

Konflikte und ihre Handhabung in Franchise-Systemen

Yves Ziegler

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Konflikten und deren Handhabung in Franchise-Systemen. Franchising ist in den vergangenen 30 Jahren in Europa als Organisationsform stets wichtiger geworden und befindet sich auf einem ungebrochenen Wachstumspfad. Konflikte auf der andere Seite beeinflussen jedes menschliche Handeln, sie sind unvermeidlich und jedem System immanent. Mit dem Einbezug der Konflikthandhabung in die Thematik wird eine betriebswirtschaftliche Optik eingenommen. Die Konfliktbewältigung innerhalb einer Organisation wird als Teilaspekt der Führung in dieser Arbeit in den Vordergrund gerückt. Das Zusammenführen der Themenkomplexe Franchising und Konflikthandhabung generiert ein aktuelles Forschungsfeld, das in der vorliegenden Arbeit literaturgeleitet untersucht wird. Ziel ist es dabei, ein theoretisch fundiertes Konzept des Konfliktmanagements in Franchise-System herzuleiten und zu formulieren.

Für die Behandlung wird eine weite Begriffsfassung von *Konflikt* gewählt, was eine umfassende Analyse ermöglicht. Unter dem Konfliktbegriff werden latente und manifeste Spannungen beliebiger Intensität subsumiert. Für den Aspekt der Konflikthandhabung besonders interessant ist der Ablauf eines Konflikts. Unterschieden werden die verschiedenen Phasen der Konfliktenstehung, der -wahrnehmung, der -analyse, des -verhaltens und der -auswirkungen. Das Konfliktverhalten kann sich in einer Konfliktunterdrückung oder -umleitung manifestieren, aber auch die aktive Austragung (Problemlösung, Kompromiss, friedliche Koexistenz, Kampf, Vermittlung usw.) ist möglich. Wichtig ist vor allem die Überwindung eines negativen Konfliktverständnisses, da Konflikte neben unerwünschten Folgen auch positive, funktionale Auswirkungen haben können, zum Beispiel Problemdefunktion oder Initiierung von Wandel innerhalb einer Unternehmung. Welche Aspekte dominieren, wird durch die *Konflikthandhabung* bestimmt. Darunter werden alle Konzeptionen und Methoden verstanden, die die Beteiligten oder Dritte unternehmen, um allein oder gemeinsam (wieder) situationsgerecht erleben und zielorientiert handeln zu können. Zwei Formen des Konfliktmanagements werden unterschieden. Gestaltungsmassnahmen dienen präventiv der Konfliktbegrenzung, der Konfliktbewusstmachung sowie der Kanalisierung des Konfliktprozesses. Steuerungsmassnahmen sollen kurativ und reaktiv auf das Konfliktverhalten der Personen einwirken, um für die Organisation nachteilige Folgen zu mindern.

Franchising ist eine Form der vertikalen Kooperation, bei der der Franchise-Geber aufgrund langfristiger, individualvertraglicher Vereinbarungen rechtlich selbständig bleiben den Franchise-Nehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflichten auferlegt, genau bestimmte Sach- und/oder Dienstleistungen auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen. Dabei verwendet der Franchise-Nehmer Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstige Schutzrechte sowie die technischen und gewerblichen Kenntnisse des Franchise-Gebers und hält sich an das von diesem entwickelte Absatz- und Organisationssystem. Die Analyse verdeutlicht die Aufgabenteilung im System: Der Franchise-Geber ist hauptsächlich für die strategische, organisatorische Seite verantwortlich, die Franchise-Nehmer sind vor Ort operativ tätig.

