



Ethische Risiken im Verkauf richtig managen

Stefan Behringer, Lars Binckebanck

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Abstract: Verkauf und Compliance haben vielfältige Berührungspunkte: Die direkte Umsatzverantwortung des Vertriebs und der damit verbundene Erfolgsdruck bedingen eine besondere Risikoexposition für Compliance-Verstöße. Der folgende Beitrag zeigt auf, wie diesen Risiken präventiv begegnet werden kann.

1. Das Imageproblem im Verkauf

Der Beruf des Verkäufers hat in Deutschland ein schlechtes Image. Verkäufer werden in Film und Fernsehen typischerweise als zwielichtige Gestalten portraitiert, die mit allerlei manipulativen Methoden nur darauf lauern, ihre Kunden über den Tisch zu ziehen. Die Nachrichten bestätigen dieses Bild durch regelmäßige Berichte über illegale oder mindestens anrüchige Geschäftspraktiken. Fast jeder kann aus seinem Alltag Geschichten über echtes oder scheinbares Fehlverhalten von Verkaufspersonal beisteuern. Dieses Imageproblem kann sich negativ auf die Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte sowie auf Kundenbeziehungen und -zufriedenheit auswirken.

Darüber hinaus ist die Notwendigkeit eines umfassenden und systematischen Compliance-Managements im Verkauf spätestens seit dem Siemens-Skandal unübersehbar. Dort wurden aus „schwarzen Kassen“ insgesamt 1,36 Mrd. US-Dollar für Bestechungsgelder an ausländische Amtsträger und Geschäftspartner gezahlt. Der gesamte Vermögensschaden aus dieser Affäre beziffert sich auf geschätzte 2,5 Mrd. Euro [Me10].

Ethische Normen haben nachweislich einen positiven Einfluss auf Verkaufsergebnisse, langfristige Rentabilität und Kundenbindung [GJ07]. Aus dieser Perspektive umfasst ethisches Verhalten im Verkauf faire und ehrliche Aktivitäten, die dem Verkäufer den Aufbau und die Pflege langfristiger Kundenbeziehungen auf der Basis von Zufriedenheit und Vertrauen ermöglichen [RR05].



2. Ethische Probleme im Verkauf

„Verkauf als wirtschaftssozialer Prozess umfasst alle beziehungsgestaltenden Maßnahmen, bei welchen Verkaufspersonen (Verkäufer) durch persönliche Kontakte Absatzpartner (Käufer) direkt oder indirekt zu einem Kaufabschluss bewegen wollen“ ([We91], S. 256). Daraus ergibt sich eine besondere Anfälligkeit für unethisches Verhalten [Ro11]:

- Die permanente soziale Interaktion mit Kunden und Kollegen impliziert deutlich mehr Ansatzpunkte für ethisches und unethisches Verhalten als ein klassischer Bürojob.
- Die Arbeit im Außendienst bedingt hohe Freiheitsgrade bei relativ geringen externen Kontrollmöglichkeiten.
- Die Verantwortung für den Absatz und damit die Wirtschaftlichkeit des Arbeitgebers kann starken Stress im Tagesgeschäft und Druck seitens der Verkaufsleitung auslösen.
- Die Entlohnung erfolgt zumeist auf der Basis eher kurzfristig ausgerichteter und transaktionsorientierter Anreizsysteme.

Betont ethisches Verhalten mindert unter kurzfristigen Gesichtspunkten meist Verkaufschancen, während unethisches Verhalten langfristig Kundenbeziehungen gefährden und rechtliche Konsequenzen haben kann. Dies führt zu einer Reihe von ethischen Dilemmata im Verkauf [AK13].

2.1. Ethische Dilemmata für Verkäufer

Mitarbeiter im Verkauf befinden sich demnach in einem ethischen Spannungsfeld zwischen Vorgesetzten und Kunden [JM13]:

- Gegenüber ihren Kunden kann Unehrlichkeit für den kurzfristigen Verkaufserfolg förderlich sein. Falschangaben im Verkaufsgespräch können aber neben ethischen Problemen auch rechtliche Nachteile für das Anbieterunternehmen zur Folge haben. Verkäufer können versuchen, sich die Gunst ihrer Kunden mit Geschenken oder Einladungen zu erkaufen, wobei die Grenzen zu Bestechung und Korruption häufig fließend sind. Ein weiteres potenzielles Problem ist die nicht wirtschaftlich gerechtfertigte Bevorzugung „guter“ Kunden, beispielsweise durch Sonderkonditionen, und die damit einhergehende Diskriminierung anderer Kunden. Schließlich kann bei zu großer Nähe zu den Kunden eine Weitergabe vertraulicher interner Informationen den Interessen des Anbieterunternehmens schaden.



- Gegenüber der Verkaufsleitung besteht die Gefahr, dass Verkäufer die eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten im Außendienst nutzen und sich mit Falschinformationen einen Vorteil verschaffen oder Probleme verschleiern. Weiterhin ist der Missbrauch von Unternehmensressourcen insbesondere im Bereich der Reisekosten nicht selten, was den Tatbestand der Unterschlagung erfüllt. Schließlich sind unangemessene persönliche Beziehungen zu Kunden oder Kollegen potenziell problematisch.

