

## Die Prozesse in einem Franchise-System

In diesem Beitrag erfahren Sie:

1. was die Franchise-Zentrale für die Franchise-Nehmer tut
2. wie die Franchise-Zentrale organisiert ist
3. welche Prozesse in einer Franchise-Zentrale ineinander greifen
4. wie diese Prozesse chronologisch ablaufen

### 1. Was die Franchise-Zentrale für die Franchise-Nehmer tut

Die Franchise-Zentrale ist – auf Neu-Deutsch – das sogenannte Support-Center für alle Franchise-Nehmer innerhalb des Franchise-Systems: Sie erbringt all diejenigen Leistungen, die die Franchise-Nehmer in ihrem Alltagsgeschäft entlasten und ihnen ermöglichen, sich auf ihre Hauptaufgaben zu konzentrieren, nämlich auf den Vertrieb und den Verkauf.

Die Franchise-Zentrale übernimmt 5 Kern-Kompetenzen, um diese Leistungen „im Hintergrund“ für die Franchise-Nehmer zu erbringen:

Kern-Kompetenz der Franchise-Zentrale	Leistungen für den Franchise-Nehmer
„Gehirn“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• am „Pulsschlag“ des Marktes</li> <li>• Strategien</li> <li>• Testen</li> <li>• Dirigieren</li> </ul>
Entwickler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens-Software</li> </ul>
Beschaffer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausrüstung</li> <li>• Hilfsmittel</li> <li>• Handelsware</li> </ul>
Tester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot-Filialen</li> </ul>
Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschung</li> <li>• Design</li> <li>• Unternehmensberatung / Coaching</li> <li>• Aus- und Weiterbildung, Training, „Seelsorger“</li> <li>• Werbeagentur</li> <li>• Ladenbau</li> <li>• Rechenzentrum</li> <li>• Informationsknoten</li> <li>• Qualitätskontrolle</li> <li>• Controlling</li> <li>• Vermittlung von Investitionsgütern, Handelswaren, Werbemitteln, Versicherungen</li> <li>• zentrale System-Regulierung</li> </ul>



Die Franchise-Zentrale unterstützt die Franchise-Nehmer, um den Erfolg der einzelnen Partner und somit den Erfolg des gesamten Franchise-Systems mit abzusichern.

Der Erfolg der Franchise-Nehmer ist die „Daseinsberechtigung“ der Franchise-Zentrale.

Professor Dr. Fredmund Malik, Verwaltungspräsident der Management Zentrum Holding AG, St. Gallen / Schweiz, definiert diese „Daseinsberechtigung“ so: „Organisationen haben im Grunde nur einen Zweck: Die Stärken von Menschen zu nützen und ihre Schwächen zu kompensieren. Das ist der Sinn von Teams und von Organisationen. Sie sollen es den Menschen leicht machen, Leistung zu erbringen“.

## **2. Wie die Franchise-Zentrale organisiert ist**

Im Normalfall wächst eine Franchise-Zentrale aus einem kleinen 1-2 Personen-Team heran zu einem modernen und leistungsfähigen Support-Center für die Franchise-Nehmer. Mit jedem neuen Mitarbeiter der eingestellt wird, kommen neue Aufgabenbereiche hinzu und die Prozesse und Arbeitsabläufe gehen zu Beginn oftmals noch „verschlungene Pfade“.

Franchise-Zentralen sind im Normalfall keine „aufgeblähten“ System-Köpfe, sondern bleiben trotz der wachsenden Anzahl an Franchise-Nehmern kleine, feine Intelligenz-Zentralen für das gesamte Franchise-System. Idealerweise arbeiten Franchise-Zentralen:

- mit „flachen“ Strukturen
- transparent
- flexibel
- mit vielen externen Ressourcen / Experten

Ein Erfolgs-Prinzip im Franchising „jeder macht das, was er in seiner Position am besten und effizientesten kann“ findet auch in Franchise-Zentralen Anwendung – d.h. konkret: Arbeitsteilung, Spezialisierung und Zentralisierung.

Nach diesem Erfolgs-Prinzip erledigen die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale alle Arbeiten zur Unterstützung der Franchise-Nehmer (in den Bereichen: Management Services, Technical Services und Marketing Services) und zum Erhalt und Ausbau des gesamten Franchise-Systems (in den Bereichen: System-Entwicklung, Netz-Aufbau und System-Management).



