

Führungsstile im Franchising

Der Führungsstil im Unternehmen zählt zu den wesentlichen Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg in Franchise-Systemen entscheiden. Im folgenden werden die wesentlichen Ausprägungen von verschiedenen Arten des Führungsverhaltens erläutert, in ihren Auswirkungen beleuchtet und Perspektiven zeitgemäßen Führungsstils angedacht.

Grundsätzlich kann man feststellen, dass die Art des unternehmerischen Führungsstils, die Formen wirtschaftlicher Distribution und der Zustand einer gesellschaftlichen Entwicklung unmittelbar miteinander verbundene Faktoren sind.

So selbstverständlich und logisch, wie unter diesem Gesichtspunkt ein autoritärer Führungsstil zu Beginn der Industrialisierung erscheint, so selbstverständlich sollte es heute für uns sein, dass Führungsstile einem permanenten Wandel unterzogen sind und derzeit unterschiedliche Arten unternehmerischer Führung parallel nebeneinander zum Erfolg führen können.

Die einschneidenden Änderungen und das rasante Tempo in der Entwicklung und Distribution von Produkten und Dienstleistungen, die rückläufige Bedeutung der Großhändler und der Wandel in der Funktion des Einzelhändlers, haben Auswirkungen auf die Führungsstile in Unternehmen. Die extreme Ausrichtung der Unternehmen auf die individualisierte Befriedigung der Kundenwünsche und die damit verbundene Anstrengung, so viel wie möglich über den Kunden zu erfahren und so rasch wie möglich agieren zu können, erfordert einen Führungsstil mit einem hohen Grad an Flexibilität.

Franchise-Systeme bilden in der Entwicklung unternehmerischer Führungsstile eine eigene Gesetzmäßigkeit und lassen im Grunde genommen sogar zwei unterschiedliche Führungsstile innerhalb des Systems zu. Den Führungsstil im Unternehmen des Franchise-Gebers (die Franchise-Zentrale) und den Führungsstil innerhalb des gesamten Systems. Streng genommen ist auch noch eine dritte Ebene der Führung in Franchise-Systemen relevant: Die Führung der Mitarbeiter der Franchise-Nehmer. Diese Ebene wurde im vorliegenden Artikel nicht weiter berücksichtigt, da man davon ausgehen kann, dass der Führungsstil im Unternehmen des Franchise-Nehmers vom Führungsstil innerhalb des Franchise-Systems geprägt wird.

Ist der Führungsstil in der Franchise-Zentrale noch allein von den Gründern des Unternehmens abhängig und damit innerhalb der Strukturen einer normalen Gesetzmäßigkeit der Entwicklung von Führungsstilen, so gelten bei der Führung der Franchise-Nehmer bereits eigene Gesetzmäßigkeiten. Aufgrund der Binnenstruktur eines Franchise-Systems, in der selbstständige Unternehmer mittels Aufgabenverteilung und der Synergie unterschiedlicher Stärken gemeinsam einen wirtschaftlichen Erfolg anstreben, ist es von vorneherein notwendig, sich auf eine gemeinsame Basis zu einigen, die entsprechenden Spielregeln aufzustellen und sie gemeinsam weiterzuentwickeln.

Dieser spezielle Faktor des Franchising, der Gemeinsamkeit bei gleichzeitiger Selbstständigkeit beinhaltet, hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Art der Führung. Allerdings sollte die Wirkung dieses Faktors bei der zugrunde liegenden professionellen Struktur eines Franchise-Systems und der damit fast einem Konzern gleichkommenden Funktion nicht unabhängig von der Größe des Systems gesehen werden.

1. Führungsstile und ihre Tendenz

Der Führungsstil in einer Franchise-Zentrale ist im Grunde genommen genau so zu betrachten, wie der Führungsstil in jeder anderen Form eines Unternehmens und lässt sich nach der klassischen Struktur in fünf unterschiedliche Arten unterteilen.

1.1 Die Führungsstile

1.1.1 Der autoritäre oder autokratische Führungsstil

Kennzeichnend für diesen Stil ist das "Top down". Derjenige, der führt, hat als Einziger die Übersicht und die richtigen Lösungen für die Aufgaben. Es gibt kaum Diskussionen und die Einbindung der Mitarbeiter in Entschlüsse erfolgt praktisch nur in Form der Ausführung von Entscheidungen. Die Macht liegt eindeutig beim Führenden. Alle Prozesse unterliegen einer strengen Kontrolle.