Die *Untersuchung der Konfliktursachen* offenbart verschiedene Bereiche, in welchen Spannungen zwischen den Franchise-Partnern auftreten können. Wird in einem ersten Schritt das Franchise-System als Verhaltenssystem verstanden, können Ziel-, Rollen-, Macht-, Kommunikations- und Verteilungskonflikte unterschieden werden. Selten sind dabei Ursachen monokausal, vielmehr ist davon auszugehen, dass die Variablen interdependent wirken. Ausgehend von einer Analyse des Franchise-Vertrags wird zweitens gezeigt, dass dieser juristisch gesehen ein unvollständiger Vertrag ist, in welchem nicht alle Aspekte der gegenseitigen Beziehung festgelegt sind. Vorhandene Vertragslücken werden durch die Gesetzmässigkeiten des Verhaltens gefüllt, was zu Konfliktpotentialen führen kann. In einem dritten Ansatz wird die Franchise-Beziehung auf Möglichkeiten von opportunistischem Verhalten der Systemmitglieder untersucht. Moral Hazard (in den Formen von Leistungszurückhaltung/Shirking und Trittbrettfahren/Free Riding) als auch Post-Agreement Jockeying (Ausnützen der gegenseitigen Fesselung zur Umverteilung von Kooperationsrenten) sind als Verhaltensweisen, die Konfliktpotentiale beinhalten, denkbar. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass in Franchise-Systemen von einem begrenzten Opportunismus auszugehen ist. Weitere Aspekte wie die Lebenszyklen von Franchise-Systemen, der Einfluss exogener Faktoren sowie die Rolle der Persönlichkeiten der Systemmitglieder beeinflussen das Auftreten und die Ausprägung von Konflikten. Die Konfliktursachen manifestieren sich in konkreten Konfliktgegenständen wie beispielsweise der unzureichenden Umsetzung des Systempakets, Gebühren/Entgelte, Werbeaktivitäten, Bezugsverpflichtungen/Preisbindungen, Gebietsschutz und Systemanpassung/Strategieänderung.

Die *Gestaltungsmassnahmen zur Begrenzung von Konfliktursachen und -potentialen* setzen an verschiedenen Punkten der Beziehung an. Der Franchise-Vertrag kann durch die Aufnahme expliziter Klauseln bezüglich vertikaler Beschränkungen (klare Regelung von Bezugspflichten, Gebietsschutz, Aufnahme von Kontroll- und Weisungsrechten), Sanktionen (Vertragsstrafen, Kündigung) sowie Anreizen (materiellen und immateriellen) die Konfliktentstehung antizipativ begrenzen. Die gegenseitige Abhängigkeit, die sich operativ in einer engen Kooperation äussert, wird durch implizite Vertragsregeln verstärkt. Spezifische Investitionen bewirken eine wechselseitige Verminderung von opportunistischen Verhaltensweisen. Eine starke Systemkultur und während der Beziehung wachsendes Vertrauen bilden weitere konfliktmindernde Elemente des Franchise-Systems, die auf der Ebene der persönlichen Interaktion wirksam sind und die durch die Führung beeinflusst werden können. Durch eine bewusste Gestaltung der Kommunikation und Information (typische Instrumente: jährliche Treffen, Erfahrungsaustausch-Gruppen, Patenschaften, Vertrauenspersonen, schriftliche Medien, EDV usw.) und die Gewährung von Mitwirkung (in Beiräten und Ausschüssen) als Folge eines partizipativen Führungsstils können im Rahmen der Führung viele Konfliktpotentiale begrenzt werden. Auch durch die sorgfältige Auswahl der Franchise-Nehmer und das Betreiben von eigenen Filialen können Franchise-Geber diese Effekte erzielen.

Die *Beeinflussung des Konfliktprozesses* gelingt durch den Einsatz von Gestaltungs- und Steuerungsmassnahmen. Zu den Ersteren gehören wiederum Kommunikationsgremien und Mitwirkungsformen, aber auch durch systeminterne Rahmenvorschriften, die einen Verhaltensspielraum festlegen, kann eine kontrollierte Austragung möglicher Konflikte erreicht werden. Beschwerdesysteme und Konflikttraining unterstützen sowohl die Bewusstmachung von Konflikten als auch deren Austragung. Werden keine festgeschriebenen Vorgehensweisen prädisponiert, sind Einzelverhandlungen die bevorzugte Verhaltensform der Konfliktabhandlung. Wenn auf diese Weise keine Einigung erreicht wird, sehen die meisten Franchise-Systeme schon im Vertrag festgelegte Streitregelungen vor. Schlichtungsverfahren oder Schiedsgerichte sollen oftmals verhindern, dass ordentliche Gerichte angerufen werden müssen. Steuerungsmassnahmen kommen zum Einsatz, wenn die Wahl einer erwünschten Austragungsform angestrebt wird oder der Konflikt eskaliert. Insbesondere im Falle einer Eskalation kommen häufig Drittparteien ins Spiel. Mögliche Verfahren sind die Moderation, die Prozessbegleitung oder die Mediation, wobei verschiedene Interventions-

methoden angewandt werden können. Von einem standardisierten steuernden Konfliktmanagement in Franchise-Systemen ist abzusehen, da konkrete Konfliktsituationen zu unterschiedlich sind.