

Bei den Kunden gewinnt das sozial engagierte Unternehmen somit einen Imagevorteil. Dies gelingt beiden Unternehmen dieser Fallstudien. Diese kundenbezogenen Chancen von CSR arbeiten auch Ebert und Schwaiger heraus. [251]

[251] Vgl. Ebert, Schwaiger (2006), S. 433-434

Eine von Duong Dinh durchgeführte Unternehmensbefragung bestätigt, dass auch Unternehmen diese wahrgenommenen Vorteile aus Kundensicht erleben. [252] Aus dem Projekt der Coffeeshop Company ziehen Kunden einen sogenannten kompensatorischen Nutzen d.h. sie vermindern ihr schlechtes Gewissen beim Kaffeekonsum. Diese Wirkung bestätigen Luo und Bhattacharya[253] anhand einer statistisch signifikanten Konsumentenbefragung.

In den evaluierten Studien wurde der hier beobachtete Effekt einer positiven Wirkung der wahrgenommenen Eigentümerpräsenz sowie die Relevanz eines regionalen und zugleich überregionalen Bezugs der Maßnahmen nicht in der Deutlichkeit dargestellt, wie in der vorliegenden Coffeeshop- Fallstudie. Nur wenige bisherige Untersuchungen zeigen die Relevanz der Einbeziehung von Franchise-Nehmern wie von Häagen Dazs erfolgreich praktiziert auf, da meist lediglich das Gesamtunternehmen oder nicht explizit Franchisenetzwerke betrachtet werden. Die Arbeit von Ehrmann und Meiseberg[254] erläutert allerdings, dass durch erfolgreiche CSR Projekte die Akquise von Franchise-Nehmern erleichtert wird.

Auch die aufgefundenen Risiken der beiden Projekte finden in der bisherigen Literatur großenteils Erwähnung: Das kurzfristige Engagement, das lediglich die Aufmerksamkeit von Konsumenten für ein einzelnes Krisenereignis nutzt, wird in der Literatur kritisiert. [255] Allerdings brachte Häagen Dazs diese Strategie des Bienenprojektes über mehrere Saisons hinweg Erfolg und schuf aufgrund der Dauerhaftigkeit der Zuwendungen von Häagen Dazs auch über die Saison hinaus Nutzen für die Bienen. Wirtschaftlich Orientierte, wie Schaltegger und Hasenmüller, könnten hier einwenden dass CSR-Kosten ohne weitreichenden Marketingeffekt ausgelöst wurden. [256] Das Risiko mangelnder Kundenakzeptanz aufgrund fehlender Belege für das Engagement und daraus resultierende empfundene mangelnde Ernsthaftigkeit des Projektes wurden für Coffeeshop hier beobachtet und in der Literatur mehrfach bestätigt. [257]

Die im Rahmen der Fallstudien aufgezeigten Optimierungspotentiale für die Unternehmen werden in der Literatur teilweise als Erfolgsvoraussetzungen diskutiert (Abschnitt 3.3.3): Von

---

[252] Vgl. Duong Dinh (2011) , S. 100, S. 167

[253] Vgl. Luo, Bhattacharya (2006), S. 10

[254] Vgl. Riordan, Gatewood, Bill (1997), S. 409-412

[255] Vgl. Riess, Welzl, Lüth (2008), S. 15

[256] Vgl. Schaltegger, Hasenmüller (2005), S. 9

[257] Vgl. Parguel, Moreau, Larceux (2009), S. 4-5; Duong Dinh (2011), S. 210, Webb, Mohr (1998), S. 239, Chattananon, Lawleg (2007), S. 237

besonderer Bedeutung ist die wahrgenommene Ehrlichkeit der CSR Aktivität bei den Kunden. [258] Somit kann Befürchtungen entgegengetreten werden, es handle sich um eine reine Marketingkampagne. [259] Dies sollte Coffeeshop beherzigen und könnte somit die Wirkung und Reichweite seiner CSR Projekte für das Marketing verbessern. Die Bedeutung einer gezielten Einbettung von nachhaltigen CSR Projekten in die Marketingstrategie wird von Murray und Vogel erwähnt. [260] Aufgrund dieser Empfehlung könnte Hägen Dazs seine CSR Aktivitäten auf weitere längerfristige Projekte ausweiten.

