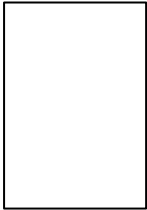


Franchising - von der Idee zur Umsetzung

Welches sind die grundlegenden Erfolgsfaktoren von Franchising-Systemen? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie Ihre Leistung durch Franchising multiplizieren können? Welche Schritte sind auf dem Weg zu einem seriösen Franchise-System zu gehen? - Im folgenden Beitrag beantwortet Franchise-Expertin Waltraud Martius diese grundlegenden Fragen.



Waltraud Martius

Der Franchise-Geber bietet eine „schlüsselfertige“ Existenz. Er verspricht überdurchschnittlichen Gewinn, langfristige Sicherheit und soziales Ansehen als Unternehmer.

Franchising ist ein Vertriebswerkzeug mit verlockenden Perspektiven. Es ist ein Multiplikator für Markterfolge, für Umstrukturierungen aber auch für Neugründungen. Die Franchise-Effekte beruhen auf drei Erfolgsfaktoren: höherer Wirkungsgrad im Markt, höhere Produktivität in der Organisation und unternehmerisches Engagement „an der Front“. Diese Faktoren fördern sich gegenseitig in einer Erfolgspirale. Dadurch ist der Gesamteffekt größer als die Summe der Teileffekte - es entsteht Synergie.

Das Angebot des Franchise-Gebers ist eine „schlüsselfertige“ Existenz. Sein Produktversprechen lautet: überdurchschnittlicher Gewinn - langfristige Sicherheit und soziales Ansehen als Unternehmer.

Ist der Franchise-Geber im Markt der Existenz erfolgreich, so verfügt er in relativ kurzer Zeit über ein umfangreiches Vertriebsnetz mit hoch motivierten und qualifizierten Vertriebspartnern. Sie haben nur ein Ziel: mit dem „Kernprodukt“ des Franchise-Gebers erfolgreich zu sein. Auf diesem Umweg erreicht der Franchise-Geber sein eigentliches Ziel: einen gesicherten und steuerbaren Distributionskanal mit einer kompetenten und engagierten Vertriebsmannschaft.

Im Franchising veranlasst so der Franchise-Geber eine große Zahl von Franchise-Nehmern, jeweils erhebliches Kapital in sein Konzept zu investieren. Darüber hinaus verlangt der Franchise-Geber, dass seine Partner widerspruchslos seine Strategie und seinen taktischen Anweisungen folgen - also ihre gesamte wirtschaftliche Existenz in die Hände des Franchise-Gebers legen. Einen solchen Einsatz an Kapital, unternehmerischer Initiative und Arbeitsleistung erhält der Franchise-Geber nicht geschenkt.

Die Franchise-Nehmer sind zu dieser Leistung nur deshalb bereit, weil sie vom Franchise-Geber etwas erwarten, das sie alleine nicht schaffen und woan-

ders in dieser Form nicht erhalten - nämlich eine zukunftssichere und gewinnbringende Existenz. Unter diesem Aspekt hat der Franchise-Geber eine Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Partner. Darüber hinaus hat der Franchise-Geber auch ein starkes Eigeninteresse am Erfolg seiner Franchise-Nehmer, da nur erfolgreiche Partner zur geplanten Expansion des Systems beitragen und auch der Schutz des mit der Marke verbundenen Good Wills im Interesse des Franchise-Gebers liegt.

Um also eine Investition selbständiger Partner in Millionenhöhe in das Vertriebssystem eines Franchise-Gebers auszulösen, muss auch der Franchise-Geber selbstverständlich einmal Investitionen tragen. Das Investitionsvolumen des Franchise-Gebers beträgt jedoch meistens nur einen Bruchteil der Investitionen seines Franchise-Nehmers - teilweise weniger als 10 %. Deshalb ist Franchising so attraktiv. Erfahrungsgemäß liegen die Investitionen für die Entwicklung und den Aufbau eines Systems zur Gewinnschwelle der Systemzentrale in der Größenordnung von 200.000 bis 750.000 Euro. Dieser Betrag ist zu Vollkosten berechnet und enthält vorwiegend Eigenkosten des Franchise-Gebers.

Der Anteil Externer ist in der Regel relativ gering. Franchising ist jedoch kein Wundermittel. Die Franchise-Effekte sind nur dann zu erreichen, wenn die Voraussetzungen für erfolgreiches Franchising gegeben sind. In der Euphorie über die Franchise-Chancen werden die Erfolgsbedingungen häufig übersehen.