1.1.2 Der "laissez faire" Führungsstil

Dieser Ansatz geht zurück auf den Franzosen Jean Jacques Rousseau, der davon ausging, dass in der Erziehung und in der Menschenführung eine Aufgabe bzw. eine Herausforderung beim Menschen zwangsläufig die richtigen Verhaltensweisen hervorruft.

Kennzeichnend ist das "geschehen lassen". Es passiert, was passieren muss und es ist das Richtige. Es wird dem freien Spiel der Kräfte und der Selbstregulierung vertraut.

1.1.3 Der kooperative Führungsstil

Das wichtigste Merkmal für den kooperativen Führungsstil sind Gespräche und die Abstimmung über das Wie und das Wann der Arbeitsaufgaben. Die Ansichten des Anderen werden in die Arbeit mit einbezogen und Entscheidungen im Konsensverfahren herbeigeführt. Die fachliche und persönliche Zusammenarbeit steht im Vordergrund. Der Mitarbeiter steht praktisch auf einer Ebene mit dem Führenden. Die Macht scheint gleichmäßig verteilt zu sein.

1.1.4 Der charismatische Führungsstil

Das Motto lautet "Seht her, so bin ich, so ist es - folgt mir!"

Kennzeichnend für diesen Führungsstil ist die Ausrichtung auf die Persönlichkeit der Führungskraft. Allein durch die Person und deren Ausstrahlung sind die Handlungen und Entscheidungen legitimiert. Diskussionen, aber auch Befehle treten in den Hintergrund, die Faszination durch die Person steht im Vordergrund. Hohe Loyalität und auch Übertragung von Verantwortung an den Führenden sind die Folge.

1.1.5 Die Führung durch Kompetenz und Ergebnisorientierung

Hierbei handelt es sich um eine Mischform unterschiedlicher Führungsstile. Reine Autorität und Charisma werden durch Kompetenz ersetzt und in einem kooperativen Prozess am Ergebnis orientiert. Fehlende Kompetenz und nicht Erreichen der Ergebnisse führt zur Ablösung der Führungskraft. Die einzig wirkliche Autorität ist das erreichte Ergebnis.

1.2 Tendenzen der Führungsqualitäten

Führung wurde bis vor wenigen Jahren meist mit autoritär oder bestenfalls noch mit charismatisch gleichgesetzt. In den letzten Jahren ist ein Umdenken feststellbar und die Anforderungsprofile an Führungskräfte sind heute an Begriffen ausgerichtet wie integrativ, konsensfähig, konsultativ, kooperierend, flexibel und motivierend.

Man kann davon ausgehen, dass es auch künftig den einheitlichen Führungsstil nicht geben wird. Statt dessen dürften Konzepte sinnvoll werden, deren Strukturen sich auf ein Zusammenspiel zwischen Aufgaben- und Ergebnisorientierung, Kooperation und Demokratisierung einordnen lassen. Für eine erfolgreiche Führungskraft gelten in Zukunft zunehmend Profile, die Fähigkeiten in den Bereichen Planung, Koordination, Verhandlung, und vor allem Information und Ausbildung umfassen. Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit Konflikte lösen zu können werden zu einem der wesentlichen Kriterien der neuen Führungsqualität.

Nach wie vor wichtig, aber nicht entscheidend, sind Qualitäten wie Systematik, Durchsetzungsvermögen und Berechenbarkeit.

Leistungen wie Kontrollieren, Organisieren, Repräsentieren, Anleiten oder Berichten erscheinen dem gegenüber als eher traditionelle und in ihrer Bedeutung abnehmende Führungsaufgaben.

Direkt auf Mitarbeiter Einfluss nehmenden Steuerungshandlungen wird ein sinkender Wert beigemessen. An die Stelle kurzfristig angelegter Führungsimpulse treten langfristig ausgerichtete Strategien der Zielgebung, der Sinngebung, der Qualifizierung und der Konsenserreichung.

1.3 Sonderfall Japan

Da Prinzipien in Führungsstilen nicht überall gleich sind, zeigt eine gegenläufige Tendenz in Japan. Angesichts des schärferen internationalen Wettbewerbs sehen sich viele japanische Firmen derzeit vor allem dazu gezwungen, ihre traditionellen Methoden der Unternehmensführung abzulegen. Nach Aussagen von Tadaaki Chigusa, Direktor von McKinsey & Co. Inc. Japan, sei es mit der ursprünglichen, zeitaufwendigen japanischen Methode nicht mehr möglich, drastische Veränderungen schnell einzuleiten. Der bislang praktizierte "bottom-up-Approach" funktioniere nicht mehr. Entscheidungen müssten, nicht wie zuvor im allgemeinen Einvernehmen, sondern vielfach allein von der Unternehmensspitze getroffen werden. Aus diesem Grunde brauchen japanische Firmen künftig vor allem eine starke Führung. Demnach steht zu erwarten, dass japanische Unternehmen zu einem eher autoritären und aggressiveren Stil der Unternehmensführung übergehen werden.