Die Ergebnisse der Literaturanalyse und der Fallstudienuntersuchung decken sich somit weitgehend. Unternehmensspezifische Chancen, Risiken und Erfolgspotentiale konnten anhand der Fallstudie differenzierter beldeuchtet werden.

5.3 Allgemeine Handlungsempfehlungen und weiterer Forschungsbedarf

Hieraus lassen sich in Übereinstimmung mit der bisherigen Literatur für CSR Projekte von Franchisenetzwerken zwei wesentliche Gestaltungsempfehlungen ableiten:

1. CSR Projekte sollten mit der Gesamtstrategie des Unternehmens harmonieren und mit anderen Marketing- und kundenbezogenen Aktivitäten abgestimmt sein.[261] Durch einen hohen Fit zwischen den Produkten des Netzwerkes und der CSR Aktivität können Kunden leichter von der Ehrlichkeit und Nachhaltigkeit des Projektes überzeugt werden und Franchisepartner werden in höherem Umfang motiviert die Kampagne mitzutragen. Im Franchising sind diese letzten beiden Punkte von noch höherer Bedeutung als in konventionellen Unternehmensnetzwerken, da aufgrund der Dienstleistungskultur im Franchising das Zusammenspiel zwischen Franchiseagenten und Kunden erfolgsentscheidend ist.

---

[258] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 168
[259] Vgl. Duong Dinh (2011), S. 210
[260] Vgl. Murray, Vogel (1997), S. 143-144
[261] Vgl. Mc Bride, Ahmed (2001), S. 61-62, Murray, Vogel (1997),S. 143-144

2. Wesentlich für das Gelingen der CSR Aktivität ist vor allem die Ehrlichkeit der Aktion und ihre glaubwürdige Kommunikation.[262] Um dies zu erreichen sollten alle Kommunikationsmaßnahmen von Anfang an aufeinander abgestimmt werden und auch die Franchiseagenten in das CSR Projekt aktiv eingebunden werden. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit aus Kundensicht ist die Überprüfbarkeit des Einsatzes z.B. aufgrund physischer Beweise oder Zertifizierungen.

Freilich konnten aufgrund der Konzentration auf zwei Fallstudien im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit lediglich einige wesentliche Aspekte der Gestaltung von CSR Aktivitäten in Franchisenetzwerken empirisch herausgearbeitet werden. Aufgabe weiterer Forschung wäre es die dargestellten Zusammenhänge quantitativ zu untermauern und die in Kapitel 3 aufgrund des Reviews aufgezeigten Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von CSR im Franchising anhand weiterer empirischer Forschungsarbeit zu bestätigen.

[262] Vgl. Barone, Miyazaki, Taylor (2000),S. 251-253; Webb, Mohr (1998),S. 236, Dung Dinh (2011),S. 168, Yoon u. a. (2006),S. 388, Simmons, Becker-Olsen (2006),S. 164-165

Literaturliste

Adkins, R. (1999). Cause-Related Marketing, London: Butterworth Heinemann.

Ahlert, D., Ahlert, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Franchising: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main 2010.

Ahlert, D., Creusen, U., Ehrmann, T., Olesch, G. (2011). Geleitwort, in: Dinh, H.V.D. (2011): Corporate Social Responsibility: Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen, Wiesbaden 2011, S. VII-X.

Alves da Silva, S. et al. (2010). Feed Your Learning Prototype: A Social Franchise Model implemented as., International Master in sustainable Development and CR, verfügbar unter: http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67375:2/component/eoi:67371/EOI_ProyectoMIDS_FeedYourLearning_2011.pdf, Abruf am 10.08.2013

Anderson, J. C., Frankle A. W. (1980). Voluntary social reporting: An iso-beta portfolio analysis. Accounting Review 55: 467-479

Ansoff, H. (1965). Corporate Strategy, New York.

Ansoff, I., Sullivan, P.A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments, A formula for strategic success, Long Range Planning, Vol. 26, Iss. 5, Oct. 1993, pp. 11-23

Asongu, G.G. (2007). Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility, Journal of Business and Public Policy, 1, 3, p. 1-12

Aßländer, M.S., Brink, A. (2007): Begründung korporativer Verantwortung: Normenkonkretion als Prozess, Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Jahrgang 4/2007, Heft 13, Bayreuth.

