

## So scheitert Ihr Franchise-System garantiert ... ... die typischen Fehler beim Aufbau eines Franchise-Systems

### Einleitung

Die Voraussetzung für Franchising ist ein funktionierendes Geschäftsmodell. Ein Unternehmer muss mit dem was er tut bereits erfolgreich sein, bevor er über die Voraussetzungen für die Multiplikation nachdenken sollte. Wer will schon wirtschaftlich unattraktive Geschäftsmodelle multiplizieren?!

Das bedeutet die „Hard Facts“ (Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbskraft, Alleinstellungsmerkmale, Fachkenntnis, ...) eines Geschäftsmodells sind durch die Erfolge an den bestehenden Standorten bewiesen.

Diese Hard Facts und der professionelle Umgang damit sind das Fundament, auf dem ein Franchise- System entwickelt wird. Dazu braucht es eine umfassende Know-how-Dokumentation, einen fairen Franchise-Vertrag und geeignete Instrumente zur Umsetzung für den Franchise-Partner und seine Mitarbeiter. Um auf diesem Fundament eine langfristige Franchise-Partnerschaft erreichen zu können, braucht es Soft Facts – sogenannten Bindfäden – um den Franchise-Partner emotional an das Franchise-System zu binden.

Was kann dieses Fundament einer langfristigen Franchise-Partnerschaft zum Wackeln bringen? Nachfolgend eine „Anleitung“ wie Ihr Franchise-System garantiert scheitert beziehungsweise welche Fehler beim Aufbau eines Franchise-Systems Sie unbedingt vermeiden sollten!

### Zu wenig Geld einplanen

*Der Franchise-Geber muss „die Kuh erst füttern, bevor er sie melken kann“*

Franchising erfordert langfristiges Denken und verantwortliches Investieren in den gemeinsamen Erfolg. Um nachhaltig Geld zu verdienen, muss ein System fertig entwickelt und profitabel sein. Franchising ermöglicht dem Franchise-Partner eine schlüsselfertige Existenz – das Produktversprechen des Franchise-Gebers ist eine Kombination aus überdurchschnittlichem Gewinn, langfristiger Sicherheit und sozialem Ansehen.

Ein seriöser Franchise-Geber versteht von Beginn an, dass er die Kuh füttern muss, bevor er sie melken kann. Ein Franchise-System muss ganzheitlich entwickelt sein, um nachhaltig Geld damit zu verdienen. Ein Franchise-Partner hat das Recht ein fertiges und bereits erprobtes Geschäftsmodell zu kaufen, deshalb sind nur jene Franchise-Systeme erfolgreich, welche bereit sind, vorab Zeit, Geld und Energie in deren Aufbau zu investieren. Nur wenn der Franchise-Geber das „Produktversprechen“ auch einhält, werden Franchise-Partner auf Dauer bereit sein, ihn am wirtschaftlichen Erfolg zu beteiligen, ihn also via Franchise-Gebühr für das Bereitstellen eines fertigen Geschäftsmodells und die zugehörigen Serviceleistungen zu bezahlen. Nur eine langfristige Franchise-Partnerschaft ist für einen Franchise-Geber wirklich profitabel.

Die Zauberformel für die Zusammenarbeit heißt Vertrauen: ein Franchise-Partner vertraut dem Franchise-Geber, dass dieser ihm ein fertiges Konzept zur Verfügung stellt. Und der Franchise-Geber hat die moralische Verpflichtung, dieses Vertrauen nicht zu missbrauchen.



## **Bananen-Franchising betreiben**

*Ein fertiges Franchise-Leistungspaket ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Multiplikation*  
Franchising ist ein Multiplikator, der sowohl die Stärken eines Franchise-Systems wie auch die Schwächen mit jedem neuen Franchise-Partner multipliziert. Um rasch und erfolgreich mit Franchising zu wachsen, braucht es ein fertiges, umfassendes Franchise-Leistungspaket für die (zukünftigen) Franchise-Partner.