### 3. Welche Prozesse in einer Franchise-Zentrale ineinander greifen

Die Leistungen des „System-Kopfs“ Franchise-Zentrale sind die Basis für den Erfolg der Franchise-Nehmer. Trotz dieser offensichtlich zentralen Rolle innerhalb eines Franchise-Systems, wird der Franchise-Zentrale und ihren Prozessen oftmals wenig oder stiefmütterliche Beachtung geschenkt.

Belegen lässt sich diese Behauptung mit einer Frage: Wie viele Franchise-Systeme, die ein Franchise-Handbuch für ihre Franchise-Nehmer entwickelt haben, haben auch ein Handbuch für die internen Prozesse in der Franchise-Zentrale nieder geschrieben?

Die Antwort lautet wahrscheinlich: sehr wenige! Und doch spiegeln sich Franchise-Handbuch und Prozesse-Handbuch gegenseitig, denn die Abläufe und Routinen im Outlet des Franchise-Nehmers haben natürlich ihre Entsprechung in der Franchise-Zentrale. Die Geschäftstätigkeit des Franchise-Nehmers hat Auswirkungen auf die Franchise-Zentrale und umgekehrt beeinflussen die Aktivitäten der Franchise-Zentrale den Franchise-Nehmer in seinem Tagesgeschäft.

Franchise-Systeme versprechen ihren Franchise-Nehmern mehr Gewinn und Sicherheit im Netzwerk eines Franchise-Systems, um dieses Versprechen halten zu können, stellt das Franchise-Handbuch ein wichtiges Instrument als umfassende Handlungsanleitung, Nachschlagewerk und Dokumentation der Spielregeln dar.

Einige Franchise-Systeme haben sich als Ziel für ihre Franchise-Zentralen das Erreichen der Kostendeckung gesteckt, viele jedoch erwarten, dass neben den Franchise-Nehmern auch die Franchise-Zentrale Gewinne erwirtschaftet. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale – genauso wie die unternehmerisch selbstständigen Franchise-Nehmer – ein Prozesse-Handbuch, ebenfalls als umfassende Handlungsanleitung, Nachschlagewerk und Dokumentation der Spielregeln.

Um erklären zu können, was durch ein Prozesse-Handbuch optimiert wird, ist es wichtig zuerst einen kritischen Blick auf die gegenwärtige Arbeitssituation in Franchise-Zentralen zu werfen:

- zu wenig Informationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen der Franchise-Zentrale und zu den Franchise-Nehmern
- mangelnde Dokumentation der Tätigkeiten in der Franchise-Zentrale, als „Leistungsnachweise“ für die Franchise-Nehmer
- mangelnde Transparenz und Koordination zwischen den einzelnen Abteilungen der Franchise-Zentrale und oftmals daraus resultierend: sinkende Akzeptanz, steigende Unzufriedenheit und Gefährdung des Arbeitsklimas
- Abhängigkeit des Franchise-Gebers von einzelnen Mitarbeitern
- die Franchise-Nehmer wenden sich mit der gleichen Frage / dem gleichen Anliegen an verschiedene Mitarbeiter und erhalten unterschiedliche Auskünfte
- keine klare Abgrenzung von Abteilungen, Zuständigkeiten und Kompetenzen



Doppelarbeiten bzw. die Nicht-Erbringung von Leistungen sind oftmals ein Resultat von „wild“ gewachsenen System-Zentralen, in denen prinzipiell jeder alles kann, sich jedoch auf keinen Arbeitsbereich spezialisiert hat, keine klaren Grenzen für Aufgabengebiete abgesteckt sind und sich niemand konkret verantwortlich und zuständig fühlt – die Arbeit wird nach dem „Zufallsprinzip“ erledigt.

Das Prozesse-Handbuch setzt diesem „Zufallsprinzip“ in der Erledigung aller Arbeiten in der Franchise-Zentrale ein Ende.

