

Die Betreuung von Franchise-Nehmern

Dr. Hubertus Boehm

Die Frage nach der Betreuung der Franchise-Nehmer durch den Franchise-Geber gehört zum Kern des Franchising. 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. Dieses Betreuungskonzept ist typisch für die klassische Form des Business Format Franchising – manchmal auch als „hartes“ Franchising bezeichnet.

Es gibt aber auch Franchise-Geber, bei denen beschränkt sich das Franchise-Paket im wesentlichen auf ein Geschäftskonzept mit Marke, Geschäftsdesign, Ladenbauelementen, Präsentationsplan, Werbemittel und Rahmenverträge mit gelisteten Lieferanten. Diese Franchise-Geber führen zwar Einführungsseminare durch, beraten ihre Franchise-Nehmer beim Start, veranstalten jährlich ein 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. Sie ist typisch für das sogenannte „Soft-Franchising“ (auch Lizenzsystem genannt). Hier zeigt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer, wie es gemacht wird, und überlässt ihn dann sich selbst.

Zwischen diesen Polen gibt es ein weites Spektrum der Varianten. Jeder Franchise-Geber muss die in seinem besonderen Fall effiziente Form der Betreuung 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. Ein wesentlicher Aspekt sind die strategischen Ziele des Franchise-Gebers. Wenn es um den Aufbau eines straffen und gesicherten Absatzkanals oder um den Aufbau einer starken Marke geht, kommt nur das „harte“ Franchising in Frage. In der Franchise-Praxis ist dies die häufigste Variante; die folgende Ausführungen beziehen sich auf diese Form.

Die Verantwortung des Franchise-Gebers

Formal ist der Franchise-Nehmer selbstständiger Unternehmer. Er handelt in eigenem Namen, auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko - wie jeder "normale" Unternehmer. Der Franchise-Vertrag sieht keine Verantwortung des Franchise-Gebers für den wirtschaftlichen Erfolg des Franchise-Nehmers vor.

Trotzdem gerät der Franchise-Geber zwangsläufig in eine Mitverantwortung. Sie resultiert zwar nicht aus einer vertraglichen Verpflichtung, aber aus seinen eigenen unternehmenspolitischen Zielen. Der Franchise-Geber will sein Konzept multiplizieren. Er will mit Hilfe selbstständiger Unternehmer wachsen, die Kapital und Engagement in sein Geschäftskonzept investieren. Er sucht einen auf Dauer leistungsfähigen Distributionskanal für seine Ware oder seine Dienstleistungen. Dieses Ziel erreicht er nur mit nachhaltig motivierten Franchise-Partnern. Abgeschlossene Franchise-Verträge sind kein Erfolgsgarant. Die notwendige Motivation der Franchise-Nehmer setzt ihren wirtschaftlichen Erfolg voraus.

Die Aufgaben des Betreuers

Betreuung heißt letztlich Austausch von Informationen. In einer Zeit schneller Veränderungen wird Information immer wichtiger. Sie tritt in vielfältigen Formen auf: Produkt- und Anwendungswissen, Situationskenntnisse, Trendindikatoren, Image, Bekanntheitsgrad, Zielvorstellungen, Motivationsanreize, Erfolgsmaßstäbe und Auftragsmeldungen - dies sind nur einige Beispiele.

Die Systemzentrale ist ein Informationsknoten, das Informations-Management eine ihrer wichtigsten Aufgaben. Das Empfangen, Sammeln, Komprimieren, Verarbeiten, Dokumentieren, Analysieren und Aussenden von Informationen macht den größten Teil der Tätigkeiten aus.

Der Betreuer ist ein wichtiges Medium beim Informationsaustausch innerhalb des Franchise-Systems. Seine Tätigkeit ist darauf ausgerichtet:

- *die konzeptionsgerechte Anwendung des Geschäftstyps sicherzustellen*

- *größtmögliche Synergiewirkungen durch effizientes und reibungsloses Zusammenwirken der Partner herbeizuführen*
- *hohe und gleichbleibende Qualität in sämtlichen Leistungsmerkmalen und Funktionen sicherzustellen*
- *den Erfolg der Franchise-Nehmer permanent zu verfolgen und bei einem Abfall frühzeitig korrigierend einzugreifen.*

Die Funktionen der System-Zentrale

Abgesehen von der Entwicklung, Optimierung und Regeneration des Erfolgskonzepts haben nahezu alle Aufgaben des Systemzentrale eines Franchise-Systems den Charakter der Partner-Betreuung.

Die Ansatzpunkte 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.

Die Betreuungsphasen

Beim Aufbau eines Franchise-Betriebes sind mehrere Phasen zu unterscheiden: Entscheidungsphase, Aufbauphase, Markteinführungsphase und Konsolidierungsphase. Jede dieser Phasen stellt besondere Anforderungen an die Betreuung. Generelle Aufgabe der Betreuung ist jedoch die ständige Verfolgung des wirtschaftlichen Ergebnisses der Franchise-Partner. Das häufig missverstandene Controlling durch die System-Zentrale ist nicht nur ein vertragliches Recht, sondern eine konzeptionelle Pflicht im Sinne der Zukunftssicherung für die vom Franchise-Geber angebotene Existenz. Letztlich hat der Franchise-Geber ja eine Mitverantwortung für den Erfolg seiner Partner – im Hinblick auf seine Expansionsziele und seine Marke auch aus eigenem Interesse. Dies ist keine vertragliche Verpflichtung, sondern

eine logisch Konsequenz der Franchise-Partnerschaft. Der Franchise-Geber kann seine Expansionsziele und den angestrebten Ausbau der Marke nur erreichen, wenn seine Partner das Geschäftsmodell konsequent umsetzen und erfolgreich sind. Abweichungen, Qualitätsmängel oder der Untergang von Partnern schädigt dem Goodwill der Marke. Dies beeinträchtigt nicht nur die Marktchancen der übrigen Franchise-Nehmer, sondern auch die weitere Expansion und mindert das mit dem Goodwill der Marke verbundene immaterielle Kapital.

Wenn man das "Produkt" des Franchise-Gebers als eine "*schlüsselfertige Existenz*" versteht, dann ist die Betreuung der "*Kundendienst*". Sie umfasst alles, was erforderlich ist, damit das Produkt "Existenz" funktioniert.

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