Die Voraussetzungen für Franchising

Die Voraussetzungen für erfolgreiches Franchising können in zehn Bereiche gegliedert werden: 1.) Marktpotential - 2.) Wettbewerbskraft - 3.) Attraktivität der Franchise-Existenz - 4.) Übertragbarkeit - 5.) Partnerpotential - 6.) Durchsetzungskraft - 7.) Bindungskraft - 8.) Know-how-Basis - 9.) organisatori-

SEITE 11

sche Basis - 10.) Kapitalbasis

In jedem dieser Bereiche wird die Franchise-Eignung durch zahlreiche Einzelmerkmale bestimmt. Im Groben sollen die 10 Merkmale nach folgenden Inhalten „gecheckt“ werden:

1.) Marktpotential

Voraussetzung für Franchise-Erfolge ist selbstverständlich ein auf Dauer gesichertes Marktpotential (mindestens 10 Jahre).

2.) Wettbewerbskraft

Die Frage nach dem Marktpotential bezieht sich auf die Größe des „Kuchens“. Entscheidend für den Erfolg des Franchise-Nehmers ist der von ihm erreichbare Anteil am „Kuchen“.

3.) Attraktivität der Franchise-Existenz

Ein Franchise-Geber muss nicht nur Wettbewerbsvorteile im Absatzmarkt besitzen, sondern auch im Markt der Existenzen attraktiv sein. Die Attraktivität bei potentiellen Franchise-Nehmern ergibt sich aus den Anforderungen an seine „Schlüsselfertige Existenz“: Gewinn, Sicherheit und Lebensfreude. Ausschlaggebend für die Attraktivität ist, in welchem Umfang das Franchise-Paket den wirtschaftlichen Erfolg des Franchise-Nehmers fordert.

4.) Übertragbarkeit der Erfolgsformel

Eine wirkungsvolle Erfolgsformel ist nur dann in Franchising multiplizierbar, wenn ihre dezentral beim Kunden zu erbringenden Elemente auf eine größere Zahl von Franchise-Nehmern übertragen werden können. Der Markterfolg muss unabhängig von der Persönlichkeit des Franchise-Gebers beliebig reproduzierbar sein. Die gilt insbesondere für Dienstleistungen, die häufig wesentlich von persönlichen Merkmalen des Dienstleisters geprägt sind.

5.) Partnerpotential

Der Wert einer übertragbaren Erfolgsformel ist weitgehend vom Potential der Franchise-Nehmer abhängig, die dem Anforderungsprofil des Franchise-Gebers entsprechen. Hinsichtlich des Potentials ist zu unterscheiden in: a) Existenzgründer, d.h. neue Existenzen, oder b) Existenzsicherer, d.h. bestehende Betriebe. - Das typische Franchising ist ein gründenden

des Franchising, vorwiegend mit branchenfremden Existenzgründern. Gerade in Österreich hat allerdings das Umstrukturieren des Franchising mit branchenerfahrenen Fachleuten aufgrund der traditionellen Strukturen im Handel, Handwerk und Dienstleistungsgewerbe einen hohen Stellenwert.

6.) Durchsetzungskraft des Franchise-Gebers

Der Erfolg eines Franchise-Systems hängt weitgehend von der konsequenten Durchsetzung der erprobten Konzeption ab. Im Verlauf der Partnerschaft können die Vorstellungen von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer durchaus auseinanderlaufen. Unterschiedliche Ziele schwächen die Gruppe im Markt und gefährden die Basis. Der dauerhafte Erfolg hängt deshalb in hohem Maße von der Durchsetzungskraft der Franchise-Gebers ab.

7.) Bindungskraft

Ein Franchise-System ist eine langfristig angelegte Partnerschaft. Der Franchise-Geber verhilft dem Franchise-Nehmer zu einem schnellen Start bei erheblich reduziertem Risiko. Er ist „Steigbügelhalter“. Die Startphase ist jedoch nur der „Auftakt“, die eigentliche Franchise-Partnerschaft beginnt danach. Die Möglichkeiten des Franchise-Gebers zur langfristigen Bindung seiner Franchise-Nehmer sind daher ein wichtiges Kriterium für die Franchise-Eignung.

Der Franchise-Geber ist das Vorbild seiner Franchise-Nehmer. Umfassendes Wissen auf allen betroffenen Gebieten ist unverzichtbar.

8.) Know-how-Basis

Der Franchise-Geber ist das Vorbild seiner Franchise-Nehmer. Umfassendes Wissen auf allen betroffenen Gebieten ist unverzichtbar - für den Erfolg im Absatzmarkt und für eine erfolgreiche Franchise-Partnerschaft.

9.) Organisatorische Basis

Ohne ausreichende und qualifizierte Kapazität für Systementwicklung, Systeminstallation und Systemmanagement kann kein Franchise-System aufgebaut werden. Franchising nebenbei ist nicht möglich.

10.) Kapitalbasis

Der Multiplikator „Franchising“ ermöglicht marktweite Aktivitäten mit relativ geringen Investitionen. Allein unter diesem Aspekt ist ein Franchise-System eine vorteilhafte Alternative zu einem Filialsystem. Wie bereits erwähnt, ist jedoch auch ein Franchise-System

nicht ohne erhebliche Investitionen realisierbar.