Unter einem Prozess versteht man einen perfektionierten, standardisierten Vorgang, der begonnen, bearbeitet und abgeschlossen wird. Alle Arbeitsvorgänge innerhalb der Franchise-Zentrale werden den entsprechenden Abteilungen und Personen zugeordnet und unter Berücksichtigung der relevanten Schnittstellen lückenlos in einem Prozesse-Handbuch dokumentiert – nach dem Prinzip: „1 x gedacht – 100 x gemacht“.

Franchising lebt von den Synergien, die im Verbund mit selbstständigen Partnern entstehen. Diese Synergien müssen auch in der Franchise-Zentrale entstehen, um das Support-Center Franchise-Zentrale auch zu einem Profit-Center machen zu können.

Im Prozesse-Handbuch der Franchise-Zentrale werden 2 Arten von Prozessen dokumentiert:

- System-Prozesse, d.h. Prozesse zur Erbringung von Leistungen für die Franchise-Nehmer (wie zum Beispiel: Partner-Gewinnung, -Betreuung, -Trennung, Weiterentwicklung von Produkten / Dienstleistungen)
- Neutrale Prozesse der System-Zentrale (wie zum Beispiel: Personalpolitik, Budgetierung der System-Zentrale, Konzernpolitik)

Im Folgenden werden die Prozesse zur Erbringung von Leistungen für die Franchise-Nehmer detailliert beschrieben.

#### **4. Wie diese Prozesse chronologisch ablaufen**

Die sogenannten System-Prozesse sollen von der Franchise-Zentrale immer aus dem Blickwinkel des Franchise-Nehmers betrachtet werden. Die Mitarbeiter stellen sich die Frage: „welchen Mehrwert (added value) erhält der Franchise-Nehmer für seinen wirtschaftlichen Erfolg durch diese Leistung?“. Die Beantwortung hilft oft, die „Spreu vom Weizen“ zu trennen bzw. zwischen effizienten, Produktivitäts-steigernden Leistungen und „Inhaltsleeren“ Abläufen unterscheiden zu können.



In Franchise-Zentralen unterscheidet man vier große, chronologische Prozess-Bereiche:

## **Der Bereich der Rekrutierung**

Die Phase der Suche nach geeigneten Franchise-Nehmern. Darunter fallen alle Leistungen, die zur Gewinnung von neuen Partnern erbracht werden, wie etwa: Inserate schalten, Erstgespräche und Vorstellungsgespräche führen, Standort-Analyse und -Beurteilung, Besprechung Investitionsrahmen und Wirtschaftlichkeit für den zukünftigen Franchise-Nehmer, vorvertragliche Aufklärungspflicht, Durchsprache Franchise-Vertrag, System-Präsentationen vorbereiten, System-Darstellungen produzieren, Präsenz auf Messen, Rekrutierungs-Website programmieren, Datenbank potentieller Franchise-Nehmer verwalten ... Den Abschluss dieser Phase bildet zumeist die Unterzeichnung des Franchise-Vertrages.

## **Den Bereich der Anbindung**

Die Phase der beginnenden Franchise-Partnerschaft (vor bzw. ab Vertragsabschluss), in der der Franchise-Nehmer in das System eingegliedert wird, seine Grundausbildung erhält und sich (auch emotional) an das System bindet. Darunter fallen alle Leistungen, die die Integration des neuen Franchise-Nehmers zum Ziel haben – wie etwa: entgeltliche Entscheidung des Standortes, Umsetzung des Einrichtungs- und Ausstattungskonzeptes für das Outlet des Franchise-Nehmers, Unterstützung des Franchise-Nehmers bei Behördengängen, Beratung bei Umbau / Neubau, gemeinsame Erfolgsplanung, Erstellung Marketing-Plan, Abstimmung des Sortiments, Durchführung der Grundausbildung des Franchise-Nehmers und seiner Mitarbeiter, Unterstützung bei der Auswahl der Mitarbeiter, allgemeiner Support bei der Geschäftsgründung des Franchise-Nehmers bis hin zum Tag der Eröffnung seines Outlets, begleitende Marketing-, Werbe- und Verkaufsförderungs-Maßnahmen für die Eröffnung ... Den Abschluss dieser Phase bildet die feierliche Eröffnung des Outlets bzw. ein festgelegter Zeitraum danach (ca. 6 Wochen bis 3 Monate).