2.2. Ethische Dilemmata für die Verkaufsleitung

Die Verkaufsleitung muss sich mit weiteren ethischen Dilemmata auseinandersetzen, die ihrer Funktion im mittleren Management geschuldet sind [JM13]:

- Gegenüber dem Verkaufsmitarbeiter bauen Manager zur Erreichung der Unternehmensziele häufig übermäßigen Verkaufsdruck auf, der unethisches Verhalten provoziert. Ein weiteres potenzielles Problem ist die Täuschung von Verkaufsmitarbeitern durch die Vorspiegelung falscher Tatsachen (z.B. einseitige Feedbacks). Schließlich ist auch die Missachtung von Mitarbeiterrechten (z.B. Diskriminierung) ein Problemfeld für die Verkaufsleitung.
- Gegenüber dem Top Management sind Verkaufsleiter verantwortlich für das ethische Klima im Verkauf. Als Vorbild sollten Sie auf keinen Fall unethisches Verhalten tolerieren oder gar unterstützen. Außerdem sollten sie gegenüber der Unternehmensleitung als Fürsprecher des Verkaufs auftreten. Die Besonderheiten der Verkaufsaufgabe sollten bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien im Verkauf Berücksichtigung finden.

2.3. Ethische Dilemmata im internationalen Verkauf

Die meisten wissenschaftlichen Studien zum internationalen Verkauf folgen einer kulturellrelativistischen Argumentation und unterstellen eine Abhängigkeit von Ethik und kulturellem Kontext [BH12]. Demnach ist Ethik relativ zum jeweiligen Umfeld zu interpretieren und gegebenenfalls auch anzupassen [Ca05]. Entsprechende Studien haben gezeigt, dass sich ethische Einstellungen in verschiedenen Ländern signifikant voneinander unterscheiden [St07] und dass Unternehmen daher ihre ethischen Standards je nach länderspezifischem Umfeld anpassen [SD07]. In diesem kulturbedingten, ethischen Pluralismus müssen Verkaufsmitarbeiter im internationalen Einsatz sehr verschiedene Normen in den Bereichen Ethik, Kultur und Recht berücksichtigen [Wo07]. Kulturelle Faktoren, wie etwa kulturelle Distanz oder kulturelle Sensibilität, beeinflussen nachweislich die fundamentalen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements, wie z.B. Beziehungsqualität oder Vertrauen [So08].

Abbildung 1 fasst die ethischen Dilemmata im Verkauf zusammen.