Strategisch denkende Franchise-Geber „packen“ in ihr individuelles Franchise-Leistungspaket all diejenigen Unterstützungsleistungen für die Franchise-Partner hinein, die erprobte und erfolgsrelevante Faktoren sind, etwa in den Bereichen Produkte / Dienstleistungen, Standort, Marketing & Sales, Selbst-Organisation des Franchise-Partners, Training und Systemschutz. Erfahrungsgemäß kann man sagen, es müssen zumindest 80% des Franchise-Leistungspaketes fertig entwickelt sein, bevor es an die Multiplikation mit Franchise-Partnern geht. Startet der Franchise-Geber sein noch nicht erprobtes und ausgereiftes Franchise-System übereifrig, so wird seriöses Franchising zum sogenannten Bananen-Franchising: Das Franchise-Konzept reift erst beim Franchise-Partner aus.

## **Heute so und morgen so**

*Franchising baut auf langfristige Zusammenarbeit und nachhaltigen Erfolg*

Franchise-Systeme bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Replikation (von erprobten Systemvorgaben) und Innovation (Weiterentwicklung aufgrund sich ändernder Kunden- und Marktbedürfnisse). In diesem Spannungsfeld braucht es viel Klarheit und Weitsicht durch den Franchise-Geber, um seine Franchise-Partner von gestern für die Entwicklungen von heute und die Perspektive für morgen zu begeistern und im Franchise-System zu halten.

Gleichzeitig bedeutet Innovation nicht „heute so und morgen so“. Innovation ist idealerweise keine Frage der Tagesverfassung bzw. Stimmungslage des Franchise-Gebers, sondern basiert auf einem definierten Innovationsprozess, der Anlass-bezogen zu arbeiten beginnt. Jede Innovation muss von den Menschen, die diese in der täglichen Arbeit umsetzen sollen, verstanden und getragen werden. Darum ist es notwendig die Franchise-Partner und deren Mitarbeiter nicht mit Weiterentwicklungen zu fluten und zu überfordern, sondern sie – gemäß dem Prinzip „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, für die anstehenden Weiterentwicklungen zu begeistern.

Nicht jeder Mensch ist von Veränderung begeistert und wenn sich Franchise-Systeme aufgrund von disruptiven Entwicklungen im Markt rasch weiterentwickeln müssen, dann kann es passieren, dass der eine oder andere Franchise-Partner aussteigt.

Im Gegensatz zu etwa Multi-Level-Marketing-Systemen entfaltet sich das Erfolgspotenzial von Franchise-Partnern je länger sie im Franchise-System sind. Die Investition in die Aus- und Weiterbildung der Franchise-Partner und ihrer Mitarbeiter trägt besonders schöne, wirtschaftliche Früchte, je versierter und etablierter sie im Franchise-System sind, denn um so geringer wird die Betreuungsintensität.



## **Autoritär anordnen**

### *Franchising bedeutet Partnerschaft auf Augenhöhe*

In einem Franchise-System geht es nicht um Unterordnung sondern um Einordnung. Deshalb sind strikte Hierarchien weniger effektiv als partnerschaftliche Führung. Ein Franchise-Nehmer nimmt ein System an, er ordnet sich diesem nicht unter – eben eine Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe.

Wenn das Franchise-Konzept klar definiert ist, wenn der Betriebstyp fertig entwickelt ist, und wenn die Spielregeln der Partnerschaft klar sind, dann sollte sich im Franchise-System eine Art Basisdemokratie entwickeln. Es geht um Einbindung und Beteiligung der Partner – um Partizipation und Empowerment (Bevollmächtigung).

Dass dies kein Schönwetter-Programm ist, versteht sich von selbst: der Wert einer Partnerschaft erweist sich in schwierigen Situationen. Wer in guten Zeiten gelernt hat, offen, tolerant, ehrlich und gerecht mit seinen Partnern umzugehen, der hat gute Chancen, auch in Krisensituationen zu bestehen.

Eine wesentliche Rolle spielt der Franchise-Beirat, die Funktion einer Gesprächsplattform und eventuell auch einer Schlichtungsstelle kann vom Beirat wahrgenommen werden. Der Beirat ist das Bindeglied zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Für den Franchise-Geber ist er eine Informationsquelle und Kommunikations-Schnittstelle. Für die Franchise-Nehmer ist er die Anlaufstelle für Anregungen, Verbesserungsvorschläge und Beschwerden.

