

Die Marke – ein Erfolgsgarant im Franchising

*Die Erfolgsformel einer Marke lautet:
Ich kenne dich!
Ich mag dich!
Ich will dich!*

„Alles Marke oder was“ ist nicht das alleinige Erfolgsrezept jedoch ein wichtiger Bestandteil eines Franchise-Systems. Durch Franchising werden Dienstleistung und Handel zur Marke, da eines der wesentlichen Marken-Kennzeichen deren Verfügbarkeit ist und diese anhand Franchisings perfekt in die Realität umgesetzt werden kann.

Als Marke gilt „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“¹. Das Produkt oder die Leistung wird in gleich bleibender Qualität über einen längeren Zeitraum einem möglichst großen Absatzraum zur Verfügung gestellt.

Die Bekanntheit der Marke ermöglicht die Identifikation des Konsumenten und stellt eine Orientierungshilfe dar. Marken werden mit einem bestimmten Qualitätsbewusstsein verbunden und gewähren Sicherheit sowie Kompetenz. Der Konsument vertraut in eine Marke. Zudem übernimmt die Marke eine Image- und Prestigefunktion.

„Im Rahmen der Markenpolitik werden alle mit der Markierung von Produkten und Dienstleistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen“² getroffen. Ziele der Markenpolitik sind die absatzfördernde Wirkung, die Profilierung beim Konsumenten sowie die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Marken garantieren ein positives Firmenimage und weisen eine hohe Markentreue auf. Je einzigartiger eine Marke ist, umso größer ist deren Gestaltungsspielraum.

Laut dem jährlichen Marken Ranking der 100 größten Marken weltweit rangiert die Franchising-Marke McDonald's an siebter Stelle mit einem Markenwert von 20,086 Mrd. Euro.³

Die neue Form des Franchisings beschäftigt sich neben dem Produktvertrieb und dem Dienstleistungsangebot zudem mit dem Aufbau eines einheitlichen Systems und der Bildung einer Marke. Franchise-Systemen eigen ist, dass sie sich auf ein Angebot spezialisieren, ein Leistungspaket schnüren und dieses für eine Multiplikation optimieren, somit einheitlich am Markt auftreten und dadurch unverwechselbar werden. Franchise-Marken sind oftmals eine Orientierungshilfe im Angebotsdschungel - sowohl für den Konsumenten als auch für zukünftigen Franchise-Nehmer.

¹ Meffert, 1998, S. 785.

² Meffert, 1998, S. 786.

³ Vgl. Die Marke macht's, in Profil 13/2005 vom 25. März 2005, S. 42.

Welche Rolle spielt die Marke in Franchise-Systemen? Warum sind Marken wichtig?

Die Marke ist die stärkste Orientierungs- und Glaubensinstanz im Franchise-System. Mit der einheitlichen Umsetzung steigen der Wiedererkennungswert und damit der Nutzen der starken Marke für jeden einzelnen Partner und das gesamte System. Nur die Reproduktion nach eigenen Mustern befähigt ein System, sich auszudehnen. Die Marke ist der verdichtete, sichtbare Ausdruck einer spezifischen Unternehmensleistung und somit die Summe aller Darstellungen. Daraus erklärt sich auch die große Verantwortung jedes Einzelnen, systemkonform aufzutreten und die positive Marken-Besetzung zu garantieren.

Nur durch eine straffe Markenführung, in der sich die Marke zwischen Emotion und Rationalität bewegt, ist der Erfolg des Franchise-Systems gewährleistet. Laut dem Harvard Business Manager ist „der operative Gewinn bei 80 Prozent der mit starkem Markenfokus geführten Unternehmen fast doppelt so hoch ... wie im Branchenvergleich.“⁴

Das wichtigste Wort in der Markenführung ist „Nein“. Die Markenführung liegt ausschließlich und nur in den Händen des Franchise-Gebers. Franchise-Nehmer haben sich den Spielregeln der Marke unterzuordnen und an diesen ist nicht zu rütteln. Selbstbeschränkung ist das Stichwort: „you are free within the system, not from the system“. Marken brauchen soviel Kontinuität wie möglich und soviel Wandel wie nötig. Die Kraft eines Marken-Systems beruht darin, dass die Menge der Zufälle reduziert wird.