Nach festgestellter Franchise-Eignung ist der Weg zu einem seriösen Franchise-System in folgenden Schritten zu gehen:

a) Das Franchise-Paket: Neben einem erfolgreichen Betriebssystem sind die Serviceleistungen der Franchise-Zentrale von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des gesamten Systems. Die Bestandteile des Franchise-Paketes müssen natürlich für jede Branche individuell entwickelt werden.

Der Franchise-Geber hat für seinen Erfolg nur einen Maßstab - nämlich „den Erfolg seiner Partner“.

b) Erstellung des wirtschaftlichen Modells: Im nächsten Schritt gilt es die Zahlen zu betrachten. Das wirtschaftliche Modell dient der Offenlegung der zu erwartenden Investitionen, Erlöse und Kosten in Abhängigkeit von der Anzahl der Franchise-Nehmer. Es soll die Rentabilität der Systemzentrale aufzeigen, die Über- und Unterdeckungen und Berechnungen, wann der Break-Even erreicht ist. Daraus ableiten lässt sich dann der Finanzbedarf für die Entwicklung und den Aufbau des Franchise-Systems. Ein solches wirtschaftliches Modell sollte für vier bis sechs Jahre erstellt werden und in folgende Phasen unterteilt sein: Vorlauf/Vorphase - Entwicklung Franchise-Paket - Umsetzung des Franchise-Paketes in Abhängigkeit von der Anzahl der Franchise-Nehmer.

c) Pilotierung: In der Pilotierungsphase werden sowohl der Geschäftstyp als auch die einzelnen Serviceleistungen des Franchise-Gebers getestet und erprobt. Erst nach Vorliegen fundierter Informationen und positiven Zahlenmaterials darf ein Franchise-Geber sein Konzept weiteren Franchise-Nehmern zur Expansion anbieten.

d) Korrektur aufgrund der Erfahrung in den Pilotphase: Nachfolgend eine Liste der kritischen Faktoren in der Pilot- und Aufbauphase, die nach erfolgreicher Pilotierung folgt:

- +++ zu geringe Investitionsbereitschaft (Kapital),
- +++ dilettantische Systementwicklung,
- +++ keine Ernsthaftigkeit,
- +++ unzureichende Erprobung,
- +++ nicht marktgerechte Partnerschaftsbilanz (Ausgewogenheit von Geben/Nehmen),
- +++ kein wirklicher Marktvorsprung (Markt, Kosten,

Motivation),

- +++ Vertragsgläubigkeit,
- +++ Kompromisse bei der Auswahl der FN,
- +++ unzureichende Schulung/Unterstützung,
- +++ ignorierte Motivationsverschiebungen,
- +++ keine Weiterentwicklung,
- +++ unerfülltes Leistungsversprechen,
- +++ überhöhte Gebühren,
- +++ unangemessene Bezugsbindungen,
- +++ unzureichende Kommunikation,
- +++ unzureichende Betreuung und
- +++ unzureichendes Format der Partnerbetreuung.

e) Suche der Franchise-Nehmer: Mit der Suche der Franchise-Nehmer ist jedoch der erfolgreiche Ausbau eines Franchise-Systems noch nicht abgeschlossen. Eine Franchise-Partnerschaft fängt eigentlich nach der Vertragsunterzeichnung erst an. Der Franchise-Geber hat für seinen Erfolg nur einen Maßstab - nämlich „den Erfolg seiner Partner“.

f) Aufbau des Systems: Die Dienstleistungen, die die Franchise-Zentrale erbringt, entlasten den Franchise-Nehmer von Nebenfunktionen und lassen ihn voll auf seine wesentlichen Aufgaben - Verkauf, Kundenberatung, Führung seiner Mitarbeiter und Umsetzung der Franchise-Dienstleistungen vor Ort - konzentrieren.

g) Programm zur Existenzsicherung

Es ist Aufgabe des Franchise-Gebers, nicht nur anfänglich ein perfektes Geschäftskonzept - eine schlüsselfertige Existenz - herzustellen, sondern auch ein „Existenzsicherungsprogramm“ durchzuführen. Elemente dieser Serviceleistungen sind z.B. die laufende Beratung und Betreuung, die Meetings, die Trainings, das Controlling und nicht zuletzt die Weiterentwicklung des gesamten Systems.

Mit den aufgeführten „Check-Punkten“ kann der Franchise-Geber sein System entwickeln und jeder potentielle Franchise-Nehmer die Vollständigkeit eines Systems überprüfen.

