

Von der Geschäftsidee zum marktweiten Vertriebsnetz

Dr. Hubertus Boehm

Der Entwicklungsprozess

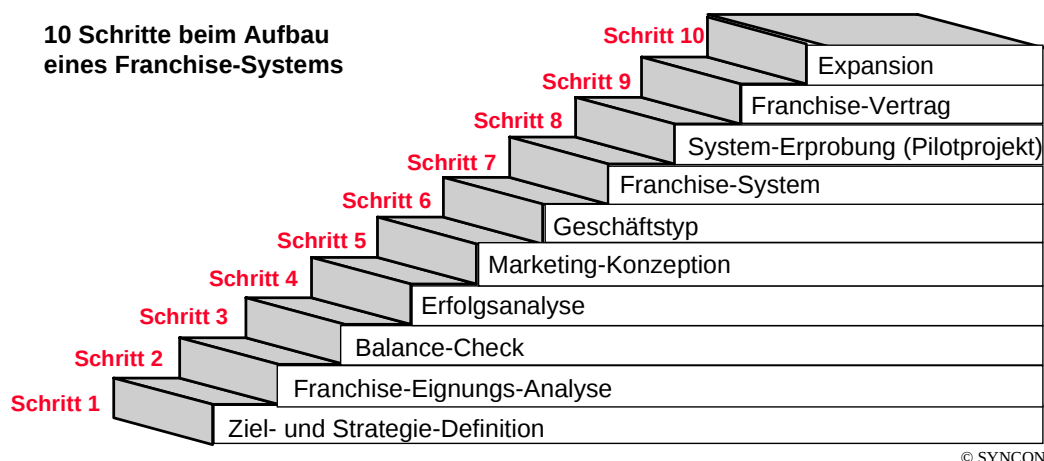
Die Entwicklung eines Franchise-Systems ist eine Planungsaufgabe mit außergewöhnlich hohen Anforderungen. Das „Franchise-Design“ umfasst mehrere Problemkreise, nämlich:

- Entwicklung einer langfristig gültigen Marketing-Konzeption mit klaren Wettbewerbsvorteilen
- Standardisierung und Dokumentation der Erfolgselemente in Form von transferierbaren Bausteinen
- Entwicklung einer straffen Organisationsstruktur und eines Führungssystems zur Steuerung einer heterogenen Gruppe rechtlich selbstständiger Unternehmer
- Entwicklung von Verfahren zur Diagnose und Therapie der in Kooperationen unvermeidbaren Konflikte.

Diese Aufgabe ist komplex. Sie kann nur durch sorgfältige und differenzierte Planung gelöst werden. Improvisationen sind, wie zahlreiche Beispiele bestätigen, gefährlich.

Jede Planung beginnt mit einer Idee. Zunächst ist nichts anderes vorhanden als die sehr vage Vorstellung, dass die Ziele des Unternehmens mit einem Franchise-System leichter, schneller und mit geringerem Risiko erreicht werden können als auf andere Weise. In der Regel ist dies zunächst nur eine Vermutung. Sie kann nicht Grundlage einer unternehmenspolitischen Entscheidung sein. Die Idee muss daher sorgfältig geprüft und soweit wie möglich abgesichert werden. Diese Aufgabe geht der eigentlichen Planung voraus, ist aber ein wesentlicher Bestandteil des Planungsprozesses.

Die Entwicklung eines Franchise-Systems ist ein gewöhnlich ein- bis zweijähriger Prozess. Er verläuft in mindestens zehn Schritten.



Ziel- und Strategie-Definition (Schritt 1)

Erster Schritt ist die klare (*und schriftliche*) Definition des Ziels und der Strategie. Der Franchise-Geber verfolgt eine "Umwegstrategie". Er steuert sein Marktziel nicht direkt an, sondern indirekt. Zu diesem Zweck "verpackt" er sein eigentliches "Produkt" in das Franchise-Paket und bietet dieses Paket als eigenständiges Produkt in einem zweiten Markt an: dem Markt der Geschäftskonzepte für Existenzgründung sowie Konversion oder Diversifikation bestehender Betriebe. „Marktplatz“ sind die Anzeigen unter der Rubrik "Geschäftsverbindungen" in Tageszeitungen und Fachzeitschriften sowie Franchise-Messen, Gründer-Messen und andere Veranstaltungen. Auf diesem Markt bietet der Franchise-Geber ein völlig anderes Produkt: eine schlüsselfertige Existenz, ein existenzsicherndes Konversionskonzept oder ein diversifizierendes „Zweites Bein“. Wie jedes Produkt muss auch dieses mit einem Produktversprechen versehen sein. Das Versprechen des Franchise-Gebers lautet:

- überdurchschnittlicher Gewinn
- langfristige Sicherheit
- soziales Ansehen als Unternehmer.