Ein Franchise-System misst den Grad des Erfolges am Gewinn, den Marktanteilen, der Bekanntheit und anderem mehr – dahinter steckt immer die Marke. Die Stärke der Marke ist der Gradmesser für die Höhe der Einstiegsgebühr in ein Franchise-System. Jeder einzelne Franchise-Nehmer stärkt das Netzwerk, die Bekanntheit und somit die Marke, d.h. mit zunehmender Anzahl an Franchise-Nehmern wächst die Markenstärke und steigt auch meist die Einstiegsgebühr.

Die Marke bindet den Franchise-Nehmer emotional an das Franchise-System. Der Markenaufbau einer Franchise-Marke geschieht auf zwei Seiten – der Franchise-Geber entwickelt und fördert die Marke überregional; der Franchise-Nehmer ist für diese auf lokaler Ebene verantwortlich. Der Franchise-Nehmer ist stolz auf seine Marke und jeder einzelne ist „der“ Markenrepräsentant vor Ort. Der Franchise-Nehmer ist der Priester der Marke in seiner Region, dies ist von großer Wichtigkeit, da neben dem Vertrauen in das System für den Konsumenten auch das Vertrauen in eine Person von großer Bedeutung ist. Die daraus entstehende Dynamik ist eine der größten Stärken beim Markenaufbau und -ausbau in Franchise-Systemen.

Oftmals ist die Marke auch der Grund, Partner eines Franchise-Systems zu werden, da man mit einem bekannten Namen wesentlich leichter starten und erfolgreich sein kann als mit dem eigenen Namen an der Tür. Franchise-Nehmer sind „Unternehmer unter dem Regenschirm“ einer starken Dachmarke. Ein Franchise-Nehmer erwartet sich von einem Franchise-System vier Erfolgsfaktoren:

- Erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen
- Ein ausgereiftes Betriebssystem
- Die Vorteile und Synergien des Franchising
- Eine starke Marke

⁴ Vgl. Harvard Business Manager vom März 2005, Was ist ... eine Marke?, Cornelia Hegele-Raih, S. 36.

Die Marke gibt einem Franchise-System die Form für seine Produkte und Dienstleistungen. Die Marke ist der Rahmen, innerhalb welchem sich alles abspielt. Jeder fängt einmal an und eine durchgängige und klare Marken-Strategie ist von der Stunde Null an wichtig und entscheidend für den Erfolg eines Franchise-Systems. Für die Entwicklung einer Markenpersönlichkeit benötigt ein Franchisesystem klare Standards, welche gleich bleibende Qualität und die Wiedererkennbarkeit sicherstellen. Eine Markenpersönlichkeit kann erst entstehen, wenn bei der Zielgruppe ein einheitliches Bild entsteht - eine Assoziation. Laut Prof. Ahlert von der Universität Münster gibt es vier Kriterien, welche eine Marke erfüllen – Vertrauen, Mythos, ein kollektives Phänomen und eine „merkwürdige“ Leistung.

Eine Marke ist immer die Summe aller Einzelheiten und jedes Nicht-Markenkonforme Verhalten schadet dem Markenkern bzw. entgegengesetzt stärkt jedes richtige Verhalten die Marke. Eine Marke ist der Goldschatz eines Unternehmens, nimmt man nur davon und zahlt nichts ein, wird jeder Goldschatz weniger. Investiert man jedoch in die Marke und stärkt diese im täglichen Tun und Handeln, ist es eine Investition in die Zukunft und ein sicherer Wachstumsgarant. Der eigene Name, die Persönlichkeit und der Mensch als Unternehmer ordnen sich in das Konzept ein und werden zum Teil des Erfolges im gesamten Franchise-System. Das bedeutet nicht die totale Aufgabe, sondern eine klare Bekenntnis zum Prinzip Franchising: ein Franchise-Nehmer ist innerhalb eines Netzwerkes erfolgreich und ist Teil dieses Netzwerkes, dessen Spielregeln er kennt und beachtet. Der Franchise-Nehmer soll das Franchise-System annehmen und sich nicht unterordnen – keine Knebelung, sondern Freiwilligkeit ist gefragt.