Das zweite wichtige Werkzeug der partnerschaftlichen Führung sind die Jahrestagungen. Die Jahrestagung ist ein Spiegel und meist ist schon zu Beginn einer Jahrestagung zu erkennen, wie die Stimmung im System das Jahr über wirklich ist, ob also die Chemie stimmt. Jahrestagungen haben einerseits die Funktion, dass der Franchise-Geber informiert und andererseits dienen diese dem informellen Austausch, welcher mindestens ebenso wichtig ist. Mindestens 50 Prozent der Zeit und der Ressourcen sollten diesem informellen Teil gewidmet sein.

Neben diesen beiden wichtigen Institutionen (Beirat und Jahrestagung) gibt es noch ein Reihe weiterer Tools: eine partnerschaftliche Führung, ein gut funktionierendes Kommunikationssystem, eine ebenso gut funktionierende Informationspolitik und ein perfekt geführtes und gepflegtes Intranet bzw. andere Wissensdatenbanken. Zudem ist ein professionelles Partnermanagement unumgänglich.

## **Jeder kann machen was er will**

### *Systemvorgaben als Leitplanken zum Erfolg*

Je klarer die Hardfacts formuliert sind, umso lockerer kann man bei deren Umsetzung sein. Kein Erfolg ohne Spielregeln. Regeln und Vorgaben müssen vorab festgelegt, erklär- und nachvollziehbar sein, damit sie eingehalten werden. Eng verknüpft ist dies mit laufender Kommunikation, mit Schulung und Weiterbildung.

Aus der Erfahrung, die der Franchise-Geber im Pilotbetrieb gewonnen hat, kann er nachvollziehbar und glaubwürdig Regeln aufstellen, die zum Erfolg führen werden. Wenn die Spielregeln klar formuliert sind, wenn jeder weiß, was der andere von ihm erwartet, wenn die Partnerschaft also hinreichend definiert ist, dann ist man gemeinsam auf dem besten Weg zum Erfolg. Diese Rollenkonsistenz ist unabdingbar. Was dem Christen die zehn Gebote, das sollten



dem Franchise-Partner die Regeln seines Franchise-Systems sein: sie müssen ihm in Fleisch und Blut übergegangen sein, sie müssen selbstverständlich geworden sein.

In jedem Franchise-System gibt es drei Quellen, die Auskunft über die definierten Spielregeln geben: der Franchise-Vertrag, das Franchise-Handbuch und das Intranet (Extranet) oder andere Wissensdatenbanken. Eine professionelle Basisausbildung ist entscheidend, da hier auch das Einhalten der Regeln vermittelt und erlernt wird. Jede Regel muss erklärt werden, jede muss nachvollziehbar und verständlich sein. Und schließlich: die Einhaltung der Regeln muss überprüft werden.

Spielregeln sind für ein System lebenswichtig und der Grundstein einer erfolgreichen Partnerschaft! Deren Einhaltung ist überlebenswichtig! Daher ist es auch wichtig, Verstöße entsprechend zu ahnden!

Mündige Unternehmer fordern vor allem Information. Sie müssen, um effektiv arbeiten zu können, von der System-Zentrale daher regelmäßig mit Informationen versorgt werden. Gelegenheit dazu bietet sich immer wieder: bei den Partnertagungen, im Partner-Management und regelmäßig über Extra- und Intranet oder andere Formen von Wissensdatenbanken.

### **Tipp**

Mündige Unternehmer fordern vor allem Information. Sie müssen, um effektiv arbeiten zu können, von der System-Zentrale daher regelmäßig mit Informationen versorgt werden. Gelegenheit dazu bietet sich immer wieder: bei den Partnertagungen, im Partner-Management und regelmäßig über Extra- und Intranet oder andere Formen von Wissensdatenbanken.

Dies gilt genauso für die erste Kontaktaufnahme eines Franchise-Interessenten mit einem Franchise-Geber. Informationen anfordern, Referenzen von bestehenden Franchise-Partnern einholen, Einsicht nehmen in die Know-how-Dokumentation, Franchise-Vertrag durchsprechen ... Die vorvertragliche Aufklärungspflicht des Franchise-Gebers gegenüber einem potenziellen Franchise-Partner bietet einen guten Leitfaden, um über all diejenigen Zahlen, Daten und Fakten zu informieren, sodass der Franchise-Interessent wie auch der Franchise-Geber eine gute Entscheidung über eine langfristige Zusammenarbeit und Franchise-Partnerschaft treffen kann.