Backhaus, Maul, H. (2004). Corporate Citizenship in den USA – Innovativ e Ideen für die deutsche Engagement Politik: in Aktive Bürgerschaft (Hrsg.) Aktuelle Beiträge zu Corporate Citizenship, Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 26/2004. Berlin.

Baker, M. (2004). Corporate social responsibility –What does it mean?, verfügbar unter http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php, Abruf am 13.8.2013

Barone, M., Miyazaki, A., Taylor, K.A. (2000). The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve another? Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 2, pp. 248- 262

Baumgartner, R.J., Biedermann, H. (2009). Öko-Effizienz als Beitrag zur Nachhaltigkeit. S. 9-26 in Baumgartner, R.J, Biedermann, H., Zwainz, M. (Hg.). Öko-Effizienz. Konzepte, Anwendungen und Best Practices. Sustainability Management for Industries 3. Rainer Hampp Verlag. München. Mering.

Beeinformed (2012). Häagen-Dazs Loves Honey Bees. Verfügbar unter: http://beeinformed.org/2012/03/3651/, Abruf am 24.08.2013

Birth, G., Illia, L. Lurati, F., Zamparini, A. (2007). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. Corporate communications: An International Journal Vol. 13, No. 2, 2008. pp. 182-196.

BMBF (2007). Die Hightech-Strategie zum Klimaschutz, Auf den Seiten von BMBF, verfügbar unter: www.bmbf.de/pub/hightech_strategie_fuer_klimaschutz.pdf, Abruf am 17.08.2013

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2012). Using corporate social responsibility to win the war for talent, MIT Sloan Management Review, 49

Böhm, F. (2012). Corporate Social Responsibility in der Deutschen Hotellerie, Die aktuelle Relevanz in der Unternehmenskommunikation und Perspektiven, Bachelorarbeit an der Universität Trier, Fachbereich Freizeit- und Tourismusgeographie

Boutin-Dufresne, F., & Savaria, P. (2004). Corporate social responsibility and financial risk, The Journal of Investing, 13(1), 57-66

Bradach, J., Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. Annual Review of Sociology, 15, 97–118.

Brandl, S. (2007). Arbeit und Soziales: Unternehmerische Handlungsfelder einer Corporate Social Responsibility, S. 85- 105 in: Braun, S. (Hrsg.) Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Der deutsche weg im internationalen Kontext, VS Verlag: Wiesbaden.

Bröker, J.J. (2005). Erfolgreiches Management komplexer Franchisesysteme auf Grundlage des Viable System Model, Dissertation , Universität St. Gallen.

Bundesrat (2004). Bericht der Bundesregierung zum Jahresgutachten 2003 "Welt im Wandel - Energiewende zur Nachhaltigkeit" des Wissenschaftlichen Beirates der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen. Drucksache 908/04, 8.11.2004, verfügbar unter: http://www.bundesrat.de/cln_161/nn_8336/SharedDocs/Drucksachen/2004/0901-1000/908-04,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/908-04.pdf

Bundesverband deutscher Stiftungen (2012). Social Franchising, Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte, verfügbar unter: http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social_Franchise_Manual_Deutsch.pdf, Abruf am 13.8.2013

Burger, D. (1999). Von forstlicher Nachhaltigkeit zu Waldwirtschaft für nachhaltige Entwicklung. Rahmenbedingungen von Waldschutz und Waldbewirtschaftung in den Tropen: Einflüsse und Rückkopplungen anderer Politikfelder. Fachgespräch am Institut für internationale Forst- und Holzwirtschaft Tharandt/ TU Dresden 06.11.97 – 08.11.97. Eschborn. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (Hrsg.): 21 – 29.

Brundtlandbericht (1987). United Nations, 4.8.1987, verfügbar unter: http://www.andreaslehnert.com/files/brundtland_bericht.pdf. Abruf am 10.8.2013.

Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 4/4.

Carroll, A.B. (2000). A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement, Business & Society, Vol. 39 No. 4, S. 466-478

Castrogiovanni, G.J., Combs, J.G., Justis, R.T. (2006). Shifting Imperatives: An integrative View of Resource Scarcity and Agency reasons for Franchising, ET&P, Vol. 30, Iss: 1, p. 23-40

Castrogiovanni, G.J., Justis, R.T., Scott, D. (1993). Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors, Journal of Small Business Management, April 1993

Caves R.E., Murphy W.F. (1976). Franchising: firms, markets and intangible assets, Southern Economic Journal 42: 576–586.

