

## Conversion-Franchising

### **Wie Filialbetriebe erfolgreich in Franchise-Nehmer-Betriebe umgewandelt werden.**

Welches sind die Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Umwandlung von eigenen Filialen in Franchise-Nehmerbetriebe? Eine an der Fachhochschule Jena unter Franchise-Systemen durchgeführte, deutschlandweite empirische Studie zu dieser Conversion-Franchising genannten Praxis gibt konkret und umfassend Auskunft, worauf es bei der Umwandlung ankommt.

Aufschlussreich sind schon die Gründe, warum überhaupt eigene Betriebe umgewandelt wurden. Sehr eindeutig nennen mit 83,3 % der Befragten das größere Engagement der Franchise-Nehmer als Hauptgrund. Die Gründe Umsatzsteigerung (55,6%), Flexibilität am Standort (38,9%) sind von geringerer Bedeutung. Kostenersparnis (27,8%), Risikoverteilung (27,8%) und Kapitalfreisetzung (22,2%) rangieren dagegen weit abgeschlagen am Ende der Skala. Letzteres widerspricht einem gängigen Klischee über das Franchising, das vor allem Kapitalfreisetzung und Risikoverteilung als wesentliches Franchising-Motiv sieht. Zu berücksichtigen ist hier, dass die einzelnen Motive nicht isoliert zu sehen sind, da sie einander beeinflussen. So kann das größere Engagement des Franchise-Nehmers durchaus zu Umsatzsteigerung, Flexibilität am Standort und Kostenersparnis führen. Somit folgt aus dem Nutzen des Franchise-Nehmerengagements quasi „automatisch“ die Realisierung weiterer Gründe.

Die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges, Filialen zu franchisieren, wird aus folgendem deutlich: 68,4% der Befragten sehen zur Fortführung der Betriebe keine Alternative außer Franchising. Ansonsten hätten die Filialen geschlossen werden müssen. Lediglich für 31,6% kamen auch andere Möglichkeiten in Betracht.

Mit zum Umwandlungs-Franchising gibt auch der „Vorher-Nachher-Vergleich“, denn er zeigt deutliche Verbesserungen von Rentabilität, Wettbewerbsintensität und Marktanteil - jeweils gemessen am Umsatz als Erfolgsindikator. Nach Aussage der befragten Systeme hat sich der Umsatz in 56% der Umwandlungen verbessert in 25% ist der Umsatz unverändert geblieben (siehe Grafik).

Ein entscheidender Faktor bei der Umwandlung ist die Wahl des Franchise-Nehmers. Bei annähernd der Hälfte (49%) der Umwandlungen werden die ehemaligen Filialleiter zu Franchise-Nehmern, in den anderen Fällen (51%) werden externe Franchise-Nehmer neu gesucht. Die Wahl des Franchise-Nehmers ist für den Erfolg der Umwandlungen von sehr großer Bedeutung. Beim Einsatz ehemaliger Filialleiter als Franchise-Nehmer wurde der Umsatz in 40% der Fälle gesteigert. Wurde hingegen ein unternehmensexterner Franchise-Nehmer mit dem umgewandelten Betrieb betraut, stieg der Umsatz in 83% der Umwandlungen.

Aber nicht nur für das Outlet vor Ort, sondern auch für die Zentrale des filialisierten Unternehmens, die mit der Gewinnung und Etablierung von Franchise-Nehmer-Betrieben auch zur Franchise-Systemzentrale geworden ist, ergeben sich sehr interessante Veränderungen. Die Umwandlung eigener Betriebe in die Selbständigkeit führte in vielen Fällen ebenfalls zu Optimierungen: Die Einhaltung der Systemstandards verbesserte sich in 31% der Fälle, der Betreuungsaufwand verminderte sich in 63% der Fälle und die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen stieg bei 69% der Systeme an (siehe Grafik). Ein insgesamt sehr positives Ergebnis, obgleich einige Systeme auch Verschlechterungen hinnehmen mussten.

Zum Beispiel wurde die Einhaltung der Systemstandards in 31% Systeme, die umgewandelt haben, schlechter. Hier bleibt jedoch zu prüfen, ob die „richtigen Gründe“ und die „entscheidenden“ Erfolgsfaktoren des Umwandlungs-Franchising konsequent umgesetzt wurden. Betrachtet man nämlich den Zusammenhang zwischen den Gründen für die Umwandlungen und den Ergebnissen, zeigt sich, dass die besten Ergebnisse erreicht werden, wenn das Engagement des Franchise-Nehmers und die Flexibilität am Standort genutzt werden sollen. Denn dann sind die Umsätze in 60% bzw. 57% der Umwandlungen gestiegen. Dagegen sind bei Verfolgung von Kapitalfreisetzung und Risikoverteilung in nur 20% bzw. 33% der Fälle die Umsätze erhöht worden.

