

DIE QUALITÄT VON KONFLIKTEN
Manuskript zum Vortrag auf dem
5.Internationalen Franchise-Symposium,
Wien, 12.Sept. 2001

Letztes Jahr habe ich an dieser Stelle ein Modell vorgestellt, wie man Konflikte im Franchising einordnen könnte und ich habe erste Ergebnisse einer Studie dazu vorgestellt, die, angeregt von Frau Mag. Frauenhuber, mein Institut für Wirtschaftspsychologie in Zusammenarbeit mit der Universität Salzburg durchgeführt hat.

Ich kann heute, sponsored by Generali, weitere Auswertungen der Studien vorlegen, die dieses Modell sehr unterstützen. Ich habe letztes Mal folgendes behauptet:

Im Franchising passiert Ähnliches wie bei der frühkindlichen Entwicklung. Es gibt **zwei Hauptphasen**: die Phase der **Verschmelzung**, Identifikation, Abhängigkeit und die Phase der **Loslösung**, eigenen Identitätsfindung und selbstverantworteten reifen Partnerschaft.

Wenn in der Kindheit die Beziehung zwischen Mutter, Vater und Kind eine gute, einfühlsame, geborgene ist, dann spricht man von **sicherer Bindung**. Solche Kinder entwickeln ein Urvertrauen in ihre Eltern und in der Folge in sich selbst und zeigen später bessere Fähigkeiten in allen Lebensbereichen.

Gibt es in der frühen Kindheit Störungen, wenig einfühlsame, viel abwesende oder unberechenbare Eltern so entstehen **unsicher gebundene** Kinder. Diese bleiben immer in der Bindung, werden aber ambivalent zwischen notwendiger Sicherheit und Wut über die Bindung oder deren Verletzung.

Damit ist klar, **dass** diese erste „Verschmelzungsphase“ ganz entscheidend über späteren Erfolg und Beziehungen bestimmt. Übertragen auf Franchising heißt dies, **dass** jegliche **Störungen, Unzuverlässigkeiten und Vernachlässigungen** in der Aufnahme- und ersten Zusammenarbeitsphase das **Urvertrauen** in Franchisegeber (im folgenden FG) und sich selbst als Franchisenehmer (im folgenden FN) reduziert. In späterer Folge werden durch die unsichere Bindung Konflikte und negative Gefühle erhöht.

Daher ist in dieser ersten, der Verschmelzungsphase, **hohe Aufmerksamkeit und Beziehungsqualität** erforderlich. Den Preis für Fehler zu Beginn zahlt man später Jahr für Jahr in Reibungs- und Leistungsverlusten.

So belegen unsere Untersuchungsergebnisse, dass es für FN zu Beginn sehr wichtig ist, in vielen Belangen unterstützt zu werden, gezeigt zu kriegen, wo und wie es langgeht. **Hilfestellung bei Problemen, Ideen für Werbung, Schulung/Training und Betreuung** haben laut unserer Untersuchung hohe Bedeutung.

Dies wird für die **Anfangsphase von den FG unterschätzt**, all das werten sie in der Bedeutung signifikant geringer als die FN. FG unterstützen weniger als sie denken. Hier wird gegen das Prinzip der Verschmelzung verstoßen – ein gravierender Konfliktherd. **Konflikte** in dieser Phase haben aber **keine Notwendigkeit**, sollten gering gehalten werden.

Konfliktqualität: Besteht in der Signalfunktion,
dass etwas fehlt!

FG neigen laut unseren Studien dazu, diese Signale zu übersehen, sie **nehmen Konflikte signifikant geringer wahr**, als FN angeben, sie zu haben.

Interessant ist, dass **in späteren Jahren FG** diese Unterstützungsleistungen in ihrer Bedeutung für die FN **überschätzen** – damit wird es ein **Doppelfehler**, denn später sollte die Ablösung unterstützt werden und die Unterstützung kann reduziert oder auf andere Bereiche geändert werden.

Noch stärker gilt das Gesagte, wenn wir zwischen Franchisesystemen mit **striktter Lenkung und freierer Führung** unterscheiden. Denn da wird der Unterschied bei Verschmelzung und Ablösung im vorhinein stärker festgelegt. Für **FN strikter Systeme** sind **Unterstützungs- und Steuerungsleistungen** auch **über die Zeit wichtiger** als für FN in freier geführten Systemen. Das könnte bedeuten, dass sie abhängiger bleiben.