Chattananon, A., Lawley, M. u.a. (2007). Building corporate image through societal marketing programs, Society and Business Review, Vol. 2, No. 3, 2007, S. 230-253.

Cochet, O., Ehrmann,T. (2005). Preliminary Evidence on the Appointment of Institutional Solutions to Franchisor Moral Hazard, The Case of Franchisee Councils, Conference on Economics and Management of Networks, 2005, Emnet.univie.ac.at

Coffeeshop Company (2013). Webseite: http://www.coffeeshopcompany.com, Abruf am 23.08.2013

Combs, J.G., Michael, S.C., Gastrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, Journal of Management 2004 30(6),S: 907-931

Combs, J.G., Ketchen, D.J. (2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?, A Meta-Analysis, Journal of Management, June 2003, Vol. 29, No. 3, pp. 443-465

Cook, T., Campell, D. (1979). Quasiexperimentation, design and analysis issues for field settings, Chicago

Cumberland, D., Githens, R. (2012). Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions, Journal of Workplace Learning, Vol. 24 Iss: 1 pp. 48 – 58

Davis, K. (1973). The case for and against business assumptions of social responsibilities, Academy of Management Journal 16: 312-317

DFV (2012). Franchise Leitfaden. Deutscher Franchise Verband e.V. Existenzgründung mit System. Verfügbar unter: http://www.franchiseverband.com/fileadmin/dfv-files/Dateien_Dokumente/Services_Downlaod/Franchise-Leitfaden_-_DFV.pdf, Abruf am 22.08.2013

DFV (2012/II). Deutscher Franchise Verband e.V., Definition Franchising, verfügbar unter: http://www.franchiseverband.com/franchising-definition.html, Abruf am 22.08.2013

DFV (2013). Die DFV Mitglieder im Überblick, Deutscher Franchise Verband E.V., verfügbar unter: http://www.franchiseverband.com/dfv-mitglieder/?type=0, Abruf am 22.08.2013

DiGiulio, A. (2003). Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen. Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten. LIT Verlag. Münster.

Die Welt (2010). Dis sind die 100 größten Restaurant-Unternehmen, Die Welt online, verfügbar unter: http://www.welt.de/wirtschaft/article6736105/Dies-sind-die-100-groessten-Restaurant-Unternehmen.html, Abruf am 03.08.2013

Dormann, J. (2007). Erfolgsdeterminanten des Franchisings – Eine empirische Analyse, Dissertation an der Wilhelms-Universität Münster.

Drinkmann, A. (1990). Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse, Weinheim.

DSW (2011). The Youth to Youth Initiative –an assessment of results in Ethiopia and Kenya, August 2011, Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW), verfügbar unter: http://www.youth-to-youth.org/fileadmin/user_upload/Docs/Y2Y_assessment_report_final_2011.pdf, Abruf am 16.08.2013

Duong Dinh, H. V. (2011). Corporate Social Responsibility, Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungprozesse und Konsequenzen, Gabler Research, Wiesbaden.

Ebert, Schwaiger (2006). Sponsoring als zukunftsträchtige Kommunikationsform für Energieversorgungsunternehmen. ET. Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 2006 Vol. 56, No. 4, S. 50-53

EFF (2011). Franchising: a Driver for Economic Growth in Europe, European Franchise Federation, Brussels, Belgium, verfügbar unter: http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising_-_A_vector_for_Economic_Growth_in_Europe_-_2011_v472011.pdf, Abruf am 10.08.2013

Eisenhardt, E. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management, Review, 14(4), 532-550

Ellen, P.S., Webb, D.J., Mohr, L.A. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 2006 vol. 34 No. 2 147-157

Entrepreneur (2013). Entrepreneur 2013 Franchise 500, verfügbar unter: http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html#, Abruf am 03.08.2013

Estévez, J., Groth, M., Johansson, L., Oltersdorf, U., Prättälä, R., Martinez-Gonzalez, M.A. (2000). A systematic review of socio-economic differences in food habits

EU (2011). European Commission, 25.10.2011, A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, verfügbar unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF, Abuf am 12.08.2013

Falbe, C. M., Dandridge, T. C. (1992). Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Cosoperation and Conflict in a Global Market, International Small Business Journal, 10(3), 40-52

