

Franchising

«Es gilt, die Chancen und Gefahren auszuloten»

Jetzt, da die Wirtschaft wieder wächst, überlegen sich viele Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit über Franchising auszuweiten. Wann ist dies sinnvoll? Wann nicht? Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen? Mit wem soll man zusammenspannen? – Wir fragten den Strategieberater Peter Meierhofer.

■ Von Roland Lambert

ORGANISATOR: Peter Meierhofer, die Wirtschaft hat das an sich alte System Franchising wiederentdeckt. Warum?

Peter Meierhofer: Tom Peters trifft ins Schwarze wenn er sagt: «Das Unternehmen der Zukunft besteht aus einer kleinen Kopfzentrale und vielen im Netzwerk mit ihr verflochtenen selbständigen

Unternehmen.» In der Tat ist das Franchising, für das diese Beschreibung zutrifft, eine für Unternehmen zunehmend attraktive Organisations- und Vertriebsform geworden, deren Chancen wie Gefahren es auszuloten gilt.

Es wird behauptet, Franchising sei traditionellen Organisations- und Vertriebsformen oft überlegen ...

Beim Franchising räumt das Unternehmen (Franchise-Geber) seinen Franchise-Nehmern das Recht ein, mit seinen Produkten unter seinem Namen Geschäfte zu betreiben. Franchising vereint damit die Vorteile des direkten Vertriebswegs (einheitlicher Marktauftritt, Multiplikation von Erfolgsfaktoren) mit den Vorteilen des indirekten Vertriebswegs (rechtlich selbständige Vertriebspartner, überdurchschnittliches Engagement). Dahinter steckt eine konsequent vollzogene Arbeitsteilung zwischen dem Franchise-Geber, der sein Geschäftssystem bis zur Marktreife entwickelt, um es dann zu multiplizieren, und

«Franchisesysteme sind in der Lage, weit schneller als ihre traditionellen Wettbewerber zu wachsen»: Peter Meierhofer, Strategie- und Marketingberater und Mitinhaber der Netmarketing AG, Zürich.

den Franchise-Nehmern, die sich dank dem bewährten Franchise- und Leistungspaket voll auf die Umsetzung der Geschäftsidee konzentrieren können.

The winner is – der Franchise-Geber?

Zumindest die Ausgangslage dafür ist gegeben. Denn Franchisesysteme verfügen dank ihrer hohen Produktivität und unternehmerisch motivierten Franchise-Nehmern über bedeutende Wettbewerbsvorteile. Sie sind in der Lage, weit schneller als ihre traditionellen Wettbewerber zu wachsen. Ausserdem benötigen sie für ihre Expansion weniger finanzielle Ressourcen, weil sich Franchise-Nehmer in das System einkaufen und notwendige Investitionen selber tätigen.

Und trotzdem: Nicht immer ist Franchising der richtige Weg. Wann ist es strategisch sinnvoll?

Franchise-Chancen eröffnen sich dann, wenn es Sinn macht, Produkte oder Dienstleistungen in den Regionen über selbständige Vertriebspartner anzubieten. Leistungen, die einfacher und sinnvoller aus einem zentralen Standort angeboten werden, sollten nicht im Franchising angeboten werden.

Franchising macht Sinn, wenn sich die erbrachten Marktleistungen im Vergleich zu traditionellen Marktleistungen bezüglich Qualität und/oder Kosten klar abgrenzen. Zudem muss es genügend potenzielle Franchise-Nehmer mit dem erforderlichen Profil geben, die bereit sind, die notwendigen Investitionen zu tätigen und die erforderlichen Aufbauarbeiten zu leisten.

Was kann franchisiert werden?

Bei traditionellen Franchisesystemen, beispielsweise Coca-Cola,



liegt der Akzent auf dem Warenvertrieb (Straight Product Distribution Franchising). Bei Systemen wie beispielsweise Mac Donald's liegt er auf dem Know-how, der Betriebsführung und der Vermarktung (Business Format Franchising). In neueren Franchisesystemen liegt der Akzent immer häufiger auch auf der Marke (Trade Name Franchising).

Welche Produkte bzw. Dienstleistungen zählen Sie zu den eher schwierig franchisierbaren?