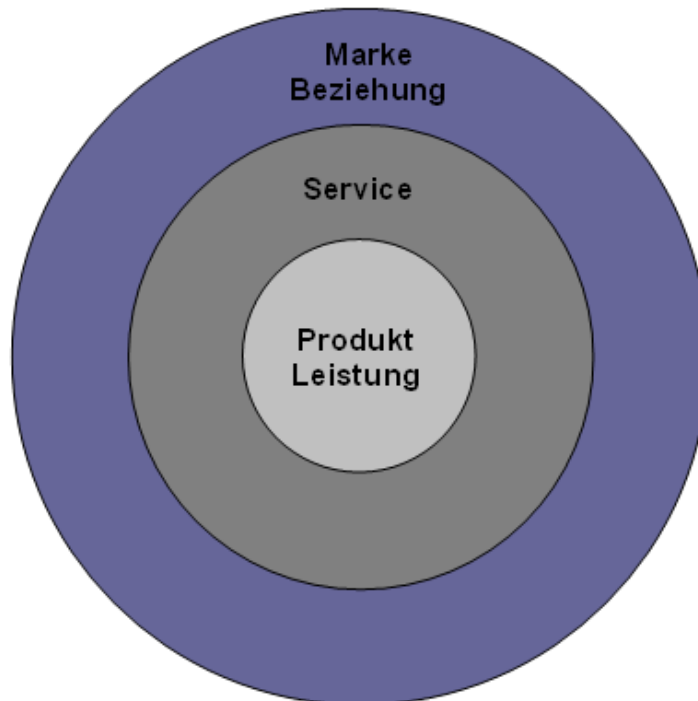
Wie sollte mit einer Marke in Franchise-Systemen umgegangen werden?

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist der einheitliche Markenauftritt aller Beteiligten im Franchise-System. Prof. Klaus Brandmeyer spricht von der Selbstähnlichkeit der Marke, am Beispiel eines Ahornbaumes erklärt: es gibt keine zwei gleichen Ahornblätter, aber man weiß immer, dass es sich um ein Ahornblatt handelt.⁵ Innerhalb eines Franchise-Systems sieht auch kein Lokal wie das andere aus, alleine schon aufgrund der unterschiedlichen Standorte. Doch der Kunde muss immer wissen, dass er sich bei der Marke x befindet. Jeder Beteiligte innerhalb eines Franchise-Systems ist verpflichtet, diese Selbstähnlichkeit zu gewährleisten.

Internationales Marketing bedeutet im Franchising Markenpolitik, d.h. wie ist die Marke zu verwenden und wie nicht. Exakte Vorgaben betreffend Markenpolitik und Branding sind wesentlich für den Erfolg verantwortlich. Die Umsetzung erfolgt in den einzelnen Ländern, angepasst an die jeweiligen Gegebenheiten. Wichtig ist, dass der Franchise-Geber für den Franchise-Nehmer alle notwendigen Voraussetzungen schafft, damit die Marke von ihm systemkonform verwendet werden kann – Unterlagen, Corporate Identity Manual, Franchise-Handbuch, Werbedienstleister u.a.m..

⁵ Vgl. Brandmeyer, Klaus im Vortrag „Die Marke“ im Rahmen der Römerquelle Tagung in Wien vom 15. März 2002.

Die Ebenen der Differenzierung



Die Ebenen der Differenzierung, Syncon 2008.