Was diese Tendenz auch für den europäischen Raum zu beweisen scheint, ist die Tatsache, dass die Wege der Information und Entscheidungsfindung kurz zu halten und umständliche und langwierige Prozesse nicht zielführend sind.

2 Führungsstile im Franchise-System: Franchise-Zentrale

Die Franchise-Zentrale ist das Herz des gesamten Systems. Darum ist die Führung der Mitarbeiter der Franchise-Zentrale ein Schlüssel für die Führung des Franchise-Systems und trägt maßgeblich zu Erfolg oder Misserfolg bei.

Hubertus Boehm, sieht die "Grundlage für die konzeptionsgerechte und einheitliche Führung des Systems durch den Franchise-Geber in den Managementrichtlinien, die im Prozesse-Handbuch in der Franchise-Zentrale dokumentiert sind."

Das wesentliche Ziel in der Führungsarbeit einer Franchise-Zentrale ist, die Mitarbeiter zu kompetenten Problemlösern und eigenständig verantwortlichen Mitdenkern zu entwickeln, die die Kohäsion des Franchise-Systems, den Gruppenerhalt beziehungsweise die Stärkung der Zusammengehörigkeit der Franchise-Nehmer innerhalb der Gruppe fördern. Die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale tragen, als Bindeglieder und Vermittler zwischen der Zentrale und den Franchise-Nehmern, einen hohen Grad an Verantwortung für den Erfolg des Systems. Diese Verantwortung ist als Herausforderung und Motivation der Mitarbeiter der Zentrale zu verstehen und dementsprechend zu kommunizieren.

Eine erfolgsversprechende Komponente des Führungsstils ist hierbei die personenorientierte Handlung, mit dem Ziel, die Aktionsfähigkeit des Einzelnen in der Gruppe möglichst zu erweitern. Voraussetzung dazu ist, die Mitarbeiter mit den entsprechenden innerbetrieblichen Informationen und Kompetenzen zu versehen.

Der Franchise-Manager hat durch verantwortungsbewusste Personalführung für ein motivierendes Betriebsklima zu sorgen, in dem die Mitarbeiter durch entsprechende Förderung und Weiterbildung weitgehendst ihre persönlichen Ziele erreichen können und sich mit ihrer Arbeitssituation zufrieden zeigen.

Viele Franchise-Systeme haben in ihren Leitsätzen auch den Begriff der "Information" definiert. Dabei wird von einer offenen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit ausgegangen, die bei Arbeitsteilung und Delegation den sinnvollen Austausch an Informationen voraussetzt.

Von der Leitung der Franchise-Zentrale werden Aufgaben zur selbstständigen Erledigung und Entscheidung an Mitarbeiter übertragen, die über die entsprechende Sachkompetenz verfügen.

Voraussetzung dazu ist die Abgrenzung von Verantwortungsbereichen und die Erteilung der erforderlichen Befugnisse.

Übertragbar ist dabei aber nur die Handlungsverantwortung für die richtige Sacherledigung. Dagegen ist die Führungsverantwortung, die Auswahl, Information, Kontrolle und Beurteilung der Mitarbeiter, nicht übertragbar.

2.1 Zuverlässigkeit als Qualitätsstandard im Führungsstil der Franchise-Zentrale

Aus der Situation Aufgaben eigenständig zu erledigen, entsteht für die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale die Anforderung, initiativ mitzudenken und unternehmerische Verantwortung zu entwickeln.

Mit der Übernahme der Verantwortung innerhalb der Aufgabenstellung der Franchise-Zentrale, ist auch die Mitverantwortung für den Erfolg der ihnen anvertrauten Franchise-Nehmer und damit der Erfolg des gesamten Systems verbunden.