Dazu gehören Angebote, die sich von traditionell erbrachten Angeboten in für Abnehmer wesentlichen Kriterien (Qualität, Preis, Kosten usw.) nicht klar abheben. Ebenso komplexe Dienstleistungsangebote, die in besonderem Ausmass auf individuellen Fähigkeiten der Franchise-Nehmer beruhen. Und auch ein komplexer System-Inhalt, der sich rechtlich nicht schützen lässt oder nicht konsequent weiterentwickelt wird, eignet sich nicht für Franchising.

Sollten Produkte bzw. Dienstleistungen, die für das Franchising vorgesehen sind, die bestehende Palette ergänzen – oder neue Geschäftsfelder erschliessen?

Oft empfiehlt es sich, parallel zum traditionellen Geschäftsmodell

die Frage stellen, ob es nicht sinnvoll wäre, das traditionelle Geschäftsmodell mittelfristig in das bewährte Franchisesystem überzuführen.

Welche Voraussetzungen muss das zum Franchising bereite Unternehmen mitbringen?

Das Unternehmen muss über eine nach dem Madrider Protokoll geschützte Marke und über ein Geschäftssystem verfügen, das ein hohes Wachstumspotenzial insbesondere auch in internationaler und gleichzeitig regionaler Hinsicht hat. Das Unternehmen muss über substanzielle Wettbewerbsvorteile verfügen, die sich aus einer konsequenten Arbeitsteilung zwischen der Systemzentrale und

den selbständig erwerbstätigen Franchise-Nehmern ergeben. Das Franchisesystem muss so aufgebaut sein, dass eine rasche Reproduzierung des Systems möglich ist: Denn Franchise-Nehmer müssen in den meisten Fällen bereits im ersten Jahr einen Umsatz erzielen können, der ihren Familien ein Überleben ermöglicht.

den selbständig erwerbstätigen Franchise-Nehmern ergeben. Das Franchisesystem muss so aufgebaut sein, dass eine rasche Reproduzierung des Systems möglich ist: Denn Franchise-Nehmer müssen in den meisten Fällen bereits im ersten Jahr einen Umsatz erzielen können, der ihren Familien ein Überleben ermöglicht.

Checkliste: Deshalb scheitern Franchisesysteme

Basierend auf den Erfahrungen vieler Nicht-Erfolgreichen sind u. a. folgende Gründe für das Scheitern von Franchisesystemen verantwortlich:

- Wenn die Marktleistungen austauschbar und nicht marktgerecht sind.
- Wenn das System über ein zu geringes oder zyklisches Wachstumspotenzial verfügt.
- Wenn Franchise-Nehmern kein langjähriger Nutzen geboten werden kann.
- Wenn Systeminhalte und Know-how rechtlich nicht geschützt werden können.
- Wenn Franchise-Nehmer nicht in der Lage sind, das notwendige Einkommen zu erzielen oder ihre Investitionen zu amortisieren.
- Wenn das Franchisesystem mit seinen Leistungen und Strukturen der Marktentwicklung nicht folgen kann.
- Wenn das System noch nicht ausgereift ist und beispielsweise nicht genügend rasch wachsen kann, weil finanzielle wie personelle Ressourcen fehlen.



Dies bedingt aber harte Vorarbeit ...

Ja – und die Aufwendungen werden oft unterschätzt. Unternehmen müssen ein spezifisches

Erfolgreiche Franchise-Geber zeichnen sich dadurch aus, dass sie genau wissen, welche besonderen Voraussetzungen (Persönlichkeit, Wissen, Fähigkeiten) ein Franchise-Nehmer mitbringen

Franchise-Nehmer müssen bereit sein, rasch zu lernen und hart zu arbeiten.

Franchisepaket mit folgenden Komponenten entwickeln: 1. Produkte, die sich von Angeboten traditioneller Anbieter klar unterscheiden (z.B. bessere Marktleistungen, tiefere Kosten). 2. Marke und Know-how. 3. Aus- und Weiterbildungskonzept für Franchise-Nehmer. 4. Erprobte Marketing-Konzeption. 5. Laufende Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts. 6. Betriebshandbuch, welches das Geschäftskonzept und alle Abläufe umfassend beschreibt. 7. Laufendes Coaching.

muss, damit sich die Partnerschaft zum beidseitigen Vorteil entwickelt. Eine Portion unternehmerischer Geist gehört genauso dazu wie gute Gesundheit und die Bereitschaft, hart für den Erfolg zu arbeiten. Gute Franchisesysteme zeichnen sich dadurch aus, dass es einem hohen Prozentsatz der Franchise-Nehmer gelingt, die eigene Existenz aufzubauen und erfolgreich zu bleiben.