Flock, S. (2012). Crisis Management and Strategies, Häagen-Dazs Case Study, Häagen Dazs and Honey Bees, verfügbar unter: http://crisiscomms.wordpress.com/2012/07/04/haagen-dazs-case-study-2/, Abruf am 27.08.2013

Flyvbjerg, B. (2011), Case Study in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., The Sage Handbook of Qualitative Research, 4th Edition (Thousand Oaks, CA: Sage), pp. 301-316

Fombrun, C., Gardberg, N., Barnett, M. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, Business and Society Review, 105, 1, S. 85-106

Franchise Portal (2013). Volkswirtschaftliche Auswirkungen. Verfügbar unter: http://www.franchiseportal.de/grundlagen/volkswirtschaftliche-auswirkungen.htm, Abruf am 10.08.2013

Franchise Venture Capital (2013). What ist Franchising?, verfügbar unter: http://www.franchiseventurecapital.com/what.html, Abruf am 02.08.2013

FranExcel (2013). History of Franchising, verfügbar unter: http://www.franexcel.com/resources.php?id=32m, Abruf am 03.08.2013

Frank (2007). Franchising in Deutschland wird erwachsen, Deutsche Bank Research, November 2007, verfügbar unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000218358/Pr%C3%A4sentation%3A+Franchising+in+Deutschland+wird+erwachsen.PDF, Abruf am 10.08.2013

Für-Grunder.de (2013). Zahlen und Fakten zu Franchise in Deutschland, verfügbar unter:http://www.fuer-gruender.de/wissen/geschaeftsidee-finden/franchise/franchise-deutschland/, Abruf am 24.08.2013

Fuerst, F., McAllister, F. (2009). An investigation of the Effect of Eco-Labeling on Office Occupancy Rates, Real Estate & Planning Working Papers rep-wp2009-08, Henley Business School, Reading University

F&C, Bundesverband Deutscher Stiftungen-Studie (2012). Social Franchising – Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte, S. 748 – 756 in: Ahlert, D., Ahlert, M. (Hrsg.) (2012). Handbuch Franchising und Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Deutscher Fachverlag, Bremen, E-book.

Gordon, M., Daniels, D. (2009). Bridging the Divide: Principles for Healthy Corporate Social Responsibility Partnerships, The Journal of Social Change, 3(1), 3

Green, M. (2003). Globalizing Development in Tanzania Policy Franchising through Participatory Project Management, Critique of Anthropology, 23(2), 123-143

Grote, B. (1990). Ausnutzung von Synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten - Zur Eignung der Transaktionskosten als Entscheidungskriterium, Frankfurt am Main.

Habisch, A. (2003). Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin u. a.

Hackl, V. (2009). Social Franchising: Social Entrepreneurship Aktivitäten multiplizieren (Doctoral dissertation, Difo-Druck).

Häagendasz (2013). Franchise Informations verfügbar unter: http://www.haagen-dazs.de/media/franchise/Haeagen-Dazs-Franchise-Information-deutsch.pdfAbruf am 25.08.2013

Hammerschmidt, J., Dyllick, T. (2001). ISO 14001- Profitable? Yes! But is it Eco-Effective. Greener Management International 34, S. 43-54.

Han, X. (2010). Corporate social responsibility and its implementation: a study of companies in the global forest sector, verfügbar unter: http://ir.library.oregonstate.edu/xmlui/bitstream/handle/1957/14978/Thesis-Xiaoou%20Han.pdf, abruf am 02.08.2013

Hansen, U., Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW 65 4/2005, S. 373-395.

Hardtke, A., Prehn, M. (2001). Perspektiven der Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie, Gabler, Wiesbaden

Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship, Social enterprise journal, 1(1), 1-12.

Haunhorst, K.H. (1999). Franchise-Nehmer zwischen neuer Selbständigkeit und Arbeitnehmerqualifikation, Marburg.

Heinen, E. (1983). (Hrsg.) Industriebetriebslehre. Gabler. Wiesbaden.

Hedges, L.V. (1986). Issues in meta-analysis, in: Review of Research in Education, Vol. 13, S. 353-403.

Hoffman, R. C./ Preble, J. F. (1991). Franchising: selecting a strategy for rapid growth. Long Range Planning, 24(4), 74-85.