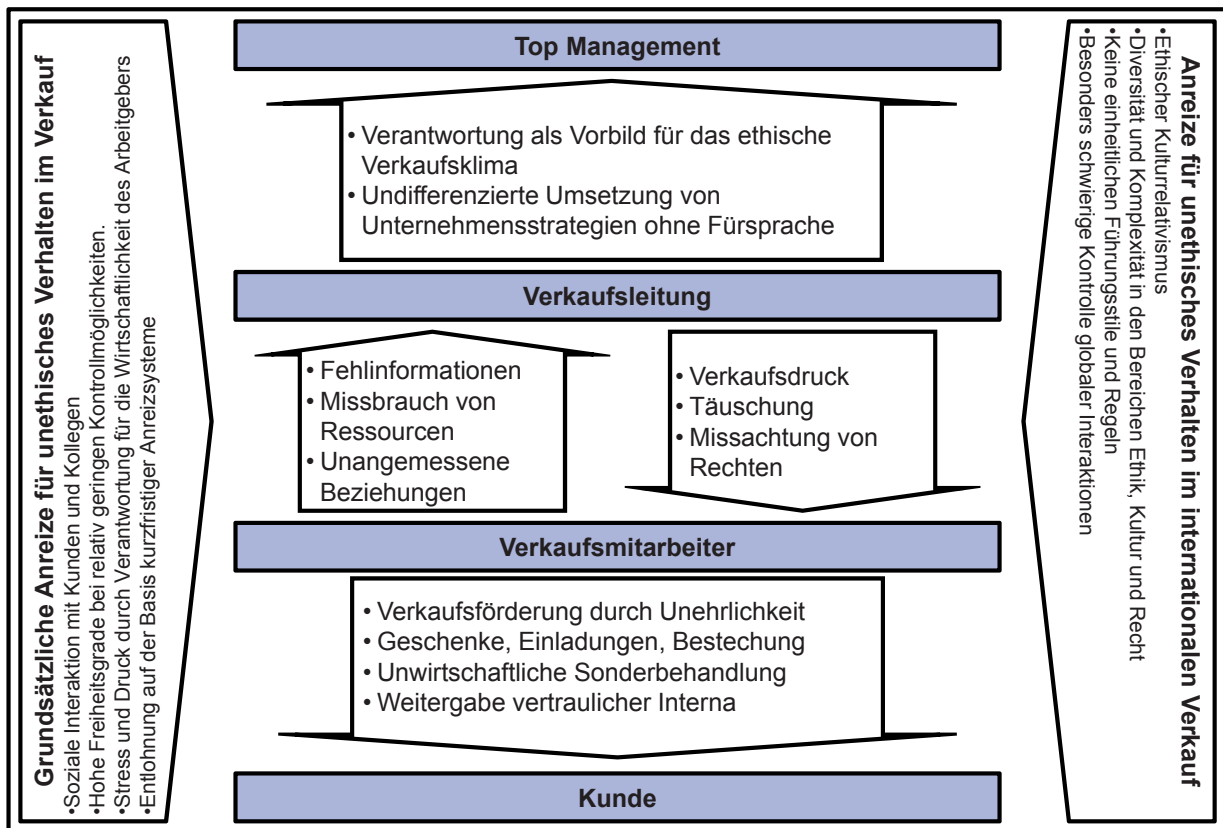


Abbildung 1: Ethische Dilemmata im Verkauf (Quelle: [BB14])

Als Gegenmaßnahmen zu den dargestellten Problemfeldern werden in der Literatur verschiedene Maßnahmen empfohlen, darunter ein formalisierter und verbindlicher Ethik-Kodex [In07], Personalmaßnahmen im Verkauf, wie z.B. Personalauswahl und -qualifizierung [Ro11, qualitative Steuerungssysteme (z.B. [AO87]) sowie die Funktion der Verkaufsleitung als Vorbild [Mu09]. Weeks et al. [We06] haben in diesem Zusammenhang einen stark positiven Einfluss des subjektiv wahrgenommenen, unternehmensinternen Ethikklimas auf den Verkaufserfolg nachgewiesen.

3. Compliance als Maßnahme gegen ethische Probleme

Bei den genannten Maßnahmen handelt es sich aber zumeist um unzusammenhängende Empfehlungen und Instrumente. Für einen systematischen Umgang mit ethischen Dilemmata sollten diese in ein umfassendes Compliance-Management für den Verkauf integriert werden. Der Begriff „Compliance“ drückt dabei eine Selbstverständlichkeit aus, nämlich „Einhaltung von Regeln“. Alle Unternehmen sowie ihre Mitarbeiter und alle anderen Stakeholder müssen die Gesetze des Staates, in dem sie tätig sind, einhalten [Be13a]. Allerdings verbirgt sich hinter dem Begriff im Managementkontext ein umfassendes Konzept. Durch eine systematische Herangehensweise soll mit einem System zum Risikomanagement Verstößen gegen interne und externe Regeln begegnet werden. Abbildung 2 zeigt eine systematische Herangehensweise an das Management von Compliance-Risiken.

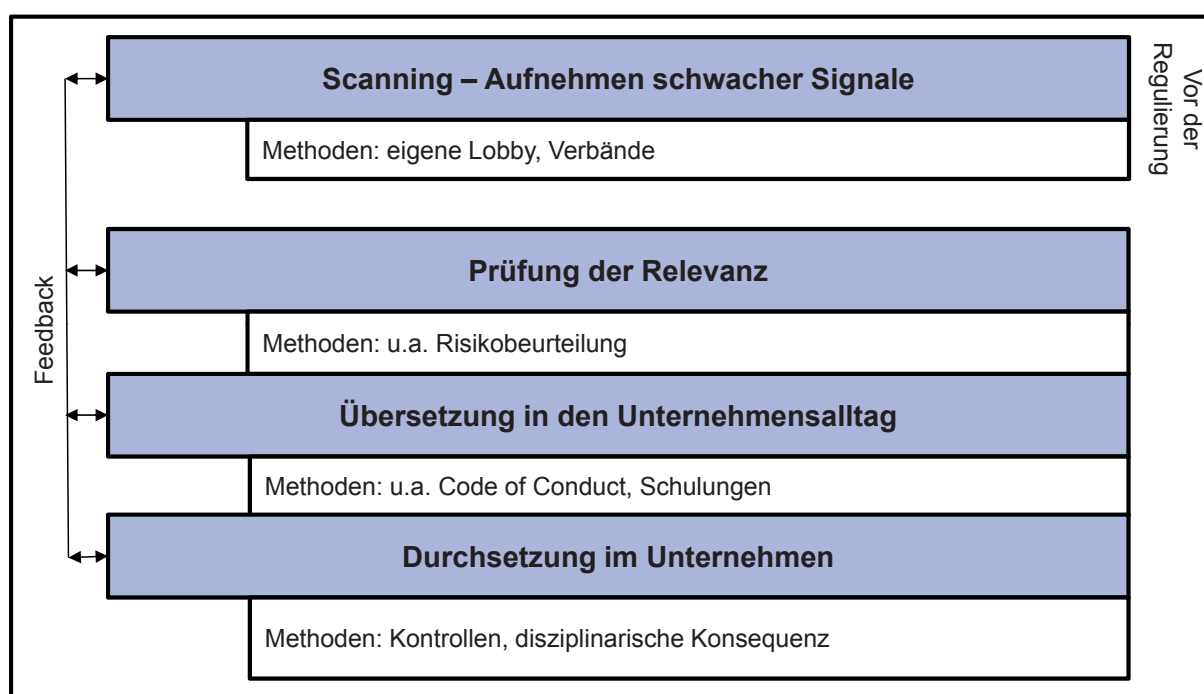


Abbildung 2: Systematisches Management von Compliance-Risiken (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an[Be13b])

Das Unternehmen kann den Compliance-Risiken demnach in einem vierstufigen Management-Prozess begegnen, der im Folgenden dargestellt wird.



