

Controlling in Franchise-Systemen

Bevormundung oder Lebensversicherung

Dr. Hubertus Boehm

Das Controlling in Franchise-Systemen ist für Franchise-Nehmer oft suspekt. Sie sehen darin eine unangemessene Überwachung und Bevormundung. Andererseits sehen auch manche Franchise-Geber im Controlling nur eine mühsame Pflichtübung. Sie scheuen den Aufwand oder nutzen die verfügbaren Daten nicht konsequent. Ein Richter könnte ein überzogenes Controlling als eine zu weitreichende Einschränkung des Freiheitsspielraums eines selbstständigen Unternehmers betrachten, wenn dem Franchise-Nehmer auch auf anderen Gebieten ein allzu enges *Korsett* angelegt wird. Diese Situation ist Anlass genug, das Wesen des System-Controlling sowie seine Notwendigkeit und Durchführung einmal näher zu betrachten.

Der Franchise-Geber ist in zwei Märkten tätig: im Absatzmarkt und im Markt der Existenzen. Strategisch beschreitet der Franchise-Geber einen Umweg. Er begibt sich zunächst auf den zweiten Markt: den Markt der Existenzen. Dort bietet der Franchise-Geber ein völlig anderes Produkt: eine schlüsselfertige Existenz oder ein "*zweites Bein*". Wie jedes Produkt muss auch dieses mit einem Produktversprechen versehen sein. Es lautet "Gewinn und Sicherheit".

Die Mission des Franchise-Gebers besteht also darin, Probleme von Unternehmern nachhaltig zu lösen und sie so als sichere und erfolgreiche Absatzmittler zu gewinnen. Er muss seine Partner "glücklich" machen und "glücklich" erhalten. Dies ist eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe. Sie erstreckt sich nicht nur auf die Installation eines erfolgreichen Geschäftstyps, den Transfer des notwendigen Anwendungs-Know-hows, den Aufbau eines leistungsfähigen Informations- und Logistiksystems sowie die ständige Optimierung des gesamten Konzepts, sondern auch die Koordination des Zusammenwirkens einer großen Zahl von Individuen im Sinne größtmöglicher Synergie.

Letztlich beruht der Erfolg von Franchise-Systemen auf Synergie-Effekten. Sie werden aus einer Vielzahl von einzelnen Erfolgsquellen gespeist - nicht zuletzt von der Motivation der

Partner. Wie die Marktbedingungen, so sind auch die Erfolgsfaktoren ständigen Veränderungen unterworfen. Permanent das jeweils optimale "Erfolgsmosaik" sicherzustellen, ist schwierig. Daher ist das Management der Synergie eine anspruchsvolle Aufgabe für den Franchise-Geber.

Aus dem mit dem Angebot einer schlüsselfertigen Existenz verbundenen "Produktversprechen" sowie der Verpflichtung zur Sicherung des im Markt geschaffenen Goodwill ist der Franchise-Geber also nicht nur berechtigt, sondern sogar verpflichtet, das Auftreten seiner Franchise-Nehmer im Markt und ihren wirtschaftlichen Erfolg kontinuierlich zu beobachten. Dieses "Monitoring" gehört ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die durch das Franchise-System angestrebten Synergie-Effekte realisiert und die Grundlagen des Systems gesichert werden.

Aus diesem Blickwinkel erscheint das System-Controlling in einem anderen Licht. Es ist Ausdruck der Mitverantwortung des Franchise-Gebers für den Markterfolg des Franchise-Nehmers. Ansatzpunkte für das Controlling sind die Quellen für wirtschaftlichen Erfolg: insbesondere Erlöse und Kosten. Darüber hinaus erstreckt sich das Controlling aber auch auf die das Image prägenden und die Effizienz beeinflussenden Faktoren, d.h. den Auftritt im Markt, die Art des Kundenkontakts, die Qualität der Leistungen sowie die Kommunikation innerhalb des Systems.

Das System-Controlling ist ein "Existenzsicherungs-Programm" für den Franchise-Nehmer. Es ist ein unabdingbarer Bestandteil der Dienstleistungen des Franchise-Gebers. Die wesentlichen Elemente sind: Daten über Marketing- und Verkaufsaktivitäten, Umsatz- und Kostenstrukturdaten, betriebswirtschaftliche Kennzahlen, kurzfristige Erfolgsübersicht, Periodenvergleiche und Betriebsvergleich.

Die Ergebnisse helfen dem Franchise-Nehmer, seine wirtschaftliche Situation im Vergleich zur vorangegangenen Periode und im Umfeld der anderen Franchise-Nehmer laufend zu überprüfen. Als "Frühwarnsystem" tragen systemspezifische Kennzahlen dazu bei, gefährliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und abzuwehren sowie positive Tendenzen gezielt zu verstärken.

Sieht man das System-Controlling als Existenzsicherungs-Programm für den Franchise-Nehmer, so wird die große Bedeutung des Controlling für die vom Franchise-Geber über-

nommene Mitverantwortung deutlich. In nahezu allen Märkten nimmt der Wettbewerbsdruck stetig zu. Der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg wird schmäler. In diesem Umfeld erhält das Produktversprechen des Franchise-Gebers einen noch höheren Stellenwert. Damit wird das System-Controlling zu einem unverzichtbaren "Werkzeug" zur Optimierung des Franchise-Systems sowie zur Sicherung der Existenz von Franchise-Nehmern und Franchise-Gebem.

SYNCON GmbH
International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
80638 München
Tel +49 - 89 - 159 166 30
Fax: +49 - 89 - 159 166 34
hubertus.boehm@syncon.de
www.syncon.de