Ist der Franchise-Geber im Markt der Geschäftskonzepte erfolgreich, so verfügt er in relativ kurzer Zeit über ein umfangreiches Vertriebsnetz mit hochmotivierten und qualifizierten

Vertriebspartnern. Sie haben nur ein Ziel: mit dem "Kernprodukt" des Franchise-Gebers erfolgreich zu sein. Auf diesem Umweg erreicht der Franchise-Geber sein eigentliches Ziel: einen gesicherten und steuerbaren Distributionskanal mit einer kompetenten und engagierten Vertriebsmannschaft.

Für nachhaltige Franchise-Erfolge ist die konsequente Umsetzung der Umwegstrategie eine unverzichtbare Voraussetzung. Der Franchise-Geber muss mit gleicher Kompetenz und Perfektion parallel in zwei Märkten tätig sein: im Absatzmarkt und im Markt der Geschäftskonzepte. Im Absatzmarkt bietet er durch seine Filialen (*Pilotbetriebe*) und die Betriebe seiner Franchise-Nehmer seine Marktleistung an. Auf diesem Markt unterscheidet er sich funktional nicht von anderen Anbietern. Ein Franchise-System braucht zwar irgendeinen Wettbewerbsvorsprung, ein besonderes Angebot, eine attraktivere Verkaufsform, ein stärkeres Image, ein intensiveres Marketing, die Synergie eines Pools oder einfach höhere Perfektion auf allen für den Markterfolg wichtigen Feldern, grundsätzlich ist aber der Franchise-Geber für den Markt ein ganz normaler Wettbewerber.

Eigentlich will der Franchise-Geber nur das, was auch die anderen Anbieter suchen: sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen - marktweit mit möglichst geringen Investitionen, möglichst geringem Risiko, engagierten und kompetenten Repräsentanten am Point of Sales, möglichst hohem Gewinn und größtmöglicher Absatzsicherheit. Diese Ziele entsprechen den Zielen aller Anbieter, sind also nichts Besonderes.

Soweit sich ein marktweit tätiger Anbieter nicht für einen direkten Vertrieb an die Endabnehmer über Versandhandel oder Direktvertrieb entscheidet, müsste er eine Filialkette aufbauen, um seine Ziele zu erreichen. Dies erfordert erhebliche Investitionen, großen organisatorischen Aufwand und ein wirkungsvolles Kontrollsystem. Da Angestellte mit fremdem Geld erfahrungsgemäß wesentlich sorgloser umgehen, ist eine ständige Überwachung aller Geschäftsvorfälle unverzichtbar. In Dienstleistungsbranchen mit Bargeschäft (z.B. Gastronomie) sind die Möglichkeiten einer Kontrolle darüber hinaus stark eingeschränkt, da die Gegenkontrolle des Wareneinkaufs fehlt.

Die Erschließung des Marktpotenzials durch ein Filialsystem scheidet daher für viele Anbieter aus. In dieser Situation kann Franchising, soweit die grundsätzlichen Voraussetzungen gegeben sind, eine vorteilhafte Alternative sein. Die Umwegstrategie des Franchising ist eine logische Konsequenz der Marketingidee. Der Franchise-Geber braucht Absatzmittler an vielen Orten mit engen Kundenbeziehungen und hohem Engagement für seine Produkte.

Dies ist der strategische Engpass. Deshalb muss zunächst diese Barriere überwunden werden. Voraussetzung ist ein anderes Selbstverständnis: Der Franchise-Geber ist nicht nur Anbieter eines Produktes, sondern zugleich Dienstleister selbstständiger Vertriebspartner.

Die Zielgruppe des Franchise-Gebers ist also nicht nur das Potenzial an Endabnehmern für seine Marktleistung, sondern im zweiten Markt zunächst das Potenzial an Absatzmittlern - etablierten Unternehmen oder Existenzgründern. Der zweite Markt ist der Schlüssel zum Absatzmarkt, dem eigentlichen Ziel.

Bietet der Franchise-Geber potenziellen Absatzmittlern etwas, was diese dringend suchen und woanders nicht finden, so ist er als Anbieter eines knappen "Guts" ein begehrter Partner. Er kann die bestgeeigneten Absatzmittler auswählen, sie mit dem notwendigen Wissen und den erforderlichen "Werkzeugen" ausstatten und sie veranlassen, das von ihm erfolgreich erprobte Absatzkonzept anzuwenden.

Die Umwegstrategie des Franchise-Gebers besteht somit darin, Probleme von Unternehmen oder potenziellen Unternehmen nachhaltig zu lösen und so diese Unternehmer 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 auf die Koordination des Zusammenwirkens einer großen Zahl von Individuen im Sinne größtmöglicher Synergie. Der Lohn ist die aus der Umwegstrategie resultierende hohe Wettbewerbskraft. Sie macht Franchising so attraktiv im zunehmenden Verdrängungswettbewerb der Märkte.