Die - besonders in Franchise-Systemen - wichtigen Prozesse und die Arbeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiter sind transparent zu gestalten und laufend zu überdenken um sicher zu stellen, dass die richtigen Serviceleistungen für die Franchise-Nehmer erbracht werden. So gesehen ist die Franchise-Zentrale zugleich Dienstleister und Führungsorgan seiner Franchise-Nehmer. Die Franchise-Nehmer müssen sich also darauf verlassen können, dass die Franchise-Zentrale und deren Mitarbeiter nicht einseitig, sondern vielmehr als ständige Entwickler des gesamten Systems tätig sind.

2.2 Führungsstil und Lieferanten

Der Führungsstil eines Franchise-Systems spiegelt sich auch im Umgang und im Verhältnis zu den Lieferanten. Auch in diesem Bereich ist es sinnvoll, die Beziehung an einem an Information ausgerichteten Führungsverhalten zu orientieren. Autoritärer Umgang erzeugt Widerstand und vermindert die oft notwendige Kooperationsbereitschaft, was besonders in zeitlich engen Situationen zu unliebsamen Folgen führen kann.

Dr. Gerhard A. Wührer von der Universität Linz sieht einen grundlegenden Wandel im Lieferantenmarkt kommen. Nach seiner Ansicht wird die alte, antagonistische Beziehung zu Lieferanten - das Auspressen der Lieferanten um jeden Preis - durch ein neues Verhältnis ersetzt. Insbesondere bei Diskussionen um Kundenzufriedenheit und Loyalitätsbildung ist die frühzeitige Einbindung der Lieferanten notwendig.

3 Führungsstile im Franchise-System: Franchise-Nehmer

Als umfassende Dokumentation der Formen und Regeln der Zusammenarbeit bildet das System-Handbuch die Grundlage einer Franchise-Partnerschaft. Alle wesentlichen Kriterien eines Franchise-Systems, also auch die der Führungsarbeit und des Führungsstils werden im Handbuch als Richtlinien schriftlich festgelegt.

Bereits die Festlegung dieser Richtlinien ist abhängig von der geistigen und sozialen Einstellung der Begründer des Franchise-Systems. Unterschiedliche Einstellungen produzieren zwangsläufig unterschiedliche Richtlinien.

Der vielleicht extremste Fall der Führung in einem Franchise-System ist die Nicht-Führung der Franchise-Nehmer, das sogenannte führungsaverse Verhalten. Jörg Meurer stellte 1996 in seiner Dissertation "Führung von Franchise-Systemen" fest, dass nahezu jedes vierte deutsche Franchise-System von diesem Problem betroffen ist. Die Führung durch Nicht-Führung kann vor allem auch bedeuten, dass das entsprechende Franchise-System sich nicht entsprechend der Franchise-Definition verhält, oder sogar gegen das Vertragsrecht verstößt.

Diesem "anarchistischen" Führungsstil diametral entgegengesetzt ist das Prinzip der autoritären oder rigide hierarchischen Führung. Bei diesem Führungstyp sind besonders starke betriebswirtschaftlich-technokratische und rigide Merkmale zu finden. Als Leitlinie wird dabei das einem Filialsystem entsprechende "top-down" Verfahren angewendet. Mit diesem Führungsstil wird die eigentliche Stärke des Franchising, der Effekt der Synergie weitestgehend verhindert.

Das liberal vertrauensbasierte Führungsprinzip entspricht im wesentlichen dem "laissez-faire"-Stil. Geringe Führungsintensität, ausgeprägte Freiräume für die Franchise-Nehmer und ein geringes Ausmaß an möglichen Sanktionen kennzeichnen diesen Führungsstil.

Ein hohes Ausmaß an intensiver Kommunikation, Austausch von Informationen und Partizipation am System kennzeichnen den partnerschaftlich interaktiven oder kooperativen Führungsstil.

Dieser, eigentlich dem Idealfall entsprechende Führungsstil in einem Franchise-System weist eine starke Orientierung der Franchise-Zentrale auf die Franchise-Nehmer hin aus und gewährleistet die optimale gegenseitige Unterstützung der Partner innerhalb des Systems.

3.1 Selbstständigkeit der Partner und Führung im Franchise-System

Man könnte einwenden, dass sich die Selbstständigkeit der Franchise-Nehmer und der Begriff der Führung widersprechen. Dies ist allerdings nur ein Scheinwiderspruch, denn der Begriff der Führung im Sinne der Franchise-Definition kann nicht als Bevormundung oder gar Entmündigung verstanden werden. Vielmehr geht es um die Koordination der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen und der Vorteilsfindung des gesamten Franchise-Systems im Sinne jedes einzelnen Beteiligten. Denn wie Brecht sagt: "zuerst kommt das Fressen und dann die Moral".