## **Der Bereich der laufenden Beratung und Betreuung**

Diese Phase umfasst die gesamte Laufzeit einer Franchise-Partnerschaft. Der Franchise-Nehmer wird durch die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale und durch seinen Partner-Manager vor Ort optimal betreut, beraten und entlastet – wie etwa in den zentralen Bereichen: Controlling und Benchmarking, Information und Kommunikation, Marketing und Vertrieb, diverse Meetings, Erfahrungsaustauschtagungen und ähnliches, Qualitätsmanagement und laufende Weiterbildung – um an der „Verkaufsfront“ erfolgreich zu sein; erfolgreicher als seine Mitbewerber.



## Der Bereich der De-Rekrutierung

Die Phase der Trennung von einem Franchise-Nehmer ist einer der sensibelsten Bereiche im Franchising und die Franchise-Zentrale muss auf so eine Situation vorbereitet sein, um sich professionell von einem Partner trennen zu können. Darunter fallen Leistungen wie etwa: Abholung der System-typischen Elemente aus dem Outlet des Franchise-Nehmers und aller Handbücher, Rückabwicklung aller Verträge und Rahmenvereinbarungen, Information an alle im System Beteiligten (Mitarbeiter der Franchise-Zentrale, Franchise-Nehmer, Lieferanten), Sperren von Zugangscodes und Pass-Wörtern, Bestandsaufnahme des Sortiments und Übernahme oder Verrechnung, eventuell Suche eines neuen Franchise-Nehmers für diesen Standort ...

Sind diese Bereiche „identifiziert“ und im Prozesse-Handbuch dokumentiert, so ist der nächste Schritt, zu diesen chronologischen Bereichen die einzelnen Abteilungen der Franchise-Zentrale und ihre jeweiligen Leistungen zuzuordnen, inklusive der möglichen Schnittstellen zu anderen Abteilungen. Diese Zuordnung mag für „junge“ Franchise-Zentralen, die zumeist nur aus einem Franchise-Manager (nämlich dem Franchise-Geber in Personalunion) und einem Mitarbeiter für administrative Leistungen bestehen, zunächst eigenartig anmuten. Oftmals finden sich die Kürzel einer Person durchgängig in den Zuständigkeitsbereichen vielen Abteilungen wieder. Aber das Prinzip der Standardisierung und Nachvollziehbarkeit bleibt immer das selbe – egal ob die Franchise-Zentrale aus 2 oder 12 Mitarbeitern besteht.

Mögliche Abteilungen einer Franchise-Zentrale können sein:

- Geschäftsführung
- Franchise-Management
- Assistenz
- Marketing
- Partner-Rekrutierung
- Partner-Anbindung
- Partner-Management
- Finanzen, Controlling
- Human Resources
- Know-how-Dokumentation (Handbücher und Verträge)
- Training / Aus- und Weiterbildung
- Verfahrens-Management
- EDV
- Vertrieb
- Produkt-Management
- externe Experten
- Lieferanten
- u.v.m.



Nachfolgend die Abbildung eines Muster-Prozesses im Bereich Laufende Partnerschaft:

Ist das Prozesse-Handbuch erstellt so stellt es für die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale eine große Entlastung in der täglichen Arbeit dar – vorausgesetzt, dass die Prozesse auf dem aktuellen Stand gehalten werden und nicht in den Schränken veralten und verstauben.

Die Entlastung für die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale spiegelt sich wiederum in einer schnelleren Wachstumsrate des gesamten Franchise-Systems – somit kann mit Recht festgestellt werden, dass transparente und lückenlose Prozesse die Basis für eine erfolgreiche Expansionsstrategie sind. Denn nur durch die Standardisierung der Prozesse wird Professionalität im Franchising erreicht und können Franchise-Zentralen Gewinn bringend arbeiten und erfolgreich sein.

Martin Döller, Franchise-Geber von Döller Design, hat es so formuliert: „Mit den ersten Franchise-Nehmern haben wir erfahren, dass obwohl jeder neue Partner in seiner Persönlichkeit unterschiedlich ist, klar strukturierte Abläufe für die Rekrutierung und Anbindung unbedingt notwendig sind. Heute haben wir ein Prozesse-Manual vorliegen, mit dem wir für unsere zukünftigen Franchise-Nehmer bestens gerüstet sind“.

