

# Konflikte in Franchise-Systemen

von Mag. Waltraud Frauenhuber

Konflikte in Franchise-Systemen – darüber spricht niemand gerne. Sollten Sie aber, denn Konflikte und Lösungen sind die beiden Seiten der Medaille, die Entwicklung heißt. Ohne Konflikte, gibt es keine Lösungen und somit keinen Fortschritt im Franchising.

## Konflikte ein Tabu-Thema?!

Franchise-Systeme leben von den Menschen, die es tragen und voran treiben. In der tagtäglichen Arbeit und im Umgang miteinander finden Gespräche, Diskussionen, Konflikte, Verständnis... - eben zwischenmenschliche Kommunikation - statt. Die Existenz von Konflikten in einem Team - sei es innerhalb der Franchise-Zentrale, in der Beziehung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, oder zwischen dem Franchise-Nehmer und seinen Mitarbeitern - ist eine Herausforderung zur gemeinsamen Entwicklung und nicht ein Problem, oder gar Tabu-Thema.

## Kommunikations-Kultur als wichtiger „soft skill“

Wer sich als Franchise-Interessent für ein System entscheidet, entscheidet sich auch für die vorherrschende Kommunikations- und Konflikt-Kultur.

Nicht nur die „hard facts“ der Partnerschaft (also Investitionssumme, Einstiegsgebühr, monatliche Franchise-Gebühren u.a.) sollten den Ausschlag für oder gegen ein Franchise-System geben, sondern eben auch die „soft skills“ im Umgang miteinander.

So wie sich der Franchise-Geber für einen Interessenten als zukünftigen Partner entscheidet, so wählt auch umgekehrt der Interessent ein System nach seinen, persönlichen Kriterien aus. Im Falle einer „win – win“-Situation für beide kommt es zu einem Vertragsabschluss und die gemeinsame Arbeit beginnt.

## 4 Phasen der Franchise-Partnerschaft

So wie ein Menschenleben verschiedene Phasen durchläuft, so erleben Franchise-Geber und -Nehmer auch verschiedene Zyklen in ihrer Zusammenarbeit:

1. Phase der Identifikation: Der Zeitraum erstreckt sich vom ersten Kennenlernen, bis zum Vertragsabschluß. Diese Phase ist gekennzeichnet durch all das „Neue“ der Franchise-Partnerschaft: Schulung, Ausbildung, Standortsuche und –auswahl, Einrichtung und Ausstattung des Standortes, Kennenlernen des Franchise-Gebers und der Franchise-Zentrale... Die Stimmung kann geprägt sein von Unsicherheit, Stress und manches Mal auch Ängsten.

2. Phase der Exploration / des Austestens: Diese Phase steht für die erste Zeit der Zusammenarbeit mit dem Franchise-Geber und mit anderen Franchise-Nehmern. Eine gewisse Routine im Alltagsgeschäft stellt sich ein; der Franchise-Nehmer verliert seine Anfangsunsicherheit und gewinnt Selbstsicherheit durch erste Erfolge. Durch mehr Selbstbewusstsein steigt die Experimentierfreudigkeit und Grenzen werden ausgetestet.

3. Phase des Erwerbs der eigenen Identität: In dieser Zeit hat sich der Franchise-Nehmer fest innerhalb des Systems etabliert und sucht nach neuen Herausforderungen (innerhalb, oder außerhalb des Franchise-Systems). Aus dem Abtesten von Grenzen wird eine Abgrenzung und Profilierung der eigenen Person. Diskussionen, anstatt Ausweichen und eine neue Positionierung des Franchise-Nehmers innerhalb des Systems schaffen die Möglichkeit einer starken Integration.

4. Phase der Ausformung einer reifen Partnerschaft: In dieser Phase könnte der Franchise-Nehmer vielleicht auch ohne seinen Franchise-Geber und die anderen Franchise-Nehmer erfolgreich sein, ABER er will diese Form der Selbstständigkeit im Sinne einer alleinigen Selbstständigkeit gar nicht mehr, sondern schätzt die Synergien des Netzwerkes, den Gewinn durch die Franchise-Partnerschaft und weiß, dass „einer alleine nie so stark und erfolgreich sein kann, wie alle zusammen“! Jetzt ist der Zeitpunkt, um dem Franchise-Nehmer neue Möglichkeiten und Chancen im Franchise-System anzubieten – eventuell durch einen 2. oder 3. Standort, vielleicht auch durch die Einbindung in den Beirat.

*(Quelle 4 Phasen: Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Salzburg)*

Um Unstimmigkeiten oder eventuell zukünftige wie bestehende Konflikte anzusprechen, gibt es in vielen Franchise-Systemen die Einrichtung eines Beirates, der für Franchise-Nehmer wie auch -Geber eine gute Plattform zum Austausch bzw. zur Einigung bietet. Ein weiteres etabliertes und erfolgreiches Instrument ist die „Partnerschaftsbilanz“ – die Erhebung des Zufriedenheitsgrades auf Seiten der Franchise-Nehmer und auf Seiten der System-Zentrale. Und, im Falle eines Falles, die Mediation als Versuch einer außergerichtlichen Einigung.

Zusammenfassend gilt für Franchise-Geber und -Nehmer, machen Sie Konflikte zu einem Teil Ihrer Unternehmenskultur und sehen Sie Konflikte und Kritik als Potential zur Weiterentwicklung. Jede Kritik ist ein „symbolischer Blumenstrauß“, denn hinter der Kritik steht immer die Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit, das JA zum Franchise-System, denn sonst käme keine Kritik, sondern eine Kündigung der Partnerschaft.