Das Angebot eines Unternehmens wird in drei Ebenen der Differenzierung unterteilt:

- Leistungsbezogene Faktoren - Produkt und Leistung (z.B. Produktqualität)
- Leistungsbegleitende Faktoren – Service (z.B. Dienstleistung rund um das Produkt)
- Emotionale Faktoren – Marke & Beziehung (z.B. Vertrauen in die Marke, Sympathie)

Für alle drei Ebenen ist sowohl der Franchise-Geber als auch der Franchise-Nehmer verantwortlich. Generell ist zu sagen, dass der Franchise-Geber den Rahmen vorgibt, und der Franchise-Nehmer sich für die Umsetzung innerhalb dieses Rahmens verantwortlich zeigt; z.B. definiert der Franchise-Geber die Service-Prozesse, für die Umsetzung ist jedoch ausschließlich der Franchise-Nehmer und dessen Team verantwortlich. Daher ist es umso wichtiger, dass die einzelnen Franchise-Nehmer gut geschult und trainiert sind. Dementsprechend wichtig ist es auch, dass sich ein Franchise-Nehmer entsprechend der Vorgabe einer Marke verhält, den erst im Moment der Wahrheit - dies ist jener Augenblick, in welchem der Kunde mit der Marke in Kontakt kommt - wird die Marke für den Kunden erlebbar. Und für dieses Markenerlebnis ist der Franchise-Nehmer verantwortlich. Die Softfacts – die emotionalen Faktoren machen den Unterschied aus. Die wirklichen Marken unterscheiden sich durch Werte und nicht durch Produkteigenschaften, Marken erzählen immer eine Story und werden von der Zielgruppe als Ganzes wahrgenommen. Und der Mensch (der Kunde) spürt nur den Unterschied, wie bereits Sigmund Freud bemerkte.

Um die Durchgängigkeit eines Markenbildes zu gewährleisten muss die Selbstständigkeit der Marke in den fünf Kontaktpunkten gegeben sein:

1. Äußeres Erscheinungsbild – Fassade
2. Inneres Erscheinungsbild – Verkaufsraum
3. Service
4. Produkt
5. Kommunikation

Die genaue Ausformulierung wie etwas zu sein hat, die entsprechende Kommunikation und Aufklärung sowie Training, Unterstützung und Kontrolle des einzelnen Franchise-Partners sind wesentliche Aufgaben des Markenmanagements.

**Die Durchgängigkeit des Markenbildes
ein entscheidender Faktor im Franchising**

				
Produkte	Service	Kommunikation	Äußeres Erscheinungsbild	Inneres Erscheinungsbild

Durchgängigkeit der Marke in allen Kontaktpunkten

Die Durchgängigkeit der Marke, Syncon 2008, Fotos McDonalds Österreich.

Die Franchise-Nehmer sollen und dürfen selbstständige Marketing-Aktivitäten durchführen, da dies ein wesentlicher Teil des Unternehmertums ist. Wichtig ist die Abstimmung mit dem Franchise-Geber, damit den Vorgaben entsprechend agiert wird. Entscheidend hierbei ist, dass dem Franchise-Nehmer das Konzept klar ist und er innerhalb dessen agieren kann. Idealerweise stellt der Franchise-Geber gemäß dem Motto „1x gedacht – 100x gemacht“ die entsprechenden Tools bereits zur Verfügung und der Franchise-Nehmer kann diese nutzen. Vom Franchise-Nehmer selbst erstellte Marketing-Instrumente sind der Franchise-Zentrale für die Freigabe vorzulegen, somit ist die einheitliche Verwendung der Marke gesichert. Unsachgemäße Handhabung der Marke trägt zu einem Imageverlust bei und sollte mit klaren Sanktionen bis hin zur Auflösung im Rahmen des Franchise-Vertrages geregelt sein.

Franchise-Nehmer erkennen zwar die Notwendigkeit des einheitlichen Erscheinungsbildes, agieren im täglichen Ablauf jedoch meist nicht entsprechend. Ein Franchise-System ist aber nur dann erfolgreich, wenn der einheitliche Auftritt garantiert werden kann. Daher ist es gerade im Franchising wichtig, dem Franchise-Nehmer nicht nur Vorschriften und Regeln aufzuerlegen, sondern vor allem das „Warum“ plausibel und verständlich zu erklären.