Darum lässt sich ohne weiteres feststellen, dass der partnerschaftlich interaktive, bzw. kooperative Führungsstil der einzige ist, der dem Sinne des Franchising entspricht und ihm gerecht wird.

Als Basis dieser Führung kann die Erbringung der Leistungen des Franchise-Paketes gesehen werden. Die Dokumentation und die Erbringung dieser Leistungen führt zu Vertrauen der Franchise-Nehmer und damit zum verbesserten Verhältnis zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber.

3.2 Der klassische Rechtsrahmen des Franchising

Wurde Franchising in den vergangenen Jahren vorwiegend als reine Form einer Technik der Absatzmittlung verstanden und oft in die Verwandtschaft zu Handelsvertretern und Vertragshändler gebracht, so hat sich durch die neue Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) der Europäischen Kommission eine Änderung der Situation ergeben.

Nach wie vor gilt jedoch die klassische Definition des Europäischen Ethik-Codex für Franchising:

"Franchising ist demnach ein vertikal kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Das System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers ist das Franchise-Paket; es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, der Gewährung von Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Informationen."

Das Franchising hat sich, aus einer zu Beginn stärker hierarchisch strukturierten Vertriebsform, in eine auf Kooperation und Austausch orientierte Wettbewerbsform mit starken Rechten für den Franchise-Nehmer entwickelt.

Dementsprechend ist auch die Führung in Franchise-Systemen auf eine Führung im Sinne einer demokratisch organisierten Gruppe ausgerichtet.

3.3 Führungs- und Steuerungselemente im Franchise-System

Franchise-Systeme verfügen über eine Reihe von Führungs- und Steuerungselementen. Die überwiegende Anzahl dieser Instrumente ist auf einen interaktiven Prozess ausgerichtet und dient in erster Linie der Organisation der Informationen und der Kommunikation.

3.3.1 Beiräte und Ausschüsse

Von den Franchise-Nehmern aus ihren eigenen Reihen gewählte Beiräte oder Ausschüsse werden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung in den unterschiedlichsten Bereichen installiert. Von der Abstimmung der Marketingplanung bis zur Neuaufnahme von Produkten und Unterstützung genereller Änderungen im Franchise-System reichen die Aufgaben der Beiräte.

3.3.2 Jahres- und ERFA-Tagungen

Zahlreiche Treffen mit allen Franchise-Nehmern oder regionalen Gruppen dienen dem Informationsaustausch innerhalb des Franchise-Systems, der Vorstellung von Neuerungen, neuen Produkten, neuen Dienstleistungen, dem allgemeinen "get together" und dem Jahres- und Rückblick.

3.3.4 Franchise-Zentrale und Partnermanager

Die Partnermanager sind das Herzstück jedes Franchise-Systems, die ständigen Ansprechpartner, die personifizierte Kommunikation, die Vermittler zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Vor allem aber auch die Überwacher der Qualitätsstandards zur Sicherstellung der Kontinuität des Franchise-Systems.

3.3.5 Schlichtungsstellen/Mediation

Als Steuerungsinstrument zur Regelung von Konflikten zwischen der System-Zentrale und den Franchise-Nehmern, oder auch bei Diskrepanzen der Franchise-Nehmer untereinander, hat sich die Schlichtungsstelle in Franchise-Systemen erfolgreich etabliert. In dieser nicht-gerichtlichen Auseinandersetzung werden auf kostengünstige Art einvernehmliche Lösungen erarbeitet.

3.3.6 Kommunikations-Tools, klassisch bis Intranet

Besondere Bedeutung für Franchise-Systeme haben, bedingt durch die rasante Entwicklung der neuen Medien, die Bereiche Internet und Intranet. Vor allem das Intranet gewinnt zunehmend an Bedeutung für die interne Kommunikation innerhalb des System.

Aber natürlich sind nach wie vor auch Telefon, Telefax, Briefe und Printmedien die klassischen Kommunikations-Tools für Franchise-Systeme.

3.3.7 Quantitatives und qualitatives Controlling

Oftmals fälschlich von Kritikern des Franchising als Überwachungsinstrumente hingestellt, dienen die Controlling-Instrumente der Stabilisierung des Systems. Vor allem aber geben sie dem Franchise-Partner Sicherheit hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Situation und des qualitativen Status seiner Arbeit.