3.1. Scanning

Das Unternehmen muss genau verfolgen, welche relevanten Regulierungen in der Makroumgebung beschlossen werden. Dies verlangt ein genaues Beobachten der Entwicklungen in Politik und Gesellschaft, um auch schwache Signale, also nur wenig strukturierte Informationen, die auf künftige Entwicklungen hindeuten, zu erkennen (vgl. [Av76]). Insbesondere im internationalen Umfeld ist es wichtig zu wissen, welche Regeln sich ändern, da erhebliche Auswirkungen auf die Verkaufspraxis entstehen können. So waren „Schmiergelder“ zur Auslandsbestechung bis 1998 in Deutschland von der Steuer abzugsfähig. Heute erfüllen solche Zahlungen den Straftatbestand der Bestechung. Denkbare Methoden in diesem Kontext sind Lobbying und Engagement in Verbänden. Auf dieser Stufe des Compliance-Managements ist insbesondere die Unternehmensleitung und weniger der Verkauf in der Verantwortung.

3.2. Prüfung der Relevanz von Regeln

Im zweiten Schritt müssen die durch Politik und Verwaltung verabschiedeten Regeln auf ihre Relevanz für das Compliance-Management im Verkauf geprüft werden. Hier sind sachlich die Bereiche Korruption und Kartellrecht von besonderer Bedeutung. Während die Risiken der Bestechung zur Auftragserlangung seit Siemens allgemein bekannt sind, wird die Relevanz von kartellrechtlichem Fehlverhalten häufig unterschätzt. Preis- oder Mengenabsprachen können eine rechtswidrige Wettbewerbsverzerrung darstellen, die durch die Kartellbehörden auf nationaler und internationaler Ebene mit teilweise drakonischen Strafen sanktioniert wird. Zudem muss beachtet werden, dass im internationalen Kontext häufig gesetzliche Regeln und tatsächliche Praxis voneinander abweichen. Damit bewegen sich Unternehmen zwangsläufig in Grauzonen. Die Aussage, dass in bestimmten Kulturen Geschäftsabschlüsse ohne Korruption nicht erreichbar sind, widerspricht nicht der Aussage, dass auch in diesen Ländern Korruption verboten ist. So sind beispielsweise in Indien alle Geschenke an Amtsträger mit einem Wert von mehr als umgerechnet ca. 6 Euro rechtswidrig [SH12] – trotz einer weit verbreiteten Korruptionspraxis. Da Auslandsbestechung auch in Deutschland strafbewehrt ist, haftet ein deutscher Verkaufsleiter auch für Verfehlungen seiner ausländischen Verkaufsmannschaft [RF13]. Gleichfalls sind Rückwirkungen von Gesetzgebungen anderer Staaten zu beachten. So formulieren sowohl der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) als auch der britische UK Bribery Act einen Anspruch auf weltweite Anwendung, sodass Korruption in Drittländern Konsequenzen in Großbritannien und den USA haben kann [Pa12].

3.3. Übersetzung in den Unternehmensalltag der Verkaufsabteilung

Sind diejenigen Regeln identifiziert, die für den Verkauf relevant sind oder werden, so sind diese in den Unternehmensalltag zu übersetzen. Dieser Schritt ist für die Akzeptanz des Compliance-Management von außerordentlicher Bedeutung. Rückwirkungen auf die Anreizsysteme im Verkauf sind besonders zu beachten. Eine zu ambitionierte Zielvorgabe in Staaten mit starker Korruption kann eine Umsetzung von Compliance-Strukturen unglaubwürdig machen. Fehlanreize könnten sogar dazu führen, dass unethische Praktiken gefördert werden [SG12].



Die am weitesten verbreitete Methode der Übersetzung in den Unternehmensalltag sind Verhaltenskodizes zur Formalisierung von Regeln, die bisher unausgesprochen im Unternehmen galten [Ar05]. Mit einem „Code of Conduct“ können Unternehmens- und Verkaufsleitung gewünschtes und unerwünschtes Verhalten an die Mitarbeiter kommunizieren. Darüber hinaus soll mit einem Verhaltenskodex häufig auch Kontrolle über ausländische Tochtergesellschaften ausgeübt werden. Insbesondere US-amerikanische Konzerne verlangen häufig von ihren Mitarbeitern in anderen Staaten, dass sie amerikanische Regeln akzeptieren [BD11]. Bei der Formulierung des unternehmenseigenen Kodex ist wichtig, dass die formulierten Regeln klar und verständlich sind. So sollten z.B. für Geschenke an potenzielle Kunden konkrete Wertgrenzen verwendet werden. Schulungen sollten die Einführung von Kodizes begleiten. Hier müssen konkrete, auf das individuelle Unternehmen zugeschnittene Lösungen für Verkaufsmitarbeiter erarbeitet werden. Ebenfalls muss dargestellt werden, inwiefern unethische Verhaltensweisen das Unternehmen schädigen und langfristig Absatzchancen verringern. Besondere Bedeutung kommt aufgrund der teilweise komplexen und teilweise der normalen Verkaufslogik zuwiderlaufenden Rechtslage den Schulungen zur kartellrechtlichen Compliance zu. Die Verkaufsleitung ist in der Verantwortung, die Regeln gemeinsam mit der Compliance-Abteilung zu formulieren. Sie können den Unternehmensalltag des Verkaufs besser beurteilen als eine weit entfernt stehende Compliance-Abteilung. Außerdem wird die Glaubwürdigkeit des Compliance-Managements deutlich erhöht, wenn die Verkaufsleitung von Anfang an beteiligt ist.