Um eine perfekte Abstimmung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer möglich zu machen, braucht es ein hohes Maß an Kommunikation und Koordination zwischen den beiden. Der Bedarf an Koordination ist in Franchise-Systemen höher als in „traditionellen“ Unternehmensformen, da sich die Umsetzung der Marketing-Strategien auf mehrere Hierarchie-Ebenen verteilt.

Aufgrund der Personalintensität in Franchise-Systemen spielt die Ausbildung der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle, da das Bild des Unternehmens vor dem Kontakt zum tatsächlichen Zusammentreffen passen muss. Die Standardisierung der Kommunikation sowie das Festschreiben derselben und das permanente Training sind entscheidende Faktoren. In einem Franchise-Unternehmen müssen alle „die selbe Sprache sprechen“.

Eine wichtige Rolle spielt das Internet im Markenaufbau von Franchise-System. Eine klare Regelung betreffend einen gemeinsamen Auftritt ist ein Muss. Besonderes Augenmerk sollte auf der Verwendung des Markennamens in der Webadresse liegen. Wird das Internet als Vertriebskanal genutzt, sind Abläufe und Einbindung des Franchise-Nehmers zu klären.

Franchise-Marken Checkliste

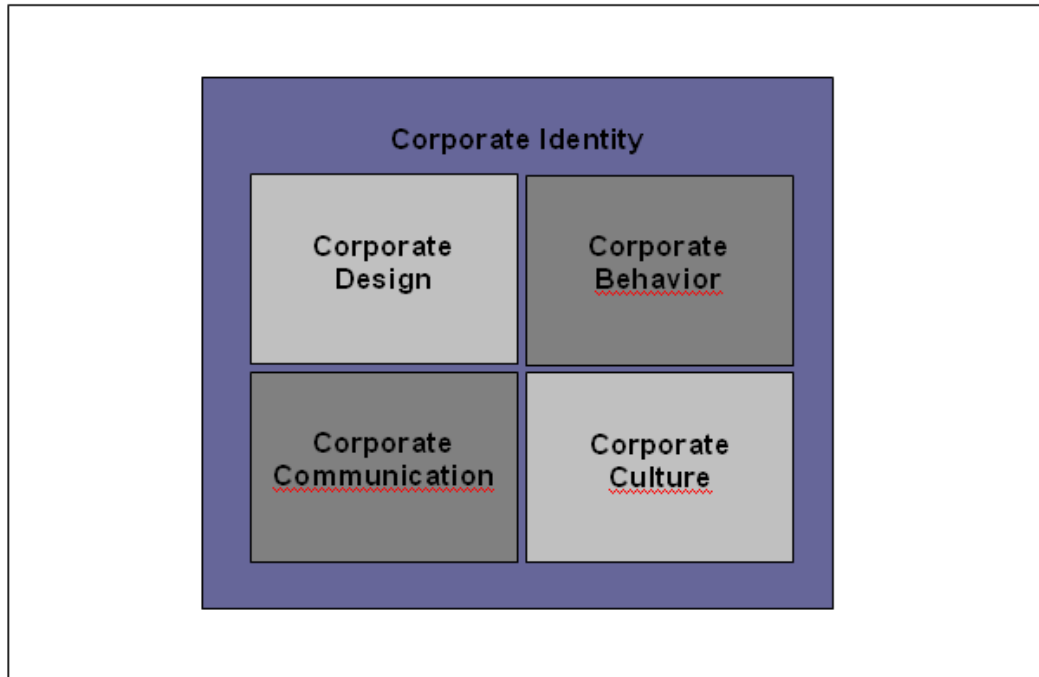
Worauf sollten Franchise-Geber und Franchise-Nehmer rund um das Thema Marke achten?