Kontakt:

SYNCON - International Franchise Consultants -
Mag. Waltraud Martius - Bayerhamerstraße 12 -
A-5020 Salzburg - Tel +43 662 87 42 450 -
Fax +43 662 87 42 455 - www.syncon.at

Mit dem Handbuch auf Partnersuche

Sieben Fragen an Franchise-Beraterin Waltraud Martius

Angenommen es gibt ein gut funktionierendes Pilotprojekt. Was sind die nächsten Schritte...?

Martius: Zunächst ist eine perfekte Know-how-Dokumentation wichtig, das Niederschreiben allen Wissens in ein Handbuch. Das Schreiben des Handbuchs zwingt Sie zur Entscheidung und ist daher eine gute Möglichkeit Ihr geplantes System zu Ende zu denken. Dann benötigen Sie eine Intranetstruktur zur Darstellung Ihrer Instrumente für den Franchisenehmer. Natürlich müssen auch die Tools und Instrumente entwickelt werden, z.B. Controlling und Benchmarking, Programm der ersten Ausbildungen, Marketinginstrumente usw. Dann benötigen Sie eine sinnvolle Rekrutierungsstrategie und die passenden Instrumente dazu, wie z.B. Rekrutierungs-Website, Bankenmappe usw. und dann den Vertrag, der verkäuflich sein muss und gut verständlich sein sollte.

Kann man das Franchise-Handbuch aufgrund eines einzigen Pilotbetriebes erstellen?

Martius: Das geht dann, wenn ein Pilotbetrieb ausreicht, um zu dokumentieren, dass der Erfolg möglich ist. Dabei gilt es, die multiplizierbaren Erfolgsfaktoren zu definieren und anhand der Erfolge im Pilotbetrieb zu beschreiben: z.B. Eröffnungswerbung, Ausbildung, WWS usw. Bei der Erstellung Ihrer Know-how-Dokumentation erkennen Sie dann die Lücken, die es noch zu schließen gibt. Natürlich wäre es gut, auch noch einen zweiten oder dritten Pilotbetrieb zu machen.

Wie kann man sich juristisch absichern?

Martius: Wenn Ihr Franchisekonzept fertig entwickelt ist, Sie alle Details erarbeitet haben, inklusive Handbuch und Tools, dann erstellen Sie in einem Regelungskatalog, was alles in den Vertrag soll. Damit gehen Sie zu einem Juristen. Achten Sie auf die Partnerschaftlichkeit, die Ausgewogenheit des Vertrages und die Verkäuflichkeit.

Was sind die typischen Fehler bei der Partnersuche?

Martius: Sehr oft fehlt ein klares Profil hinsichtlich

der fachlichen, persönlichen und finanziellen Anforderungen. Definieren Sie klar, was Sie erwarten und vor allem, was Sie auf keinen Fall möchten. Gehen Sie keine Kompromisse ein. Warten Sie lieber, anstatt den erstbesten Partner zu nehmen. Sinnvoll ist es auch, die Entscheidung nicht im Alleingang zu treffen, sondern weitere Entscheidungsträger hinzu zu ziehen. Andererseits werden den ersten Partnern häufig zu viele und falsche Versprechungen gemacht, die dann später nicht eingehalten werden können.

Vielen potenziellen Franchisenehmern ist das System zu teuer. Wie kann man diese Hürde überwinden?

Martius: Sprechen Sie mit Banken, präsentieren Sie Ihr System professionell, geben Sie den potenziellen Franchisenehmern eine perfekt aufbereitete Bankinfomappe. Bringen Sie erfolgreiche Partner zum Gespräch mit, oder geben Sie diese als Referenz an. Und wenn Sie vom Interessenten wirklich überzeugt sind, spalten den Betrag in einen geringeren fixen und einen erfolgsabhängigen Anteil. Hier sind jedoch klare Absprachen wichtig.

Wie viele Interessenten muss ich ansprechen, um einen Partner zu finden?

Martius: Gerade am Anfang liegt die Quote so bei 100:10:1 ist, d.h. 100 Kontakte, 10 ernste Gespräche, ein Abschluss. Dabei liegt der Zeithorizont zwischen zwei und sechs Monaten, das ist systemabhängig.

Ist es sinnvoll mit Rekrutierungsagenten zusammenzuarbeiten?

Martius: Das ist eine Maßnahme von vielen - durchaus empfehlenswert. Vereinbaren Sie aber klare Spielregeln und definieren Sie das Anforderungsprofil. Je klarer alle Beteiligten wissen, welchen Partner Sie suchen, desto einfacher ist es. Manche Franchisegeber machen allerdings den Fehler, dass sie dann selber auf Rekrutierungsmaßnahmen verzichten. Das ist falsch. Parallel dazu müssen u.a. unbedingt Online-Möglichkeiten genutzt und professionelle PR für das System gemacht werden.

Sehr oft fehlt ein klares Profil hinsichtlich der fachlichen, persönlichen und finanziellen Anforderungen an den Franchisenehmer.