3.4. Durchsetzung von Regeln in der Verkaufsabteilung

Von besonderer Schwierigkeit ist die nachhaltige Durchsetzung der Compliance-Regeln im Unternehmen. Als Methoden bieten sich hier positive Maßnahmen an, die insbesondere das Vorleben durch die Verkaufsleitung beinhalten („Tone from the Top“). Grundsätzlich gelten für Verkaufsleiter die gleichen Regeln wie für ihre Mitarbeiter. Allerdings ist der Maßstab ein anderer. Die Anforderungen an ethisches Verhalten sind höher, da Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben, die ihnen eine besondere Verantwortung gibt. Sie prägen mit ihrem Handeln und Unterlassen die Organisationskultur und setzen damit auch die Maßstäbe für Mitarbeiter [Ro03]. Verstöße durch die Verkaufsleitung oder das explizite oder implizite Dulden von unethischen Verhaltensweisen lässt jedes Compliance-Management ins Leere laufen.

Neben dieser positiven Komponente muss das Unternehmen auch mit Kontrollen versuchen, Compliance durchzusetzen. Alleine die Ankündigung von Kontrollen führt häufig zu einer besseren Einhaltung von Regeln [B155]. Zudem muss das Unternehmen bei Verstößen disziplinarisch konsequent handeln. Eine Verrechnung von vergangenen Verkaufserfolgen mit Verstößen darf es nicht geben, ansonsten verspielt das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden und Mitarbeitern.



3.5. Feedback als Systemkomponente

Die Ebenen des systematischen Compliance-Managements haben Rückwirkungen aufeinander. So kann sich durch Verstöße der Verkäufer herausstellen, dass die Regeln nicht verständlich in den Unternehmensalltag übersetzt worden sind. Dies muss beispielsweise zur Klarstellung des Verhaltenskodex führen. Diese Feedback-Schleifen sind für die Unternehmens- und Verkaufsleitung von besonderer Bedeutung. Sie geben Aufschlüsse über die Wirksamkeit des Compliance-Managements in der Praxis und sorgen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

4. Fazit

Der Verkauf lebt von seinen besonderen Freiheitsgraden und benötigt diese auch in der Überzeugungsarbeit. Compliance-Management engt diese Freiheitsgrade ein, da bestimmte Praktiken ausgeschlossen werden. Dieser Interessengegensatz zwischen Verkauf und Compliance-Management ist aber nur vordergründig, denn beide Bereiche haben das Ziel, den Unternehmenserfolg langfristig zu steigern. Ethisches Verhalten und die Einhaltung von Regeln zahlen langfristig auf den Unternehmenserfolg ein. Ziel des Compliance-Managements ist es dabei, solche Praktiken zu verhindern, die dem Unternehmen auf lange Sicht mehr schaden als nützen. Um dies im Verkauf durchzusetzen, bedarf es einer systematischen Herangehensweise und eines behutsamen sowie zielgerichteten Einsatzes der Instrumente aus dem Compliance-Management.