4 Die neue Generation im Franchising

Die Aufgaben, die sich einerseits aus komplexeren Betätigungsfeldern, andererseits aber auch aus anspruchsvolleren Interaktionspartnern ergeben, lassen die Prioritäten künftiger Führungsarbeit deutlich erkennen.

Nach Manfred Maus ist ganzheitliches Denken bei der Steuerung eines Franchise-Systems ein entscheidender Erfolgsfaktor: "Eine Führungskraft, die den Turbulenzen der Zukunft gewachsen sein will, muss immer wieder dafür sorgen, dass sich die Routinen auflösen. Ihre Aufgabe besteht darin, Wandel nicht zuzulassen, sondern Wandel zu initiieren. Und das kann nur geschehen, indem man ganzheitlich denkt. Indem man nicht nur Teile des Prozesses sieht – nicht nur den Ball, das Tor und den Schläger – sondern die Dinge in ihrem Zusammenspiel erfasst" (Manfred Maus).

Insgesamt betrachtet zeigt die Tendenz der Anforderungsprofile an die "neuen" Führungskräfte einen hohen Stellenwert sozialer und im besonderen kommunikativer Kompetenzen.

Neben ausgeprägter Entschlusskraft und Schnelligkeit treten intellektuelle und soziale Qualitäten wie Lernfähigkeit, Flexibilität, Kreativität, Teamfähigkeit und Konfliktbereitschaft sowie moralische Kategorien wie Integrität und soziale Verantwortung hervor. Insbesondere die Letztgenannten spiegeln hohe und weiter wachsende Anforderungen im Bereich der ethischen Kompetenz wider.

Die Tendenzen zum künftigen Führungsstil lassen eine hohe Ausprägung von Merkmalen wie "Aufgaben-" und "Ergebnis-orientiert" erkennen. Auch hierin spiegelt sich der hohe Stellenwert der Leistungsorientierung. Demgegenüber nimmt die Bedeutung autoritärer oder "laissez-faire"-Haltungen bemerkenswert ab.

4.1 Vision und Corporate Identity als Führungsinstrumente

Zu den lange unterschätzten und teilweise stark vernachlässigten Führungsinstrumenten gehört die Identität des Unternehmens mit ihren Zielen und Visionen. Die Möglichkeit, sich mit einem klaren Leitbild identifizieren zu können, kann umständlich formulierte Richtlinien oftmals sogar ersetzen. Aufgrund der Verinnerlichung dieser Werte gehen diese Prinzipien in die tägliche Arbeit über.

Damit soll auf keinen Fall der Eindruck entstehen, dass ausformulierte Richtlinien in Form eines Handbuchs in Franchise-Systemen durch eine Unternehmensphilosophie zu ersetzen seien.

Eine starke Identität mit den Zielen und Visionen des Franchise-Systems erleichtert die Umsetzung der Idee und verringert die Gefahr von Entgleisungen innerhalb des Systems.

Auf dieser Basis ist anzustreben, dass Franchise-Geber und Franchise-Nehmer ihre strategischen Ziele gemeinsam formulieren und anstreben, diese Ziele auch gemeinsamen zu erreichen.

4.2 Führung und neue Medien

Eine wirkliche Gefahr bei der Einführung der neuen Medien und Techniken besteht darin, die Einführung allein in die Hände der Computer-Experten zu legen. Diese Fachleute entwickeln sich zu einer neuen Priesterkaste, deren "Weissagungen" die Geschäftsführung absoluten Glauben schenkt.

Die mit den neuen Techniken entstehenden Probleme werden dementsprechend nur von der technischen Seite gesehen und damit isoliert betrachtet.

"Die Unsicherheit über die Auswirkung der neuen Techniken auf den Führungsstil des Unternehmens ist weitverbreitet. Sie wird durch die Diskussion über Wert oder Unwert der neuen Techniken noch verschärft. Horrorvisionen im Orwellschen Sinn werden nicht zuletzt durch die Medien zum Ansatzpunkt weitgehend emotional bestimmter Kritik.