- Kann die Marke geschützt werden?
- Ist die Marke bereits registriert? Wenn ja, in welchem Land?
- Ist das Marken-Konzept durchdacht und ausgereift?
- Gibt es ein Corporate Identity Manual für den System-konformen Umgang mit der Marke?
- Ist die Marke unverwechselbar und einzigartig?
- Hat die Marke unverwechselbare Stilelemente?
- Hat die Marke einen hohen Wiedererkennungswert?
- Hat die Marke Kontinuität?
- Tritt die Marke einheitlich auf?
- Ist die Marken-Zielgruppe adäquat?
- Ist die Marke auf einen Franchise-Nehmer übertragbar?
- Ist die Marke multiplizierbar?
- Wird in die Marke investiert – Marketingmaßnahmen?

Corporate Identity

Kleider machen Leute und Stilelemente Marken – Marken brauchen klare Stilelemente: Farbe, Bild, Form, Slogan und evt. eine Persönlichkeit. Wichtig ist, dass die Wort-Bild-Marke ein eingetragenes Warenzeichen ist und im Idealfall weltweit geschützt ist.

Das Corporate Identity (CI) befasst sich mit dem Erscheinungsbild, der Verhaltensweise und den kommunikativen Aktivitäten nach innen und außen. Zweck des Corporate Identity ist die Darstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes.



Corporate Identity, Syncon 2008.

Das Corporate Design (CD) befasst sich mit der optischen Umsetzung des CI. Wichtige visuelle Elemente sind im Rahmen des CD festzuschreiben – Zeichen, Farben, Schriften, Logo, Verpackung, Drucksorten, Kleidung, Bauliche Gestaltungselemente, Fuhrpark kurz um sämtliche visuellen Darstellungen eines Unternehmens. All dies sollte in einem Corporate Identity Manual bis ins Detail beschrieben sein.

Die Corporate Communication (CC) befasst sich mit sämtlichen nach innen- und außen gerichteten Kommunikationsinstrumenten – Werbung, Verkaufsförderung, Public Relation, Direktmarketing. Die CC muss die angestrebte Unternehmensidentität widerspiegeln.

Unter dem Corporate Behavior (CB) versteht sich die Verhaltensweise der unter dem Markennamen agierenden Personen sowohl nach innen als auch nach außen. Damit der Marke entsprechendes Verhalten gewährleistet ist, sind die Abbildung von Prozessen sowie die Schulung und das Training aller Beteiligten entscheidende Faktoren.

Das Corporate Culture (CC) ist die Unternehmenskultur - die Objekt- und Verhaltensebene des Unternehmens, wie das Unternehmen täglich arbeitet / lebt und bildet.

Franchising bedeutet die Reproduktion einer Idee, aufgrund der dezentralen Struktur und des eigenständigen Unternehmers – dem Franchise-Nehmer - spielt Corporate Identity eine wesentliche Rolle im Franchise-System. Laut Antonoff, einem bekannten Image-Bildner, ist das Image eines Unternehmens „die Summe aller seiner Darstellungsweisen“⁶. Zum Image gehören unter anderem Waren- und Dienstleistungszeichen, Logos, Symbole, Name, Geschäftsbezeichnung u.a.m..

Das Wesen der Marke ist bei allen Kontaktpunkten spürbar. Das einheitliche Erscheinungsbild ist maßgeblich von der Konsequenz im täglichen Einsatz abhängig. Ein Corporate Identity Manual ist ein Muss in jedem Franchise-System und die Schulung der Inhalte eine zentrale Aufgabe der Franchise-Zentrale. Je besser Franchise-Nehmer in ihrem Tun unterstützt werden und je klarer ihnen das Warum ist, umso systemkonformer und damit im Sinne der Marke werden sie handeln.

Das Corporate Identity übernimmt im Franchising eine Doppelfunktion. Zum einen trägt das konsequent umgesetzte Corporate Identity zur Formung eines einheitlichen Erscheinungsbildes nach außen hin bei. Gleichzeitig leistet die Innenwirkung einen wesentlichen Beitrag zu einem Wir-Bewusstsein und fördert damit Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl der Franchise-Partner.

⁶ Skaupy, 1995, S. 78.