5. Literaturverzeichnis

- [AK13] Albers, S.; Krafft, M.: Vertriebsmanagement: Organisation - Planung - Controlling - Support. Springer Gabler, Wiesbaden, 2013.
- [AO87] Anderson, E.; Oliver, R.: Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales control systems. In: *Journal of Marketing*, Jg. 51, No. 4, 1987; S. 76-88.
- [Av76] Ansoff, I.: Managing surprise and discontinuity: Strategic response to weak signals, In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 28, Nr. 3, 1976.; S. 129-152.
- [Ar05] Arthurs, H. W. (2005): Corporate codes of conduct: Profit, power and law in the global economy. In (Wesley, C. Hrsg.): *Ethics codes, corporation, and the challenge of globalization*. Edward Elgar Publishing, Northampton, 2005.
- [BB14] Behringer, S.; Binckebanck, L.: Risiken im Verkauf systematisch managen, *Sales Management Review*, 23. Jg., Nr. 2/2014, S. 8-17.
- [BD11] Barmeyer, C. I.; Davoine, E.: Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften: Eine vergleichende Fallstudie. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 25, Nr. 1, 2011; S. 5–27.
- [Be13a] Behringer, S.: Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein guter Unternehmensführung. In (Behringer, S. Hrsg.): *Compliance kompakt*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2013; S. 29–48.
- [Be13b] Behringer, S.: Regeln mit System und Augenmaß. In *Management Kompass: kosteneffiziente Regulierung*. FAZ-Institut, Frankfurt, 2013; S. 8-10.
- [BH12] Binckebanck, L.; Hölter, A.-K.: Internationaler Vertrieb: Stand der Forschung. In (Binckebanck, L.; Belz, C. Hrsg.): *Internationaler Vertrieb*. Wiesbaden, 2012; S. 223-240.
- [BI55] Blau, P.M. : *The dynamics of bureaucracy*. University of Chicago Press, Chicago, 1955.
- [Ca05] Carrigan, M.; Marinova, S./Szmigin, I.: Ethics and international marketing: Research background and challenges. In: *International Marketing Review*, Jg.. 22, Nr. 5, 2005; S. 481-493.
- [GJ07] Grisaffe, D.B.; Jaramillo, F. : Towards higher levels of ethics: Preliminary evidence of positive outcomes. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Jg.. 27, Nr. 4, 2007; S. 355-371.
- [In07] Ingram, T. N.; LaForge, R. W.; Schwepker Jr, C.H.: Salesperson ethical decision making: The impact of sales leadership and sales management control strategy. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Jg. 27, Nr. 4, 2007; S. 301-315.
- [JM13] Johnston, M. W.; Marshall, G. W. : *Contemporary Selling*. Taylor & Francis, 4. Aufl., New York, 2013.
- [Me10] Meckl, R.: *Internationales Management*. Vahlen, 2. Aufl., München, 2010.
- [Mu09] Mulki, J. P.; Jaramillo, F.; Locander, W. B.: Determinants and consequences of ethical behaviors. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 86, Nr. 2, 2009; S. 125-141.
- [Pa12] Passarge, M.: *Korruption*. In (Behringer, S. Hrsg.): *Compliance für KMU*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2012; S. 77–97.
- [RF13] Rieder, M. S.; Falge, S.: Compliance Due Diligence – dargestellt am Beispiel der Anti-Korruptions-Due Diligence. In (Inderst, C.; Bannenberg, B.; Poppe, S. Hrsg.): *Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche*. C.F. Müller, 2. Aufl., Heidelberg u.a.; S. 557–580.
- [Ro11] Román, S.: Ethics in personal selling and sales management. In (Guenzi, P.; Geiger, S. Hrsg.): *Sales Management – A multinational perspective*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2011; S. 147-170.



- [RR05] Román, S.; Ruiz, S.: Relationship outcomes of perceived ethical sales behaviour: The customer's perspective. In: *Journal of Business Research*, Jg. 58, Nr. 4, 2005; S. 439-445.
- [Ro03] Rosenstiel, L. : *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Schäffer-Poeschel,, 5. Aufl., Stuttgart, 2003.
- [SD07] Scholtens, B.; Dam, L.: Cultural values and international differences in business ethics. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 75, Nr. 3, 2007; S. 273–284.
- [SG12] Schweikert, C./Grüninger, S.: Anreizsysteme als Element des Anti-Fraud-Managements in mittelständischen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Corporate Governance*, Jg. 7, Nr. 2, 2012; S. 82–87.
- [SH12] Sidhu, K.; Heuking, C. : Korruption und Compliance in Indien: Herausforderungen für deutsche Unternehmen. In: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, o.Jg., Nr. 6, 2012; S. 3-4.
- [So08] Solberg, C. A.: Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach. In: *Journal of International Marketing*, Jg. 16, Nr. 3, 2008; S. 57-83.
- [St07] Statman, M. : Local ethics in a global world In: *Financial Analysts Journal*, Jg. 63, Nr. 3, 2007; S. 32–41.
- [We91] Weinhold-Stünzi, H.: *Marketing in 20 Lektionen*, 21. Aufl., Orell Füssli, St. Gallen, 1991.
- [We06] Weeks, W. A.; Loe, T. W.; Chonko, L. B.; Ruy Martinez, C.; Wakefield, K.: Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: A cross-cultural Study. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Jg. 26, Nr. 2, 2006; S. 205–217.
- [Wo07] Wood, G.: Ethics at the purchasing/sales interface: An international perspective. In: *International Marketing Review*, Jg. 12, Nr. 4, 1995; S. 7-19.



Franchising in Germany: the Importance of Management and Psychological Contracts

Christina Bockel

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Abstract: Both controlled regulation and entrepreneurial autonomy are bound together in franchising. This bonding may result in the partners' collaboration or in dilemmas. There are limitations placed on the legal contract as an instrument to attain consent of the franchise partners and as such, of controlled regulation and entrepreneurial autonomy.

Additional insight is provided in this article as to the nature of franchising in order to identify the mechanisms or processes which influence a successful combination of regulation and autonomy in this business arrangement – despite potential imbalances in the allocation of power, rewards and resources in the franchisor-franchisee relationship.