ICC (2010). Die 10 Prinzipien des Global Compact. Internationale Handelskammer, The world business organization, Verfügbar unter: http://www.icc-deutschland.de/index.php?id=104, Abruf 13.08.2013

Jadad, A.R. (1998). Bias in RCTs: beyond the sequence generation, in: Randomised Controlled Trials, British Medical Journal Books, London, pp. 28-44

Kaub, E. (1980). Franchise-Systeme in der Gastronomie, Saarbrücken, 1980.

Kaufmann, P. J., Bhattacharya, C. B., & Hsu, L. (2008). Corporate Social Responsibility in Franchise Systems, In Proceedings of the International Society of Franchising Conference

Klein, B. (1995). The economics of franchise contracts, Journal of Corporate Finance 2, S. 9-39

Klöckl, H. (2011). Kaffeekultur für die Emerging Countries, CorporAID Magazin Nr. 33verfügbar unter: http://www.corporaid.at/?story=1623, Abruf am 28.09.2013

Krueger (1991). Ownership, agency, and wages: an examination of franchising in the fast food industry, Quarterly Journal of Economics 2006, S. 75-101

Kubitschek, C. (2000). Franchising, Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten, Wiesbaden.

Krezeminska, A., Zeyen, A. (2013). Why social business franchising (sometimes) works – a stewardship perspective, working paper, University of Lueneburg

Lafontaine, F., Kaufmann, P.J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. Journal of Retailing, 70, 97–113.

Lindblom, A., Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. Management Decision, 48(2), 179-188.

Luo, X, Bhatttacharya, C.B. (2006). Corporate Social Responsibility Customer Satisfaction and Market Value, Journal of Marketing, 70, October 2006, S. 1-18

Maignan, I., Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 32, No.1, pp. 3-19.

Margolis, J., Walsh, J. (2001). People and Profits? The search for a link between a company's social and financial performance, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Martinek, M. (1987). Franchising, Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, Heidelberg.

McBride, J., Ahmed, R. (2001). Social franchising as a strategy for expanding access to reproductive health services, Commercial Market Strategies Project--US Agency for International Development, Washington, DC

McCarthy, G. (2009). Knowledge management within a multinational Knowledge led company. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of the University of Glasgow for the degree of Doctor of Business Administration February 2009

McDonalds (2007). McMishaps and McVictories, Strategic Direction, Vol. 23, No.8, 2007, pp. 12-14

Meffert, H., Münstermann, M. (2006). Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme. In Meffert, H., Backhaus, K. , Becker, J. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Arbeitspapier Nr. 191 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. Münster 2006.

Meins, E. (2010). Der finanzielle Wert der Nachhaltigkeit von Immobilien. In Rottke, N., B., (ed.) (2010). Versusreihe. Ökonomie vs. Ökologie. Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. Urban Land Institute. Manager Verlag. Oestrich Winkel. S. 259-286.

Meiseberg, B., Ehrmann, T. (2012). Lost in Translation? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising, Journal of Small Business Management, 50(4), 566-595.

Mendibil, K., Hernandez, J., Espinach, X., Garriga, E., Macgregor, (2006). How can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMES? Verfügbar unter: http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z132.pdf, Abruf am 09.09.2013.

Meuter, J. (2013). Social Franhising. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung, verfügbar unter: http://www.berlin-institut.org/online-handbookdemography/social-franchising.html, Abruf am 13.08.2013

Michael, L.T., Fraedrich, J.P., Mullen, L.G. (2001). Successful cause related marketing, partnering as a means to aligning corporate and philanthropic goals.

Academy of Marketing Studies Journal, Volume 15, Number 2, 2011. S. 113-131

Moher, D., Cook, D.J., Eastwood, S., Olkin, I., Rennie, D., Stroup, D.F. (1999). Improving the quality of reports of meta-analyses of randomised controlled trials: the QUOROM statement, in: Lancet, Vol. 354, pp. 1896-1900.

Mohr, L.A., Webb, D.J., Harris, K.E. (2001). Do consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behaviour, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 1, Summer 2001.

Murray, K. B., Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. Journal of Business Research, 38(2), 141-159.