Franchise-Eignungs-Analyse (Schritt 2)

Franchising ist ein Vertriebswerkzeug mit verlockenden Perspektiven. Es ist ein Multiplikator für Markterfolge. Deshalb ist Franchising zweifellos für viele Anbieter von Waren und Dienstleistungen optimal: es ermöglicht schnelles Wachstum, nachdrücklichen Vertrieb, sichere Absatzwege und steuerbare Distribution. Trotzdem ist in jedem Einzelfall kritisch zu prüfen, ob Franchising wirklich erfolversprechend ist oder als unausgewogene Partnerschaft zu einer langen Kette von Problemen führen kann.

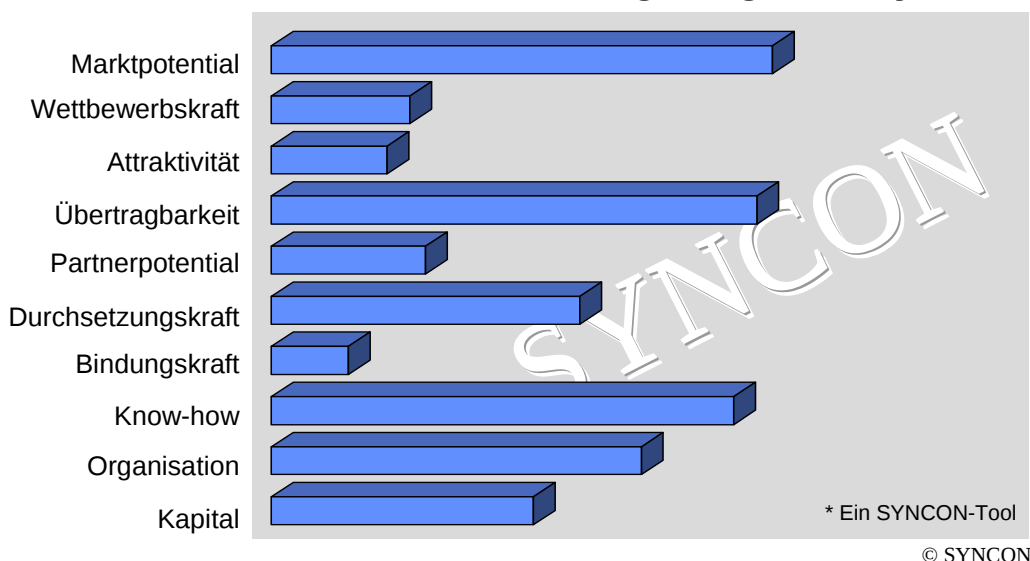
Franchising ist kein Wundermittel und in keinem Fall ein Sanierungskonzept. Die Franchise-Effekte sind nur dann zu erreichen, wenn die Voraussetzungen für erfolgreiches Franchising gegeben sind. In der Euphorie über die Franchise-Chancen werden die Erfolgsvoraussetzungen häufig übersehen. Mit der Entscheidung für ein Franchise-System legt der Unternehmer seine Absatzstrategie langfristig fest. Der Franchise-Geber investiert nicht nur eigene Energien und Mittel, sondern veranlasst auch eine größere Zahl fremder Unternehmer zur Investition in seine Idee. Insgesamt investieren die Franchise-Nehmer in das Vertriebsnetz ein Vielfaches der Investition der Franchise-Geber. Die damit verbundene Verantwortung für sein Unternehmen und künftige Partner kann der künftige Franchise-Geber nur übernehmen, wenn die Franchise-Eignung seines Konzepts vorher soweit wie möglich geprüft wurde. Eine eingehende und objektive Analyse der Erfolgsvoraussetzungen ist daher unverzichtbar. SYNCON hat hierfür ein spezielles Tool entwickelt: Die „Franchise-Eignungs-Analyse“. Sie liefert ein Profil der Franchise-Chancen.

Hierfür werden die Voraussetzungen für erfolgreiches Franchising in 10 Bereiche gegliedert:

- ① Marktpotenzial
- ② Wettbewerbskraft
- ③ Attraktivität der Franchise-Existenz
- ④ Übertragbarkeit
- ⑤ Partnerpotenzial
- ⑥ Durchsetzungskraft
- ⑦ Bindungskraft
- ⑧ Know-How-Basis
- ⑨ organisatorische Basis
- ⑩ Kapitalbasis.

In jedem dieser Bereiche ist die Franchise-Eignung durch zahlreiche Einzelmerkmale zu bestimmen.

Die Franchise-Eignungs-Analyse*



Balance-Check (Schritt 3)

Eine langfristig erfolgreiche Franchise-Partnerschaft ist nur dann möglich, wenn sie sowohl dem Franchise-Geber als auch den Franchise-Nehmern nachhaltige Vorteile bietet. Dies gilt auch dann, wenn die Franchise-Nehmer einen längerfristigen Franchise-Vertrag unterschrieben haben. Wenn die Grundlagen fehlen, kann auch der beste Vertrag keine erfolgreiche Kooperation gewährleisten. Partnerschaft ist nicht erzwingbar.

Die Vorteile beider Seiten aufgrund der Franchise-Partnerschaft sind unterschiedlich. Teilweise haben sie erhebliche immaterielle Komponenten. Trotzdem sollten der künftige Franchise-Geber versuchen, diese Vorteile zu formulieren und soweit wie möglich zu bewerten.