The Franchise Paradox

Franchising is a particular form of hybrid agreement which has become more popular over time (Pizanti and Lerner, 2003, with reference to Preble and Hoffman, 1995). It is defined as

“... a business form essentially consisting of an organisation (the franchisor) with a market-tested business package centred on a product or service, entering into a contractual relationship with franchisees, typically self-financed and owner-managed small firms, operating under the franchisor's trade name to produce and / or market goods or services according to a format specified by the franchise. (Stanworth and Curran, 1999)”

(Stanworth et al, 2004, p.541)

This complex business relationship has two facets: at first sight, franchising seems to be an easy and clearly defined business relationship: two business partners collaborate, one of them granting the right to exercise an experienced business concept to the other partner, earning a royalty in exchange. This approach reflects the description of franchising which is often used to praise the franchise arrangement in practice. Moreover, economic theoretical perspectives on franchising emphasise the opportunities given (possible opportunities of) by this arrangement as a potential relationship to resolve agency problems.



However, insights into the franchise relationship reveal a variety of potential dilemmas which may weaken the business collaboration. The franchisee, as the partner who is granted the right and the obligation from the franchisor to use the approved business concept, is both legally self-employed and the franchisor's operating partner.

“Contrary to the rhetoric which so often accompanies the mention of franchising, this book argues that franchisees operate in businesses which are neither independent nor subsidiaries of another company. They can more aptly be considered to be ‘betwixt and between’ these two extremes (sic).”

(Felstead, 1993, p. 192)

Therefore, the franchisee is bound by duties and regulations resulting from the system-membership. In parallel, he or she bears the entire risk of his or her business. Moreover, the franchisee has both to conduct his or her business according to given guidelines and to act autonomously according to his or her self-employment. Evidence is given of these personal and economic dilemmas faced by franchisees (Felstead, 1993; Jacobsen, 2003). The franchisor as counterpart has to ensure both brand management and the franchisees' entrepreneurial motivation and energies - the concept of franchising includes reliance on franchisees' self-motivation and engagement (see marketing and retail system scholars, for instance Tietz, 1987 or Stern 1997). Thus, the franchisor may also be faced with dilemmas. Franchisors and franchisees are likely to have congruent expectations of their relationship in terms of the brand image and the qualities inherent in the brand, such as the kind of business or the values transferred by the service or product delivered.

Moreover, both partners must be interested in being part of a greater network of companies or even of a global corporation, and by agreeing to the franchise arrangement both parties accept the necessity of the local adaptation of this network. But there are also conflicting interests in the franchise relationship: franchisors usually charge the franchise fee in relation to the franchisees' turnover, whereas franchisees themselves live from the profits of their businesses. Thus, as franchisors are mainly interested in increasing an outlet's turnover, franchisees are concerned about the profits of their business, as these determine their income. Moreover, franchisors and franchisees may encounter conflict due to imbalances in power and other aspects of their relationship (Felstead, 1993).

These aspects raise the question of why the partners engage in this specific business arrangement. Whereas some common interests have already been explored as bonding elements in the franchisor-franchisee relationship, these do not constitute a sound explanation of the franchise phenomenon, particularly the understanding of the complexity of the franchise arrangement and how the partners cope with this complex relationship – key aspects which were addressed in the author's research on franchising in Germany.

This research explored the importance of intangible factors on the franchise partners' perception of fairness, partnership orientation and mutual contribution in franchising. The qualitative research approach centred on a cross-case analysis of three franchise



systems in Germany, including: Pet Food Store (original name covered), which was founded as a German company in 1990 and operated up to 650 franchise outlets in Europe during the time-frame of this research; Pirtek, a global franchise organisation which offers a specialist mobile hydraulic repair service with up to 30 franchisees in Germany, and the Yamaha music school system, offering music teaching programmes with up to 80 franchisees in Germany as part of the global Yamaha conglomerate. These numbers refer to the time the systems were investigated (2004-2006). Though changes in size and character of the systems can be noticed today, each of the systems in its existence at the time of research represent a specific type of franchising and are therefore valuable in explaining the franchise phenomenon. In general, these types can be distinguished in low, medium structured and fully structured systems, whereas the latter is close to systems like McDonald's or branches within a retail system (Bockel, 2007).

Control, Consent and Autonomy in Franchise Relationships in Germany

In detail, this research addressed under-researched areas in the understanding of franchising and its inherent tensions. These areas included invisible human and psychological processes in franchise arrangements which were based on aspects of the understanding of the psychological contract (Schein, 1987)– a concept which has so far been applied to employer-employee relationships. To apply aspects of the psychological contract to franchise arrangements promised an understanding of why franchise partners engage and how they cope within the specific character of this arrangement. This and other questions guided this study and will be answered in the following sections.

The nature and existence of franchising

The franchise arrangement turned out to be a complex relationship with individual aspects as well as a business configuration in which a major input of managerial and social capital can lead to collaboration for/with the franchise partners.