Das könnte stimmen, denn sie geben an, dass sie sich **passiver fühlen, sich weniger Selbstvertrauen** zuschreiben und **weniger Handlungsmöglichkeiten** sehen, als FN der freieren Systeme.

Gleichzeitig entwickeln FN einen höheren Wunsch nach **mehr Eigenverantwortung** und geben **Mitsprache höhere Bedeutung** in späteren Phasen, als FN freierer Systeme.

Dadurch muss es jedoch zu einem „inneren“ Konflikt kommen. Der ist nur zu lösen, wenn man entweder sich der Abhängigkeit ergibt, oder die Konfliktursache nach außen verlegt.

Da FN strikterer Systeme angeben, weniger konfliktscheu zu sein, erleben sie mehr und intensivere Konflikte mit den FG. Für diese gibt es jetzt zwei Möglichkeiten: Entweder sie wählen bei der FN-Suche schon jene aus, die sich lieber anpassen und führen lassen, und daher in der Folge weniger Konflikt aus strikter Führung erleben – eine Frage der Auswahlverfahren. Oder sie wissen um die Kraft der Ablösungsdynamik Bescheid und hören rechtzeitig auf die Konfliktsignale und beherrschen den Umgang mit dieser Phase.

Die Folgen nicht ermöglichter Ablösung und eigener Reifung sind subtil: Dienst nach Vorschrift und Abwertung des F-Systems. Die FN strikter F-Systeme werten nicht nur sich selbst im Schnitt geringer, sondern auch ihr System als weniger etabliert und weniger erfolgreich, auch wenn das de facto anders ist.

Die FN sind auch hochsignifikant mehr der Meinung, dass das System zu Beginn besser und unrealistischer dargestellt wurde, als es ist.

Als weitere Folge davon, wird für FN strikterer Systeme mit der Zeit die Interessensvertretung wichtiger als für die anderen FN, bei denen die Forderung danach sogar abzunehmen scheint.

Konfliktqualität: In seiner unvermeidlichen Notwendigkeit:
Ablösung bringt
Reifung und Stärkung.

Dies alles ist aber Voraussetzung für Wachstum. Nur: **Ablösung bringt und braucht Konflikt**. Sie darf nicht zu schnell vonstatten gehen, braucht Reibungsräume und permanente Auseinandersetzung. Wird dieser Konflikt unter den Tisch gekehrt oder eskaliert, weil die professionelle Konfliktkompetenz fehlt, geht es in die Rebellion, oder in die Leistungsschwäche oder zu Bruch.

Dass Los- und Ablösung in Franchisesystemen ein Thema sind, zeigen einige weitere Ergebnisse:

Die Bedeutung von **Unterstützungsleistungen sinkt** generell im Laufe der Zeit für die FN. Ganz besonders gilt dies für die **Steuerungsfunktion des FG**, die anfangs hochsignifikant wichtiger gesehen wird als zum jetzigen Zeitpunkt.

Gleichzeitig steigen die **Wichtigkeit von Mitwirkung, Selbstbestimmung, Mitentscheidung beim Willensbildungsprozess für die FN**. Dies wäre ein guter Indikator für die Entwicklung einer reifen Beziehung zwischen FG und FN.

Leider ist es aber so, dass die FN angeben, dass ihre **Interessen** über die Zeit hochsignifikant **geringer von den FG berücksichtigt** werden.

Hier scheinen sich jedoch die Interessen zu ändern, weg von den Verschmelzungsbedürfnissen zu Beginn hin zu gleichwertiger Partnerschaft. Das kann eine wichtigere Rolle im System sein, Teilhaberschaft, Einbringen von Verbesserungen des Systems, u.v.a.

Konfliktqualität: Liegt hier im Hinweis auf eine dramatische
Änderung der Bedürfnisse
der FN und der Leistungen des FG.

Was aber häufig passiert, ist das „**Undankbarkeitssyndrom**“:
Der FG verstärkt seine Leistungen, der FN weist sie zurück,
weil unpassend, wird aber als renitent erlebt. Es gilt, wie beim
Füttern eines Kindes ab einem gewissen Augenblick - **je mehr
Spinat, desto grüner die Wand.**

Der Kontenausgleich für die Vernachlässigung des
Signalkonflikts durch die Franchisegeber erfolgt sofort: Neben
der **Geringerschätzung der Ausgereiftheit** des Konzeptes wird
die „**Beratung**“ durch den FG als „**weniger praxisgerecht**“ und
das „**zentrale Management**“ als „**weniger qualifiziert**“ eingestuft.