Um einen Maßstab für die Beurteilung der Vorteile des Franchise-Nehmers zu erhalten, ist zuvor zu prüfen, was dieser vom System erwartet. Grundsätzlich gibt es mehrere Gründe für einen Franchise-Nehmer, sich einem System anzuschließen. Es kann der Wunsch sein, unter dem Schuttschirm des Systems selbstständig zu werden, moderne Marketing-Instrumente nutzen zu können, eine Marke mit positivem Image und hohem Bekanntheitsgrad verwenden zu können oder schnell und risikolos in eine unbekannte Branche vorzudringen. Generell gibt es drei Motivkomplexe, und zwar:

- persönliche Entfaltung
- Wettbewerbsvorsprung
- Risikominderung.

In der Regel wirken mehrere Motive zusammen. Je nach Veranlagung und Situation der Franchise-Nehmer können aber die expansionsorientierten bzw. sicherheitsorientierten Motive eindeutig im Vordergrund stehen.

Zweifelloos ist nur ein Teil dieser Vorteile quantifizierbar, und selbst in diesem Fall ist die Wertermittlung schwierig. Trotzdem zeigt allein eine Gegenüberstellung, ob die Partnerschaftsbilanz ausgeglichen ist. Dabei zählt nur der subjektive Wert.

Erfolgsanalyse (Schritt 4)

Franchising ist eine Partnerschaft für gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg. Der Franchise-Nehmer schließt sich nur deshalb einem Franchise-System an, weil er in diesem System mehr erreichen kann als alleine. Dies trifft in besonderem Maße für das konvertierende Franchising (*Umwandlung bestehender Betriebe*) zu, grundsätzlich aber auch für das gründende Franchising.

Der Franchise-Geber braucht also irgendeinen Erfolgsfaktor. Es muss etwas sein, was dem Franchise-Nehmer in seiner wirtschaftlichen Tätigkeit direkt und/oder indirekt Wettbewerbsvorteile verschafft. Der Idealfall wäre das einmalige Produkt, über das nur der Franchise-Geber verfügt. Das ist allerdings außerordentlich selten. Nahezu alle Produkte sind imitierbar oder austauschbar.

Doch Wettbewerbsvorteile ergeben sich nicht nur aus dem Produkt, sondern auch aus den vielfältigen Elementen des Umfeldes. Dazu gehören z.B. Design, Verpackung, Service, Vertriebsweg, Vertriebsmethode oder Image. Indirekte Wettbewerbsvorteile entstehen außerdem durch effizienteres Handeln. Wird durch den Einsatz besonderer Strategien, Verfahren oder Instrumente dieselbe Leistung mit geringeren Kosten erledigt und kann der Preiswettbewerb weitgehend durch Qualitätswettbewerb ersetzt werden, führt dies zu höheren Gewinnen. Damit wird der Franchise-Geber attraktiv für seine Franchise-Nehmer. Unternehmerisches Ziel ist letztlich ein möglichst hoher Gewinn. Er ist nicht nur vom Umsatz, sondern auch von den Kosten abhängig.

Wesentliche Aufgabe des Franchise-Design ist es also, den Franchise-Nehmern im Rahmen des Systems Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Dazu müssen zunächst einmal die Erfolgsfaktoren des Franchise-Gebers im Detail definiert und analysiert werden. Sind keine eindeutigen Wettbewerbsvorteile gegeben, müssen sie durch Neuentwicklungen oder graduelle Perfektionierung der Elemente und Prozesse geschaffen werden.

Marketing-Konzeption (Schritt 5)

Eine marktgerechte und erfolgreich erprobte Marketing-Konzeption bildet das Fundament des Franchise-Pakets, das der Franchise-Geber seinen Franchise-Nehmern zur Verfügung stellt. Die Marketing-Konzeption dokumentiert das Selbstverständnis des Franchise-Gebers, seine langfristigen Ziele und die als optimal erkannte Strategie zur Erreichung dieser Ziele. Sie ist gegliedert in die wichtigsten Instrumente, wie

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Werbepolitik
- Vertriebspolitik
- Servicepolitik
- Expansionspolitik.

Eine Marketing-Konzeption ist grundsätzlich für jedes Unternehmen erforderlich, für einen Franchise-Geber hat sie jedoch besondere Bedeutung: Er erhebt den Anspruch, Vorbild zu sein, und übernimmt durch Ausübung seines Weisungsrechts Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Franchise-Nehmer.

Geschäftstyp (Schritt 6)

Ist die Marketing-Konzeption aufgestellt und erscheint nach eingehender Prüfung ein Franchise-System als optimale Vertriebsform, so ist im nächsten Schritt der Geschäftstyp zu definieren und zu optimieren. Er ist das „*Gestalt gewordene Marketingkonzept*“, d.h. die Umsetzung der Strategie in Elemente und Prozesse einer Vertriebsstelle.