Nderitu, E. (2013), Effects of social franchising on access to healthcare: A case of Tunza Clinics, International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship. Vol.1, Issue 2, 2013, 1 (2), 650-663

Nebel, J. (2003). Betriebsvergleiche als Instrument zur Steuerung von Franchisesystemen, in: Nebel, J., Schulz, A., Flohr, E. (Hg.): Das Franchisesystem: Handbuch für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, Neuwied, S. 503-506

Nilsson, C., Rahmani, S. (2007). Cause Related Marketing, From a Swedish Retail Perspective. Bachelor Thesis, Lulea University of Technology

Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form, in: Journal of Business, Vol. 61 (1988) No. 2, S. 197-199

Owen, R. (1982). Reader Bias, in: Journal of the American Medical Association, Vol. 247, S. 2533-2534

Oxenfeldt, A.R./ Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? Journal of Retailing, 44(4), 69–83.

Parguel, B., Benoit-Moreau, Laceneux, F. (2009). A closer look at Ethical Corporate Marketing: sustainability ratings as a means to deter Green washing, Centre de recherché DRM UMR 7088, Paris.

Perrigot, R., Oxibar, B., & Déjean, F. (2012). Determinants of Corporate Social Disclosure in the Franchising Sector: Insights from French Franchisors' Websites. Available at SSRN 2005702

Petitti, D.B. (2000): Meta-Analysis, Decision Analysis, and Cost-Effectiveness Analysis: Methods for Quantitative Synthesis in Medicine, 2nd ed., New York.

Picot, A., Wolff, B. (1995). Franchising als effiziente Vertriebsform, in: Kaas, K.P. (Hg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke-Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35, Düsseldorf u.a. 1995, S. 223-243

Polonsky, M,J., Wood, G. (2000). Can the Over-commercialization of Cause-Related Marketing Harm Society. Journal of Macro-marketing, Vol. 21 (2000), S. 8-22

Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy, Harvard Business Review, Vol. 65 No. 3, pp. 43-59.

Porter, M. , van der Linde, C. (1995). Toward a new Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No. 4, Fall 1999, pp. 97-118.

Preißner, M. (2005). Franchisegebühren: Ziele, Aktionsparameter, Bestimmungsfaktoren, Kölner Wissenschaftsverlag.

Ree, H.J., Van Meel, J. (2007). CIB World Building Congress 'Construction for Development' 14-17 May 2007, Cape Town, South Africa, Sustainable Briefing for Sustainable Buildings. Fraunhofer IRB

Ressing, M., Blettner, M., & Klug, S. J. (2009). Systematic literature reviews and meta-analyses: part 6 of a series on evaluation of scientific publications. Deutsches Ärzteblatt International, 106(27), 456.

Riess, B., Welzel, C., Lüth, A. (2008). Mit Verantwortung handeln: ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Gabler. Wiesbaden.

RICS Royal Institution of Chartered Surveyors (2007). Surveying sustainability: A short guide for the property professional, London

Riordan, C., Gatewood, R.B., J. (1997). Corporate Image: employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, Journal of Business Ethics, 16, pp. 401–412.

Royle, T. (2005). Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry, Business Ethics: A European Review, 14(1), 42-55.

Rubin, P.H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract, in: Journal of Law and Economics, Vol. 21 (1978), No. 1, pp. 223-233.

Ruggie, J. G. (2002). The Theory and Practice of Learning Networks, Corporate Social Responsibility and the Global Compact, Journal of Corporate Citizenship 5

Sayer, J. (2010). Menschenrechte. S. 103-127 in Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der CSR zur erfolgreichen Umsetzung. Gabler. Wiesbaden.

Schaltegger, S., Hasenmüller, M. (2005). Interdisziplinäre theoretische Konzepte als Grundlage der Begriffsabgrenzung der CSR, S. 5-18 in: Müller, M., Schaltegger, S. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung? Springer, Berlin u. a.

Simmons, C., Becker-Olsen, K. (2006). Achieving Marketing Objectives through social sponsoring, Journal of Marketing 70, 4 pp. 154-169

Schmidt, R./ Oldfield, B.M. (1999). Dunkin' Donuts – the birth of a new distribution and franchising concept, Journal of consumer Marketing, Vol. 16, No. 4, 1999, pp. 376-383

Soy, S. K. (1996). The case study as a research method. Retrieved December 1, 2001, from University of Texas, Graduate School of Library and Information Science Website: http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm, Abruf am 02.08.2013

Schrader, U., Halbes, S., Hansen, U. (2005). Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR), Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland, Working Paper Nr. 54, Universität Hannover Institut für Betriebsforschung, Hannover, Januar 2005

Schwartz, T. (2008). „Richtig" Geld verdienen. Was „Corporate Social Responsibility" bedeutet, in: Forum Schulstiftung 49, Dezember 2008, S. 40-52.