Bei allen positiven, zum Franchising ermutigenden Ergebnissen dieser Studie zeigen die Befragten auch Probleme auf, die folglich als potentielle Misserfolgswirkungen interpretiert werden können, und die es daher zu vermeiden gilt. Einige Problemfelder sind dabei allgemeine, für das Franchising typische Probleme. Hierzu zählen:

- die falsche Partnerauswahl (z.B. mangelnde Personalführungsqualitäten, fehlende Dienstleistungsorientierung oder Verkäufersgeschick),
- Finanzierungsprobleme und Liquiditätsengpässe beim Franchise-Nehmer, häufiger zu beobachten, wenn bei einer Umwandlung der Betrieb von einem ehemaligen Filialleiter übernommen wird,
- zu geringe Kontrollmöglichkeiten gegenüber dem Franchise-Nehmer, vor allem die Systemstandards und Betriebswirtschaft betreffend.

Für diese, wie auch die folgenden potentiellen Gefahren bieten sich Lösungsmöglichkeiten, die primär durch die Systemzentrale - und zwar möglichst im voraus - zu erbringen sind.

Zusätzlich zu den oben genannten gibt es für die Umwandlung von vormals unternehmenseigenen Betrieben in Franchise-Nehmer-Betriebe spezifische Problemfelder. Von den Befragten sehen als potentielle Gefahren, dass

- Standorte umgewandelt werden, die nachhaltig unrentabel sind, also auch durch den Einsatz des Unternehmers vor Ort nicht in die „schwarzen Zahlen“ kommen,
- die Festlegung des Firmenwertes strittig ist, d.h. zwischen dem Franchisegeber und Franchise-Nehmer keine Einigkeit besteht, wie der Wert des umzuwandelnden Betriebes zu berechnen sei,
- Konflikte mit den Mitarbeitern auftreten, die von der Umwandlung direkt betroffen sind, wo der Arbeitgeber nicht mehr der große Filialist oder Franchisegeber ist, sondern zukünftig ein einzelner Franchise-Nehmer. Hier bestehen insbesondere Ängste bezüglich der Sicherheit des Arbeitsplatzes und dem Fortbestehen von Arbeitgeberleistungen,
- beim Franchisegeber Franchise-Know-how fehlt, wenn dieser bislang ausschließlich Eigenbetriebe geführt hat,
- eine entsprechende Franchiseorganisation und -kultur fehlt, wenn vorher keine Erfahrungen mit Franchise-Nehmerbetrieben gesammelt und diese ausreichend in das Unternehmen integriert wurden.

### **Fazit**

Entscheidend für den Erfolg einer Umwandlung von eigenen Filialen in Franchise-Nehmer-Betriebe sind auf Seiten des Franchisegebers,

- dem Franchise-Nehmer einen ausreichenden Handlungsspielraum zu gewähren und somit sein Engagement vor Ort zu fördern und zu nutzen,
- dem Franchise-Nehmer individuelles Standortmarketing (standort-individuelle Strategie) zu erlauben oder - besser noch - diese geberseits zu fördern,

- eine sorgfältige Auswahl und Unterstützung von Franchise-Nehmern zu treffen, insbesondere dann, wenn ehemalige Filialleiter zu Franchise-Nehmern gemacht werden sollen, was nach der Studie meist problematisch ist,
- ausschließlich rentabel geführte *oder führbare* Betriebe umzuwandeln,
- Kundenorientierung als oberstes Unternehmensziel zu verfolgen.

Entsprechend muss der Franchise-Nehmer bereit sein,

- Engagement und Unternehmertum einzubringen,
- flexibel und individuell am Standort zu agieren, sich nicht nur als ausführendes Organ zu begreifen (dies setzt freilich nicht zu rigorose Vorgaben des Franchisegebers voraus, Vorgaben, die jegliches Franchise-Nehmer-Unternehmertum zum Lippenbekenntnis machen)
- hohe Angebots-, Service- und Personalqualität zu bieten,
- die Leistungen der Systemzentrale zu nutzen und mit dieser gemeinsam weiterzuentwickeln (was nicht selbstverständlich ist, wenn der Franchisegeber dies nicht tatkräftig fördert),
- die Systemstandards einzuhalten und
- gleichfalls Kundenorientierung als oberstes Ziel zu verfolgen.

Nur bei gemeinsamer Anstrengung kann Umwandlungs-Franchising auch für beide Seiten - Franchisegeber und Franchise-Nehmer - im Sinne des win-win-Prinzips profitabel und erfolgreich sein.

Autor: Dr. Jürgen Nebel, Dozent für Franchising an den Fachhochschulen Jena und Colmar, entnommen aus „Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchise-Nehmer, Nebel, Schulz, Wessels“

### Vergleich verschiedener Vertriebsformen

Kriterium	Franchise-System	Filial-System	Lizenz-System
Systemsteuerung	Vertrag	Unternehmensziele	Vertrag
Organisation	dezentral	zentral	keine
Zusammenarbeit	vertikal kooperativ	vertikal weisungsgebunden	locker bis keine
Kommunikation	Austausch	Anweisung	Kontrolle
Information	Austausch	Austausch	keine
Controlling	Serviceleistung des FG	Berichtswesen	nicht existent
Standards	gesteuert	vorgegeben	keine
Know-how-Generierung	gemeinsam	in der Zentrale	einmalig vom Geber
Partizipation	eingebunden	eingebunden	keine

© Goetz-Ulf Jungmichel 1998