Die wesentlichen Elemente sind:

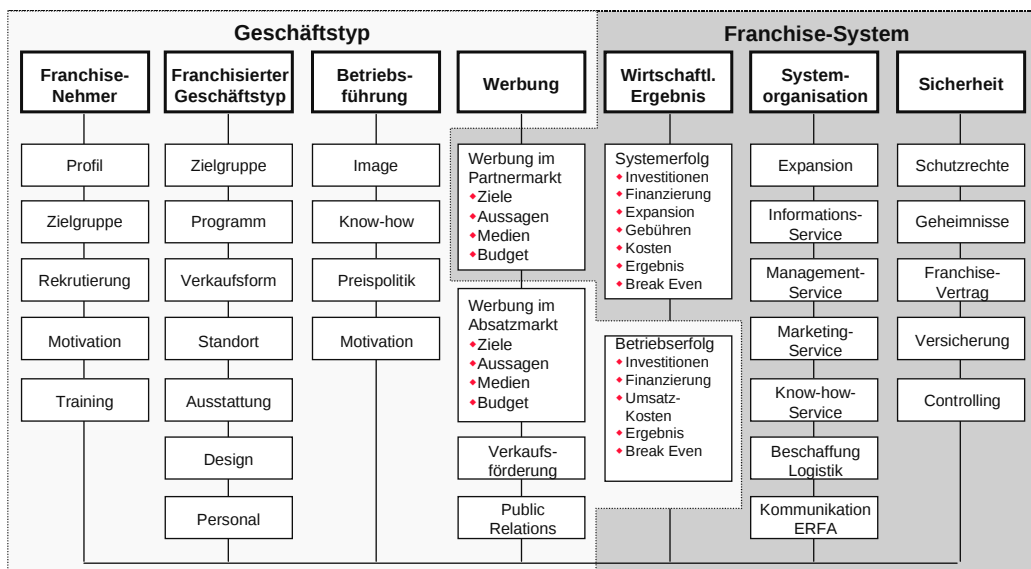
- Leistungsprogramm
- Verkaufsform
- Standort
- Raum
- Technik
- Ausstattung
- Design
- Personal.

Sie werden ergänzt durch unverzichtbare (*immaterielle*) Elemente, wie:

- Image
- Know-how
- Motivation
- Wirtschaftliches Modell.

Der Geschäftstyp bildet den Kern des Franchise-Pakets, das der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer im Rahmen des Franchise-Systems zur Verfügung stellt.

Das Franchise-Paket



© SYNCON

Jedes Element muss im Detail geplant und mit den anderen abgestimmt werden. Dies geschieht zunächst auf dem Papier oder Bildschirm; Änderungen sind dort schneller möglich und billiger als in der Realität.

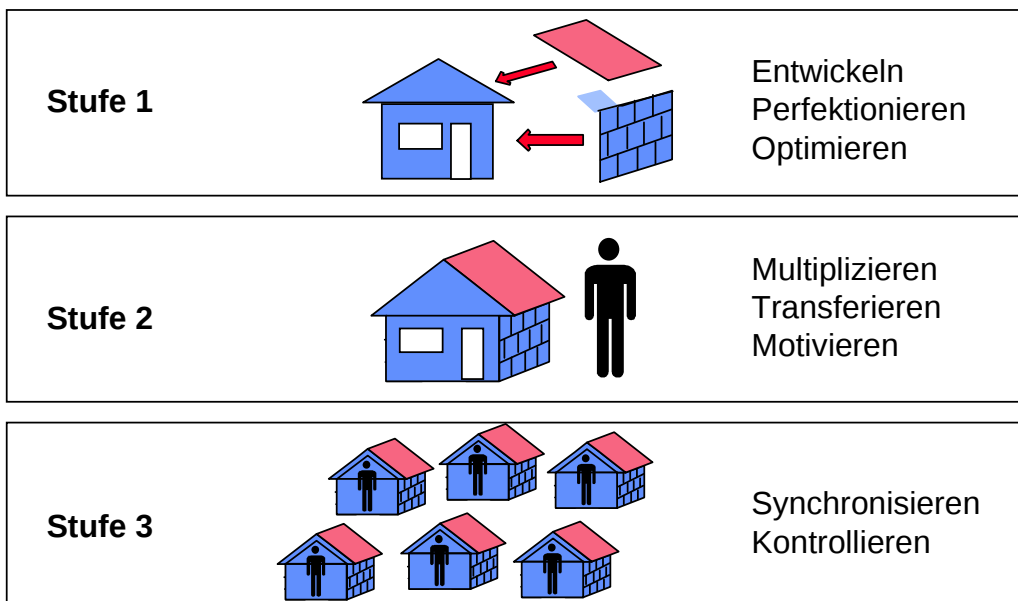
Franchise-System (Schritt 7)

Hat sich das Unternehmen für ein Franchise-System als optimale Vertriebsform entschieden, so wird der Einflussbereich des Unternehmens auf die Vertriebspartner ausgedehnt. In der Kooperation mit den Franchise-Nehmern entsteht ein vielschichtiges und subtiles Innenverhältnis. Auch die Kooperation erfordert eine langfristige Konzeption mit klaren Aussagen über Ziele, Wege und Instrumente. Diese Franchise-Konzeption ergänzt die Marketing-Konzeption und ist in der Regel wie folgt gegliedert:

- Ziele des Franchise-Gebers
- Ziele des Franchise-Nehmers
- Leistungsbeitrag des Franchise-Gebers
- Leistungsbeitrag des Franchise-Nehmers
- Art des franchisierten Betriebes
- Merkmale der Franchise-Nehmer
- Merkmale des Systems.