Sen, S., Bhattacharya, C.B., Korschun, D. (2008). Using corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, MIT Sloan management Review 49, 2 pp. 37-44

Sigler, C. (2010). Corporate Social Responsibility: Eine Einführung. Grind Verlag. Norderstedt.

Skaupy, W. (2003). Geschichte und Bedeutung der Worte Franchise und Franchising S. 1-3 in: Metzlaf, K. (Hg.) (2003), Praxishandbuch Franchising, München

Sorenson, O., Sörensen, J.B. (2001). Finding the right mix: Franchising Organizational learning, and chain Performance, Strategic Management Journal, 22: pp. 713-724 (2001)

Thommen, J.-P. (2003). Glaubwürdigkeit und Corporate Governance; 2., vollständig überarbeitete Auflage, Versus Verlag AG, Zürich 2003

Tietz, B., Matthieu, G. (1978). Das Franchising als Kooperationsmodell, Saarbrücken.

Tokarski, K.O. (2008). Ethik und Entrepreneurship: Ein theoretischer sowie empirischer Analyserahmen. Gabler. Wiesbaden.

Turban, D., Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective employees, Academy of Management Journal, 40, No. 3,S. 658-672

UCDavis (2013). C Davis Häagen-Dazs® Honey Bee Haven Winter 2013 Newsletter, Department of Entomology, verfügbar unter: http://beebiology.ucdavis.edu/HAVEN/HBH%20winter%202013%20newsletter-1.pdf, Abruf am 28.08.2013

Varadarajan, P.R., Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. Journal of Marketing, Vol. 52 (July 1988), S: 58-74

Walter, B.L. (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren: Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Wiesbaden 2010.

Webb, D., Mohr, L. (1998). A typology of consumer Responses to Cause-Related marketing: From Sceptics to socially concerned, Journal of Public Policy, S. 226-238.

Wellcome (2013). Wellcome für das Abenteuer Familie. Webseite: http://www.wellcome-online.de/organisation/gruenderin/index.html, Abruf am 13.08.2013

Wieland, J., Schmiedeknecht, M. (2010). Verantwortungsvolle Unternehmensführung. S. 78 – 102 in S. 286-357 in Hardtke, A., Kleinfeld, A. (2010). Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Von der Idee der CSR zur erfolgreichen Umsetzung. Gabler. Wiesbaden.

Wieselhuber Partner GmbH (2003). Fusions-Management: Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreich gestalten, München.

Wood, D.J. (1991). Corporate Social Responsibility Revisited. Academy of Management Review vol. 16, No. 4, S. 691-718.

Wood, D J., Jones R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. International Journal of Organisational Analysis 3: 229-267

World Business Council for Sustainable Development (2007). Energy Efficiency in Buildings - Business Realities and Opportunities, Auf den Seiten von World Business Council for Sustainable Development, verfügbar unter: http://www.buildwithcare.eu/downloads/Public/Research-and-Policy/Energy-efficiency-in-Buildings---Business-realities-and-opportunities/, Abruf am 13.08.2013

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park, CA: Sage.

Yoon, Y., Gürhan,-Canli, Z., Schwarz, N. (2006). The Effect of corporate social responsibility (CSR) Activities on Companies with Bad Reputation, Journal of consumer Psychology, 16, 4, S. 377-390

Lebenslauf

Geburtsort	Teheran, Iran

Ausbildung – Schule

Grundschule	September 1981 bis Juni 1986 – Grundschule der Stadt Teheran
Gymnasium	September 1986 bis November 1986 – Hauptschule Pfeilgasse, Wien
	Dezember 1986 bis Juni 1993 – Vienna International School

Ausbildung – Hochschule

TU Wien	Oktober 1993 – Inskription des Studiums Wirtschaftsinformatik an der TU Wien
Universität Wien	Oktober 2005 bis Juni 2010 – Inskription des Bakkalaureatsstudiums Betriebswirtschaftslehre – erfolgreich abgeschlossen
	März 2008 bis Juni 2012 Inskription des Bachlorstudiums der Kultur- und Sozialanthropologie
	Seit Oktober 2010 – Inskription des Masterstudiums Internationale Betriebswirtschaftslehre. Angestrebter akademischer Grad: Master of Science