

Die System-Zentrale als Dienstleister der Franchise-Nehmer

Dr. Hubertus Boehm

Die System-Zentrale ist ein Unternehmen besonderer Art. Es unterscheidet sich grundlegend von „normalen“ Unternehmen. Das „Produkt“ der Zentrale ist das, was der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer im Markt der Geschäftsverbindungen anbietet: eine „schlüsselfertige Existenz“ für Existenzgründer, ein „zweites Bein“ für diversifizierende Unternehmen und Existenzsicherung für etablierte Unternehmen

Das Leistungsprogramm der Zentrale ist das „Franchise-Paket“. Es enthält alles, was der Franchise-Nehmer neben seinem eigenen Einsatz braucht, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dazu gehören Nutzungsrechte an einem geschützten Warenzeichen sowie an Know-how, Geschäftsausstattung im Corporate Design, Ausrüstung sowie Handelsware (*bei Handelsfranchisen*) und Dienstleistungen vielfältiger Art. Wesentlicher Bestandteil sind immer Wettbewerbsvorteile in irgendeiner Form. Andernfalls würde kein Franchise-Nehmer dieses „Produkt“ erwerben, Eintrittsgebühren zahlen, laufende Gebühren zahlen, Weisungen akzeptieren und sich diszipliniert in ein straffes System eingliedern.

Das Ziel eines Franchise-Nehmers ist ein gewinnbringender und nachhaltig sicherer Betrieb. Daher kann das „Produktversprechen“ des Franchise-Gebers bei Vertragsabschluss nur lauten: „Gewinn und Sicherheit“ - oft noch ergänzt durch den Aspekt „Ansehen“. Damit ist die Zielsetzung der System-Zentrale klar. Sie muss den Franchise-Nehmer erfolgreich machen und auf dem Erfolgskurs halten - über die gesamte Laufzeit des Vertrags.

Die Aufgaben der System-Zentrale umfassen ein weites Spektrum. Allerdings besteht eine beträchtliche Variationsbreite hinsichtlich Umfang, Struktur und Leistungsprofil der Zentrale. Viele Systeme werden von einer „schlanken“ Zentrale gesteuert. Sie konzentriert sich auf die Rolle des Koordinators und organisiert vor allem eine reibungslose Kommu-

nikation. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist der Netzaufbau und schnelle Expansion. Diese häufig mit „*Soft-Franchising*“ bezeichnete Variante hat einen festen Platz in der Franchise-Landschaft. Sie ist allerdings nur bei simplen Geschäftskonzepten mit begrenztem Know-how-Transfer realisierbar. Daneben gibt es die klassischen System-Zentralen im Sinne des „*Business Formate Franchising*“, zunehmend ergänzt durch eine Variante, die in der Betriebsphase das Dienstleistungsniveau für ihre Franchise-Nehmer steigert. Dies gilt vor allem für die Intensivierung der Unterstützung im Marketing, um eine wirklich konsequente Umsetzung des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums sicherzustellen. Aber auch im Bereich des Management-Services weiten diese Zentralen ihr Leistungsprogramm aus. Neben intensiver Kommunikation (z.B. *Intranet*) stehen eine umfassende Betreuung der Partner vor Ort sowie ein zeitnahes Controlling mit Benchmarking sowie anschließenden Engpassanalysen und Optimierungsprogrammen zur Verfügung. Auch die Qualitätssicherung wird verstärkt. Auf der Ebene der Franchise-Betriebe geschieht dies durch Testkäufe (*Mystery Shopping*) und Kundenbefragungen. Aber auch die System-Zentrale unterwirft sich im Rahmen von „*Partnerschaftsbilanzen*“ einer systematischen Selbstkontrolle in ihrer Funktion als Dienstleister.

Intensiviert wird auch der Service für Franchise-Nehmer durch Schulung und Training on the Job, insbesondere in innovativen Märkten (z.B. *Informationstechnologie, Telekommunikation*). Daneben verstärken leistungsintensive Zentralen zunehmend die Unterstützung im Verkauf. In Anbetracht neuer Medien (wie *Tele-Shopping, Internet*) und zunehmender Gruppenbildung im Absatzmarkt wächst der Wettbewerbsdruck. Zugleich erreicht das wachsende Spektrum der Verkaufsformen in vielen Fällen eine Dimension, die es einzelnen Franchise-Nehmern nicht mehr erlaubt, „*auf dem gesamten Klavier zu spielen*“. In ihrer Mission als Dienstleister der Franchise-Nehmer dehnen System-Zentralen daher die für Franchising typische kompetenzorientierte Arbeitsteilung nach dem *Fließbandprinzip* der Industrie auf den Verkauf aus - die Kernfunktion des Franchise-Nehmers. So sorgt z.B. bereits zur Eröffnung eines neuen Betriebs häufig eine Gruppe von „*Verkaufsförderern*“ der Zentrale dafür, dass der neue Franchise-Nehmer schnell auf „*Touren*“ kommt. So beteiligt sich die Zentrale aktiv an der Markterschließung. Von der gemeinsamen Website werden Anfragen direkt an einzelne Partner weitergeleitet.

Allein diese Beispiele der Unterstützung im Verkauf machen deutlich, wie aus dem alten Verständnis des Franchising „*Ich zeige Dir, wie man's macht*“ ein wirkliches Miteinander

wird: „*Wir machen's gemeinsam*“. In leistungsintensiven Franchise-Systemen entsteht über die Vielzahl der arbeitsteiligen Funktionen eine so enge Verzahnung zwischen Zentrale und „*Front*“, dass diese Systeme im Markt als ein einziges geschlossenes Unternehmen wahrgenommen werden.

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