Kopf des Franchise-Systems ist die Zentrale. Bei der Planung der Zentrale sind ihre unterschiedlichen Aufgaben zu berücksichtigen.

Aufgabenstruktur der System-Zentrale



© SYNCON

Jeder Aufgabenkreis erfordert andere Kenntnisse sowie Fähigkeiten und ist von unterschiedlicher Dauer. Teilweise überlagern sie sich.

Die Entwicklungsphase (*Phase 1*) dauert in der Regel sechs Monate bis drei Jahre, je nach Geschäftstyp. Direktvertrieb ("*Verkauf auf dem Sofa*") ist ein relativ simpler Geschäftstyp. Ein Fachmarkt mit 10.000 qm Verkaufsfläche, eine Kfz-Werkstatt oder ein Getränkeabfüllbetrieb sind dagegen komplizierte Geschäftstypen. Sie umfassen eine Vielzahl von Prozessen, die alle im Detail geplant, aufeinander abgestimmt und erprobt werden müssen. Hinzu kommt ein ausgefeiltes Kooperations-Konzept. Hier ist bereits für die "Papierphase" (*die Planung auf dem Papier*) mindestens ein Jahr anzusetzen. Pilotbetriebe müssen mindestens ein Jahr erfolgreich laufen, ehe eine Multiplikation möglich ist.

Die Expansions- und Transferphase (*Phase 2*) dient dem Aufbau des Franchise-Netzes und der Übertragung des Know-hows vom Franchise-Geber auf den Franchise-Nehmer sowie dessen Personal. Der Transfer beginnt gewöhnlich unmittelbar nach der Vertragsunterzeichnung. Umfang und Dauer sind sehr unterschiedlich, ebenfalls abhängig vom Geschäftstyp.

In Anbetracht der ständigen und immer schnelleren Veränderung der Märkte und der Technik sowie der generell wachsenden Anforderungen und der Personalfluktuations bei den Franchise-Nehmern endet der Wissenstransfer nicht mit der Betriebseröffnung, sondern ist ein permanenter Prozess während der gesamten Vertragslaufzeit. Die reine Wissensvermittlung wird ergänzt von Maßnahmen, die eine positive Motivation des Franchise-Nehmers und seines Personals auslösen oder ermöglichen: Motivation zu unternehmerischem Einsatz und hoher Leistung einerseits und Motivation zur disziplinierten Einordnung in eine "Mannschaft" andererseits.

Nach dem Aufbau der Betriebe und der Übertragung des Know-hows beginnt die Phase des Partner-Managements (*Phase 3*). Sie umfasst zwei unterschiedliche Teilaufgaben:

- Koordination und Unterstützung der Franchise-Nehmer
- System-Controlling sowie permanente Optimierung der Partner-Betriebe und des Konzepts.

Die laufende Betreuung der Franchise-Nehmer ist eine der wichtigsten Aufgaben des Franchise-Gebers. Sie ist Ausdruck seiner Mitverantwortung für den Franchise-Nehmer. Diese Verantwortung ist eine ungeschriebene Verpflichtung und nicht rechtlich begründet. Sie ist aber eine logische Folge des Angebots der "schlüsselartigen Existenz" – einem Produkt mit dem Versprechen

"Gewinn und Sicherheit".

Auf dieses Ziel müssen alle Anstrengungen der System-Zentrale gerichtet sein. Sie hat letztlich nur die eine Aufgabe: Die Franchise-Nehmer auf Dauer „glücklich“ zu machen! Glücklich sind die Partner dann, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich sind und alles reibungslos läuft. Hat der Franchise-Geber das erreicht, ist er damit zugleich am Ziel seiner eigenen Wünsche: Gewinn und Sicherheit auch für das eigene Unternehmen! Der Franchise-Geber erreicht dieses Ziel indirekt, durch den Erfolg seiner Partner – so wie der Fußballtrainer, der dann erfolgreich ist, wenn seine Mannschaft gewinnt.

System-Erprobung (Schritt 8)

Wenn Geschäftstyp und Franchise-System auf dem Papier (*oder Bildschirm*) definiert und optimiert sind, beginnt die Umsetzung in der Praxis. Hierfür sind zwei bis drei Pilotbetriebe erforderlich. Sie werden als Filialen geführt, weil der Franchise-Geber einerseits uneingeschränkten Handlungsspielraum für die praxisorientierte Optimierung braucht und andererseits das Risiko des Experiments selbst tragen muss.