Wann ist Vorsicht geboten?

In neueren Franchisesystemen liegt der Akzent immer häufiger auf der Marke.

Nehmen wir an, diese Vorarbeit hätten wir geleistet. Nun suchen wir Franchise-Nehmer. Worauf müssen wir bei der Rekrutierung achten?

Wenn bei den potenziellen Franchise-Nehmern die Bereitschaft, rasch zu lernen und hart zu arbeiten, fehlt. Vorsicht ist auch geboten vor Franchise-Nehmern,

die sich der Illusion hingeben, sie würden rasch und ohne grosse Anstrengungen reich, oder vor Franchise-Nehmern, die alles besser wissen und nicht bereit sind, sich in das Kollektiv einzubringen. Unternehmerisches Engagement ist zwar wichtig, wenn dieses aber zu wenig oder zu stark ausgeprägt ist, kann es den Erfolg behindern, da sich Franchise-Nehmer in den vom System festgelegten Eckpunkten und Werten wie beispielsweise bei der Corporate Identity und beim Corporate Design unterordnen müssen.

Wie lassen sich geeignete Franchise-Partner finden?

Über eine gezielte Suche im Umfeld von Existenzgründern mittels Publi-Reportagen, Inseraten in Fachzeitschriften und Newslet-

tern, Einträgen in Franchise-Führern und -Newslettern sowie durch die Teilnahme an Franchise-Messen. Auch der Rekrutierungsprozess muss so systemisiert sein, dass er von der Systemzentrale jederzeit mit guten Aussichten auf Erfolg praktiziert werden kann.

Der Aufbau von Franchisesystemen kostet Geld. Haben Sie ein paar Tipps, wie Banken für die Finanzierung eines Franchisesystems gewonnen werden können?

Es ist ein (realisierbarer!) Businessplan auszuarbeiten, der einen stufenweisen (über Pilotbetriebe) Aufbau des Franchisesystems beinhaltet. Hilfreich ist auch eine aussagekräftige Dokumentation der Franchise-Kompetenzen und -Erfahrungen der beteiligten Mitarbeitenden und des involvierten

Beratungsunternehmens. Es lohnt sich in jedem Fall, Banken frühzeitig über die Marktchancen und den Geschäftsgang des Franchisesystems zu informieren. Dies auch deshalb, weil immer mehr Franchise-Nehmer ihre Investition finanzieren müssen.

Franchising hat für viele Unternehmer infolge negativer Erfahrungen einen bitteren Nachgeschmack. Welche Fehler machten die Nicht-Erfolgreichen?

Von den schwarzen Schafen abgesehen, die über Ahnungslose schnell reich werden wollen, gibt es eine ganze Reihe von Gründen, die Franchisesysteme scheitern lassen (siehe Kasten, Seite 7).

Peter Meierhofer, danke für das Gespräch.

UNSER GESPRÄCHSPARTNER

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG ist selbständiger Strategie- und Marketingberater, Mitinhaber der Netmarketing AG, Zürich, Buchautor und Seminaranbieter. Golfbegeisterte Unternehmer und Führungskräfte, die an einem beruflichen Wendepunkt stehen, ihre Zukunft neu überdenken wollen, schöpfen aus dem mediterranen Klima der Costa Blanca neue Energien, erhalten die neuesten Erkenntnisse aus den Wirtschafts- und Biowissenschaften vermittelt und entwickeln unter professioneller Leitung neue Lebens- und Unternehmenskonzepte. Peter Meierhofer hat soeben zusammen mit Roger Gisi das Buch «Die Kunst des Überlebens - Vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung» veröffentlicht (ISBN 3-936179-18-2).

Tel. 0034 96 679 18 29
pmeierhofer@netmarketing.ch

ONLINE
www.netmarketing.ch
www.freizeitseminar.com