“The popular view, one widely supported by the literature, is that franchisors tend to be entrepreneurial through the creation and growth of their concept. Conversely, franchisees are restricted and constrained by contractual obligations, thereby subordinated to their franchisor and unlikely to emerge as an entrepreneur within the system. Although there is little evidence to suggest that the world of a franchisee remains constrained, in practice the environment is much more flexible, complex, diverse and dynamic than appears on the surface.”

(Clarkin and Rosa, 2005, pp. 327-328)



The analysis and discussion of Pet Food Store, Pirtek and Yamaha revealed significant differences within the companies: in terms of the degree of detail of formal regulation, in terms of the motivation for the franchisees to engage in the relationship, in terms of business growth, and other factors of the business.

With these differences, each company has existed for a number of years and the majority of franchisees interviewed stated that they were generally satisfied with the franchise arrangement. The analysis revealed that some elements of the cases were of particular value for the company. For instance, Pet Food Store distinguishes itself from the other cases by an explicit business concept. This concept appears as being ‘thought through’ and therefore, generates high security of business success for those entering a franchise. The further analysis and comparison of the other cases puts this distinguishing character of Pet Food Store into context and as such, demonstrated the limitations of a high degree of regulation. Pirtek and Yamaha, as businesses which include services, strongly rely on the flexibility and individual style of their franchisees. As such, the franchisees are in a higher position in the businesses’ value chain than Pet Food Store franchisees. Therefore, providing these franchisees with more autonomy for individual amendments than those franchisees acting solely as retailers seemed to be appropriate for these businesses.

The degree of formal regulation is just one of the franchise factors which appears as being a double-edged sword. Hence, the research suggests that there is no ‘one best way’ for the use of controlled regulation, entrepreneurial autonomy and management in franchising. These key ingredients of franchising have to be created and evaluated in the specific context of the individual franchise arrangement. As such, the notion of individuality in franchise arrangements can be underlined. Differences in the key elements of the case studies came to make sense by regarding the companies as an entity – a finding which supplements earlier research (Clarkin and Rosa, 2005). As indicated before, the findings also stress that the nature of franchising is complex, and the combination of controlled regulation and entrepreneurial autonomy bears both significant risks and advantages for stakeholders of franchising.

Why franchising?

Despite the complexity and the risks inherent in franchise arrangements, franchising is a popular form of business alliances and has achieved widespread importance during recent decades. The franchise partners who took part in the study partly agreed with the commonly held rationale for franchising. Thus, the common use of a brand and economies of scale results in economic benefits for the franchise partners. Moreover, the majority of franchisees appreciated their entrepreneurial freedom, which had different meanings.

Yet despite these common aspects in the choice of franchising as organisational form, there were different factors in the franchisees’ preference for a particular arrangement. When asked why the franchisees chose their franchise system, they usually mentioned the kind of business and particular features of a system as key criteria for their decision. Therefore, Pet Food Store franchisees would not choose Pirtek or Yamaha and vice versa. Consequently, brand management, economies of scale and entrepreneurial



autonomy cannot solely be given as reasons for the choice of franchising. It appeared that the franchisees really wanted to belong to a particular franchise system – because of economic success, growth and fun at work (Pet Food Store), because of being part of a business family and working in a ‘real’, tangible business field (Pirtek) or because of using sophisticated music teaching programmes and following the aim of music teaching as a societal contribution (Yamaha).

These issues were those aspects which were stressed by the franchisees when they were asked about their motivation to engage in their franchise system. These issues go beyond contractual mechanisms and the consideration of advantages and disadvantages. Moreover, these features in the rationale for franchising seem to be under-acknowledged so far. Therefore, it is suggested that both economic-administrative benefits and a common business aim may be considered in the rationale for franchising.

The partners’ perception

The research further revealed that franchisees who perceive their relationship as fair and partnership-orientated are not the exception. It turned out that both controlled regulation and entrepreneurial autonomy may co-exist in a manner which the partners perceive as collaborative and as being advantageous for both sides. There were a few statements by franchisees which addressed imbalances in the relationship. These statements lead to the conclusion that franchising is still a challenging business arrangement which requires attention to the mutual benefits of franchisors and franchisees. For instance, it may be recommended that both the German Association of Franchisors and the Association of German Franchisees develop quality checks for franchise systems jointly rather than – as currently given – as separate concepts. Such joint quality award for franchise systems may lead to a closer communication of franchisors and franchisees and, as such, support the balance of mutual understanding and contribution in franchise arrangements.

Despite this demand, the case studies in this research revealed a situation of franchising in Germany in which – as indicated - a number of satisfied, successful franchisees could be identified. These franchisees reflected a notion of partnership orientation which was consciously transferred into the system by the franchisors. Each of the franchisor’s representatives stressed the importance of partnership orientation and mutual benefits to the success of a franchise system.

Coping with franchising

Despite the notion of partnership orientation and mutual contribution and benefits, weaknesses could be noted in the franchise arrangements under investigation. Franchisees suffered from weaknesses in the business concept, they felt limited in their personal autonomy by the system’s regulations, or they felt insufficiently supported by the franchisor. Franchisors remarked on the difficulty of steering a franchise system within legal boundaries which limit the freedom to issue directives and which may provoke difficulties in finding a common agreement among the group of franchisees.