So kommt es zu einer verhängnisvollen Zuspitzung in der Frage: "Humanisierung der Arbeitswelt oder neue Technologien?" (Reinhard Höhn)

4.3 Open Systems als innovative Führungsvariante

Eine wichtiger Hinweis auf die Entwicklung von Führungsqualitäten und der Bedeutung der Kommunikation in diesem Bereich kommt aus der Welt der Software-Entwicklung. Ausgehend von der Tatsache, dass im Bereich der Software von Betriebssystemen eine gewisse Monopolstellung durch Microsoft entstanden war und damit bestimmte Fortschritte in der Entwicklung gehemmt wurden, entschloss sich eine Gruppe skandinavischer Wissenschaftler zu einem radikalen Schritt. Sie stellten ihre bisherige Entwicklung einer Betriebssoftware öffentlich und kostenlos via Internet allen Softwareentwicklern zur Verfügung. Was daraus entstand war bislang einmalig auf der Welt: weltweit wurde die Weiterentwicklung dieser auf Unix basierenden Software von mehr als 3.500 Programmierern unentgeltlich aufgenommen und es entstand das unter dem Namen Linux bekannt gewordene Betriebssystem, das als Konkurrenz zu Microsoft auf dem besten Wege ist diesem den Rang als führendem Betriebssoftware-Hersteller im Serverbereich abzulaufen. Eine Reihe anderer großer Unternehmen der Software-Branche hat sich inzwischen ebenfalls entschlossen im sogenannten Open System zu arbeiten.

Unabhängig von dem Phänomen, dass Tausende von Menschen bereit waren ihr Know-how unentgeltlich zur Verfügung zu stellen, stellt Open System eine neue Tendenz auch im Führungsverhalten dar. Die eigentliche Führung in diesem Sinne besteht in der Kompetenz des Wissens, den Fähigkeiten der einzelnen Personen und der Orientierung auf ein gemeinsam angestrebtes Ziel.

Das diese Vorgangsweise durchaus nicht neu ist, zeigt ein, von dem Physiker und Philosophen Heinz von Förster, gern zitiertes Beispiel:

Es handelt sich dabei um die Seeschlacht bei Midway. In dieser Schlacht des zweiten Weltkrieges zwischen Amerikanern und Japanern verlor die amerikanische Flotte gleich zu Beginn der Auseinandersetzungen ihr Kommandoschiff. Normalerweise wäre dies das Ende der Amerikaner gewesen. Keine zentrale Koordination bedeutete den Untergang. Es geschah jedoch etwas völlig anderes. Anstatt einem anderen, einzelnen Schiff die Kampfleitung zu übertragen, wechselten die Amerikaner ständig die Führung der Koordination des Kampfes. Jeweils das Schiff, das den besten Überblick über die Situation hatte und die Bewegungen der Japaner am nächsten beobachten konnte, übernahm die temporäre Führung. Dieser optimalen Koordination der Amerikaner waren die Japaner nicht gewachsen. Mit ihrer zentralen Kommandostelle waren die Japaner den Amerikanern an Reaktionsschnelligkeit unterlegen.

Es muss also nicht immer gut sein, etwas ausschließlich zentral zu führen. Delegieren und Abrufen dezentraler Fähigkeiten beinhaltet ein nahezu unerschöpfliches Reservoir an Potential und kann oft schneller und perfekter zum Ziel führen als die Schwerlastigkeit einer in sich ruhenden Führung.

4.4 Marktorientierung und CRM als Einflussfaktoren auf Führungsstil

Es gibt kein Unternehmen, also auch kein Franchise-System, das sich zur Zeit nicht intensiv mit Customer Relationship Management (CRM) beschäftigt. Die Orientierung an der Individualität des Kunden, seine gezielte Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit sind die Zauberformeln des neuen Marketing. Verständlich, wusste doch Henry Ford schon, dass er die Hälfte seines Werbeaufwands "beim Fenster hinauswarf", er wusste nur nicht welche Hälfte. Mit einer ziel- und einstellungsgenauen Ansprache des Kunden könnte in dieser Hinsicht sehr viel erreicht werden.

Franchise-Systeme sind für die Lösung dieser neue Aufgabe im Marketing geradezu prädestiniert. Das arbeitsteilige Verfahren im Franchising, die Konzentration des Franchise-Nehmers auf Fragen des regionalen Vertriebs und damit auf den direkten Kontakt zum Kunden, bildet eine ideale Ausgangsposition für ein Customer Relationship Management.

In der Praxis besteht allerdings das Problem der Datenverwaltung. Die vom Franchise-Nehmer erhobenen Kundendaten befinden sich in seinem Besitz und einer zentralen Verarbeitung in der Franchise-Zentrale stehen oft Bedenken entgegen.