Die Pilotphase dauert mindestens ein Jahr und muss zumindest alle denkbaren saisonalen Änderungen umfassen. Erst dann, wenn längere Zeit keine wesentlichen Änderungen notwendig waren und nachhaltig „*schwarze Zahlen*“ sichergestellt sind, kann die Expansion durch Vergabe von Franchisen an selbstständige Partner beginnen. Zu diesem Zeitpunkt ist zwar die Zusammenarbeit mit selbstständigen Unternehmern noch nicht in der Praxis erprobt, es ist aber davon auszugehen, dass sich die Ergebnisse durch das weitere Engagement nur verbessern können. Den ersten Franchise-Nehmern ist durchaus klar, dass ihre Kooperation Pilotcharakter hat.

Franchise-Vertrag (Schritt 9)

Die Juristen bezeichnen den Franchise-Vertrag als das Rückgrat des Systems. Das ist aus rechtlicher Sicht richtig. Funktional betrachtet darf der Vertrag jedoch nicht überbewertet werden. Gelegentlich glauben potenzielle Franchise-Geber, zum Aufbau eines Franchise-Systems brauchten sie lediglich einen Vertrag und anschließend möglichst viele Franchise-Nehmer, die diesen Vertrag unterschreiben. Dies ist eine gefährliche Illusion.

Der Vertrag ist zweifellos notwendig und sollte sehr sorgfältig von einem im Franchising erfahrenen Anwalt abgefasst oder zumindest geprüft werden. Aber der Vertrag ist keine Garantie für eine erfolgreiche Kooperation. Partnerschaft ist nicht erzwingbar und nicht einklagbar.

Das Günstigste, was ein Franchise-Geber aufgrund des Vertrags erzwingen kann, ist "Dienst nach Vorschrift". Im harten Wettbewerb des Marktes ist dies zu wenig, um erfolgreich zu sein. Dann ist eine Trennung besser, für beide Partner und für das Franchise-System als Ganzes. Die Stärke und damit der wirtschaftliche Erfolg eines Franchise-Systems leidet erheblich, wenn die Vertragspartner ständig auf den Vertrag pochen. Versuchen sie gar, ihre Meinungsverschiedenheiten vor ordentlichen Gerichten zu klären, kann von erfolgversprechender Kooperation keine Rede mehr sein.

Eine erfolgreiche Partnerschaft beruht auf engagierter Kooperation. Engagement erwächst aus Motivation. Zur Motivation kann der Vertrag nicht viel beitragen, zumindest dann nicht, wenn er als rechtliches Druckmittel angewandt wird. Der Vertrag erlaubt allenfalls einen moralischen Druck in dem Sinne, dass ein Partner den anderen darauf hinweist, was man einmal (*vielleicht vor langer Zeit*) vereinbart hat. Dies ist während der Partnerschaft zweifellos die wichtigste Funktion des Franchise-Vertrages. Er ist somit eine Aufzeichnung vereinbarter Ziele, Rollen und Spielregeln. Dort kann jeder nachlesen, was man gewollt hat, als man die Partnerschaft einging. Man vergisst so leicht, und eine Franchise-Partnerschaft ist langfristig angelegt. Aus der Funktion einer Dokumentation von Spielregeln ergeben sich besondere Anforderungen an den Vertrag: Übersichtliche Gliederung, klare und leicht verständliche Sprache, umfassende Regelung aller wesentlichen Punkte und Lösungsansätze für voraussehbare Konflikte.

Eine juristische Funktion hat der Franchise-Vertrag bei Beendigung des Vertragsverhältnisses. Hier entwickelt sich zwangsläufig ein beträchtliches Konfliktpotenzial.

Die Interessen beider Partner stimmen nicht mehr überein. Die Partner streben nicht mehr nach größtmöglichem gemeinsamen Erfolg, sondern nach größtmöglichem Eigenvorteil. Klima und Motivation sind unbedeutend geworden. Die Zukunft des anderen interessiert nicht mehr. In dieser Situation kommt die juristische Funktion des Vertrages zum Tragen. Hier wird der Vertrag zum Beweismittel, von dem sehr viel abhängen kann. Der Vertrag ist vor allem ein „Scheidungs-papier“. Er enthält eine detaillierte Verfahrensanweisung für den Fall, dass die Kooperation nachhaltig gravierend gestört ist. In dieser Konstellation soll der Franchise-Vertrag dazu beitragen, dass die Partnerschaft schnell, reibungslos und „geräuschlos“ getrennt wird. Für die weitere Expansion des Franchise-Systems ist nichts hinderlicher als ein in der Öffentlichkeit des Marktes ausgetragener Streit, von dem Zeit- und Kostenbedarf einmal abgesehen. In einem guten Franchise-Vertrag sind daher die erfahrungsgemäß bei Vertragsbeendigung entstehenden Probleme berücksichtigt und Problemlösungen bereits vorgegeben.