Dass dies wichtige Informationen sind, die nicht bedeuten, dass
der Franchisenehmer sein Interesse verliert, die Beziehung
beenden und aussteigen will, zeigt ein anderes Ergebnis
unserer Studie: Die **Grundzufriedenheit** mit der Zugehörigkeit
zum System bleibt über die Zeit **recht konstant.**

Auch laut einer Studie der Professoren Ahlert und Creussen
von der Universität Münster und dem dt. Franchisecenter liegen
Zufriedenheitswerte um die 70%. Und **86%** würden sich **wieder
für ihren Franchisegeber** entscheiden.

Wir haben bisher die zwei Hauptrichtungen „Verschmelzung/Identifikation“ und „Ablösung/selbstverantwortliche Partnerschaft“ zugrundegelegt. Etwas detaillierter unterscheiden wir innerhalb dieser Phasen jeweils zwei Unterphasen mit ihren ganz spezifischen Konflikten.

1. Phase der Verschmelzung/Identifikation:

1.1 Identifikationsphase:

In der Anfangsphase ist es bedeutsam, möglichst wenig Konflikte aufzubauen. Wenn sie erkennbar werden, haben sie eine wichtige Signalfunktion – sie signalisieren Störung des Urvertrauens.

Die Professionalität des FG liegt im „Finger am Puls“, in der raschen Erkennung und Behandlung der Störung, im wohlwollenden Umgang mit der Person der FN, für die man sich entschieden hat. Das geregelte Gespräch, die Bereitschaft zum sofortigen außertourlichen Kontakt, **Verständnis für Unkenntnis, rasche Hilfe** sind die Erfolgskriterien.

1.2 Explorationsphase:

Nach der erstjährigen Vertrautheit mit den Anforderungen des Geschäftes beginnt das **Ausprobieren** eigener Erfolgsstrategien. Bei strikt geregelten F-Systemen entstehen hier gleich Konflikte, da dies leicht als „Ungehorsam“ angesehen wird. Dabei ist es, wie beim Kind, das spielerische Erproben eigenen Vermögens.

Hier liegt die Qualität des Konfliktes in seiner Notwendigkeit. Wie setzt man Grenzen, ohne einzuengen, wie ermutigt man, ohne das eigene Modell zu stören. Ohne persönliches Gespräch zu fixen Zeiten fehlen Ermutigung und Reibung.

2. Ablösung/Eigene Identität:

2.1 Erwerb der eigenen Identität:

Der FN hat sich etabliert, sucht neue Wege und Möglichkeiten. Herausforderungen werden hier oft **außerhalb des F-Systems** gesucht, wie die **Kirschen in Nachbars Garten** immer süßer zu sein scheinen. Wird hier dieser Zeitpunkt übersehen, ist eine Korrektur sehr mühsam.

Dieser Konflikt braucht **professionelle Konfliktkompetenz**, denn solch einen Franchisenehmer zu verlieren, kostet Substanz. **Kein Ausweichen** oder wegschauen möglich! Ziel muss sein, diesem Franchisenehmer **Möglichkeiten innerhalb des Systems** aufzuzeigen, seine Stärken zu nutzen.

Die Qualität dieses Konflikts liegt im Aufzeigen ungenutzter Potentiale.

2.2 Ausformung der reifen Partnerschaft:

Die Zusammenarbeit hat sich als fruchtbar erwiesen. Selbst wenn der FN ohne F-System erfolgreich wäre, überwiegen die Synergien. Gegenseitige Anregungen entwickeln das gesamte System.

Konflikte haben hier ihre Qualität in der permanenten Auseinandersetzung über **Verbesserungen im System**, nicht mehr in den Beziehungen. Diesen Konflikt sollten beide Seiten pflegen.

Denn „**nett sein**“ ist auch keine Lösung, Kompromisse sind Hilfskonstruktionen (72% Kompromisse in der deutschen Ahlert/Creussen-Zufriedenheitsstudie) und Abwarten führt in die Lethargie.