Eine solche Management-Strategie hat aber auch Auswirkungen auf den Führungsstil. Mit einer autoritären Anweisung an die Mitarbeiter "nun gehen Sie mal die Kunden befragen" ist es hierbei nicht getan. Customer Relationship Management, also eine "Beziehung" zum Kunden aufzubauen, bedeutet diese Einstellung im gesamten Netzwerk zu etablieren. Das lässt sich nur über den Weg einer kooperativen und partnerschaftlich interaktiven Führung erreichen.

4.4.1 Partner-Bindungsprogramm

Nach dem heute allgemein anerkannten Verständnis vom Wesen des Franchising ist die System-Zentrale Dienstleister der Franchise-Nehmer. Damit sind die Prinzipien eines Customer Relationship Management innerhalb eines Franchise-Systems anwendbar.

Die Weiterführung dieses Gedankens bedeutet, dass zur Führung eines Franchise-Systems ein Bindungsprogramm für Franchise-Nehmer gehört, also eine konsequente Beschäftigung mit den persönlichen Einstellungen der Partner und ein geeignetes Programm zu ihrer Motivation und Steigerung ihrer Leistungsbereitschaft.

Tatsächlich stellen Partner- und ERFA-Tagungen, Beiräte und Partnermanager, Bonussysteme und interne Kommunikationsinstrumente bereits einen formalen Teil eines solchen Programms dar. Der Schlüssel zum Erfolg liegt jedoch auf der inhaltlichen Ebene.

Stellen Sie sich vor, Ihr Sohn oder ihre Tochter gewinnt ein Jugendskirennen. Das macht Sie keinen Euro reicher, aber unglaublich stolz. Obwohl Sie nicht selbst gewonnen haben - es ist schließlich ein Stellvertreter-Sieg - hat ein Teil Ihres Systems, für das Sie mitverantwortlich sind, gesiegt.

Nicht viel anders funktioniert es im Franchise-System. Der Stolz auf das System, der Stolz Teil eines "siegreichen" Teams zu sein, stellt ein starkes und effizientes Element des Führungssystems dar.

4.5 Die Partner als "Marktsensoren" und "Transmitter"

Für modernes Franchising stellen die Franchise-Nehmer mehr dar, als reine Partner für den Vertrieb. Ihre unmittelbare Nähe zum Kunden, zu seinen Reaktionen auf Produkte, Dienstleistungen und deren Qualitätsstandards, zu Wünschen und Einstellungen der Kunden und zu anderen unmittelbaren Erfahrungen im Markt, machen die Franchise-Nehmer einerseits zu Marktsensoren der Zentrale und andererseits zu Transmittern für die Botschaft des Franchise-Systems im Markt.

Um diese Qualitäten konsequent nutzen zu können ist ein entsprechendes Führungsverhalten im System notwendig. Partizipative und kooperative Führung vermitteln dem Franchise-Nehmer die weitreichende Bedeutung seiner Aufgabe und seiner Arbeit vor Ort. Ein motivierter Franchise-Nehmer, der seine Funktion und Bedeutung innerhalb des Franchise-Systems als wichtigen Beitrag zur Gesamtentwicklung des Systems versteht, bringt mehr Einsatz und Leistungswille.

Flache Hierarchien sind hier auch ein Garant für die Motivation der Franchise-Nehmer.

5 Ausblick

Die Änderungen der Parameter in allen Bereichen der Gesellschaft, der nahezu uneingeschränkte Zugang zu Informationen und die rasche Entwicklung von Wissenschaft und Technik nehmen massiven Einfluss auf die Führung von Unternehmen. Autoritäres Führungsverhalten oder "die große Einsamkeit" der Entscheidung sind keine erfolgversprechenden Kriterien in der Managementpraxis mehr.

Franchise-Systeme besitzen in dieser Entwicklung nahezu ideale Voraussetzungen. Wenn die im Franchising favorisierten Prinzipien der Arbeits- und Aufgabenteilung auch auf das Führungsverhalten der Systeme angewendet werden, können diese Systeme zu Vorbildern eines neuen Führungsstils heranwachsen.

Die neuen Zauberworte für die Führung in Franchise-Systemen sind Ganzheitlichkeit, Partizipation, Empowerment (Bevollmächtigung) und Verantwortung, die Stärken der Synergie im Franchising.

SYNCON International Franchise Consultants
Josef-Mayburger-Kai 82
A 5020 Salzburg
Tel.: +43 (0)662-874245-0
Fax: +43 (0)662-874245-5
www.syncon.at, office@syncon.at

SYNCON International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
D 80638 München
Tel.: +49 (0)89-15916630
Fax: +49 (0)89-15916634
www.syncon.de, office@syncon.de