Expansion (Schritt 10)

In der Expansionsphase konzentrieren sich die Aufgaben des Franchise-Gebers auf das Generieren möglichst vieler Interessenten-Kontakte, die strenge Selektion der Partner. Da der Franchise-Vertrag lange läuft (*oft jahrzehntelang*), spielt bei der Auswahl der Partner auch die emotionale „Kompatibilität“ eine große Rolle.

Abgesehen von der Partner-Gewinnung haben nahezu alle Aufgaben der System-Zentrale den Charakter der Partner-Betreuung. Hier folgt die Zentrale dem traditionellen genossenschaftlichen Prinzip: Förderung der wirtschaftlichen Tätigkeit der Gruppenmitglieder. Die Franchise-Zentrale ist Ideenfabrik, Marktforschungsinstitut, Schulungszentrum, Unternehmensberater, Coach, Werbeagentur, PR-Agentur, Rechenzentrum und "Intensivstation". Sie steuert die immateriellen Leistungsströme.

Die Ansatzpunkte für den Erfolg von Franchise-Systemen sind ein jeweils höherer Wirkungsgrad dort, wo der Gewinn entsteht: Kundenfrequenz, Absatzmenge je Kunde und Preis einerseits sowie minimale Kosten andererseits. Das Geheimnis von Franchise-Erfolgen liegt in der Synergie. Sie entsteht durch optimale Ausrichtung und Koordination sämtlicher Erfolgsbausteine auf die Attraktivität für den Kunden sowie die Effizienz in den Abläufen. Hinzu kommt noch die "Synergie" und Bedarfsbündelung bei der Beschaffung von Handelsware und Ausrüstung.

In der vertikalen Struktur eines Franchise-Systems sind die beiden Ebenen, Zentrale und Franchise-Nehmer, Bestandteil einer einzigen geschlossenen Organisation. Die Zentrale ist der Systemkopf; sie betreibt das Informations-Management. Die richtige Information zur richtigen Zeit, in der jeweils notwendigen Menge. Das ist die Erfolgsformel des Franchise-Managements im Markt. Wie bei den materiellen Gütern (*Handelsware*) gilt auch bei den immateriellen Leistungen das Prinzip moderner Logistik: "Just in Time".

Die Frage nach dem richtigen Maß der Betreuung der Franchise-Nehmer durch den Franchise-Geber gehört zu den Kernfragen des Franchising. Sie steht im engen Zusammenhang mit der Philosophie des Franchise-Gebers und beeinflusst die Organisation der Systemzentrale sowie die Struktur der Franchise-Nehmer. Es gibt Franchise-Zentralen, die sich mit zahlreichen Partnerbetreuern und einem Team interner Experten fast um jedes Detail der Betriebsorganisation der Franchise-Nehmer kümmern. In diesem Fall kommt die Betreuung in ihrer Intensität der von Filialen nahe.

Es gibt aber auch Franchise-Geber, bei denen sich das Franchise-Paket im wesentlichen auf ein Geschäftskonzept mit Marke, Geschäftsdesign, Ladenbauelementen, Präsentationsplan, Werbemittel und Rahmenverträge mit gelisteten Lieferanten beschränkt. Diese Franchise-Geber führen zwar Einführungsseminare durch, beraten ihre Franchise-Nehmer beim Start, veranstalten jährlich ein eindrucksvolles Partnerfest, stehen für Auskünfte zur Verfügung und überlassen im übrigen die Franchise-Nehmer weitgehend sich selbst. Das ist das andere Extrem - die Minimalversion der Partnerbetreuung. Gelegentlich bezeichnet man diese Form des Franchising auch als "Soft-Franchising". Voraussetzung für den Erfolg solcher Franchise-Systeme sind "eingebaute Bindungen", beispielsweise eine starke Marke oder exklusive Bezugsquellen.

Zwischen diesen Polen der Betreuung gibt es ein weites Spektrum der Varianten. Jeder Franchise-Geber muss die in seinem besonderen Fall effiziente Form finden. Allgemein gültige Maßstäbe gibt es nicht. Das notwendige Maß an Betreuung hängt einerseits von der Wettbewerbskraft des Geschäftskonzepts ab, andererseits von der Hilfsbedürftigkeit der typischen Franchise-Nehmer. Davon abgesehen wird die Betreuungsintensität dadurch geprägt, wie der Franchise-Geber seine eigene Rolle versteht.

Rechtlich ist der Franchise-Nehmer für seinen wirtschaftlichen Erfolg selbst verantwortlich. Wie bereits wiederholt dargestellt, hat jedoch der Franchise-Geber unter strategischen und operativen Aspekten zwangsläufig (*nicht rechtlich*) eine Mitverantwortung für den

wirtschaftlichen Erfolg seiner Franchise-Nehmer. Daraus resultiert die Notwendigkeit einer umfassenden Betreuung. Sie ist eine logische Folge der Philosophie und Strategie des Franchising sowie der Kern der Aufgaben der System-Zentrale in der Expansionsphase und der daran anschließenden Konsolidation.

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