

Franchising im Meer der Veränderungen

(Veronika Bellone, Diplom-Kommunikationswirtin, Professorin Fachhochschule Nordwestschweiz, Geschäftsführerin BELLONE SYNCON Franchise Beratung GmbH Zug.)

Stellt man sich die Trendforschung als Meer mit unterschiedlichen Schichten und Strömungen vor, so gibt es vor allem vier Arten von Wandlungsprozessen: Metatrends, Megatrends, Konsum- und soziokulturelle Trends sowie Produkt- und Modetrends. Metatrends sind die mächtigsten Tiefenströmungen. Sie sind evolutionär bedingt - niemand kann sie aufhalten und umlenken. Der Übergang von der Agrar- in die Industrie- bis hin zur heutigen Wissensgesellschaft stellt eine solche Umwälzung dar. Diese Zyklen oder technologischen Wellen sind nach dem russischen Ökonomen Nikolas Kondratieff benannt, dauern ca. 40 – 60 Jahre und sind meist durch einen Schlüsselrohstoff oder eine Schlüsseltechnologie benannt.

Der mögliche Einfluss von Metatrends auf die Franchisebranche

Geht man nach diesem Modell, so befinden wir uns im Übergang vom 5. zum 6. Kondratieff – von der Informationstechnologie zur Fusionstechnologie. Mit jeder neuen technologischen Welle wird wieder ein Wachstums-/Produktivitätsschub ausgelöst – die Informationstechnologie allein kann die Produktivität in einer sich stark verändernden Umwelt nicht mehr erhöhen, aber Biotechnologien, die sich z. B. der Energiefragen annehmen – dort werden grosse Innovationen bevorstehen.

Parallel zu den Techniken wird es auch um soziale Innovation gehen. Der demografische Wandel in den Industrieländern und die vielen aufblühenden Nationen werfen z. B. Fragen auf zur Stärkung der Gesundheit in einer alternden Gesellschaft und zum anderen, wie man mit Humanressourcen umgeht. Das Finden von kreativen Lösungen wird viel mit den Rahmenbedingungen zu tun haben, die dafür geschaffen werden müssen. Unter welchen Bedingungen können Innovationen entstehen. Wie müssen Teams und Netzwerke zusammengesetzt werden, damit etwas Neues entstehen kann? Wie können globale Veränderungen und Probleme ganzheitlich betrachtet werden, um auch ganzheitliche Lösungen zu finden?

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in der Informationen global und zeitnah zur Verfügung stehen; in der jeder seine Erfahrungen mit dem ein oder anderen Produkt oder der ein oder anderen Dienstleistung gemacht hat und sich darüber austauscht, ob persönlich, über spezielle Communities oder Themenblogs im Internet.

Die Kommunikation ist einfacher geworden, und die Interaktion hat exponentiell zugenommen, das ist selbstverständlich auch für Franchisesysteme spürbar geworden und das nicht nur in der Kommunikation mit dem Kunden, sondern auch mit dem (potenziellen) Franchisepartner. YouTube und MySpace haben klar gemacht, welche grundlegenden

Veränderungen stattgefunden haben. Dass Selbstdarstellung und Kollaboration für die Konsumenten zu wichtigen Werten avanciert sind.¹

PC-Spezialist ist bereits einen für die Franchisebranche revolutionären Weg gegangen und hat mit der Open-Source-Software von Wikipedia, die kostenlos und zudem leicht zu installieren ist, ein eigenes Wissensmanagement online aufgebaut und kann damit Partner und Mitarbeiter interaktiv beteiligen. Zudem kann jeder Partner Ideen im Wiki präsentieren und diese als Franchisegeber anderen Partnern anbieten, die Franchisezentrale bezahlt ihn sogar dafür.

Die Angst vor Kontrollverlust ist bei vielen Unternehmen jedoch noch stark verbreitet. Dass man jedoch auch mit einem softem, moderierten Einstieg beginnen kann, um Partner oder Konsumenten einzubeziehen, zeigt z.B. die Berliner Zeitung Tagesspiegel auf ihrer Homepage (www.tagesspiegel.de), dort können sich geneigte Leser/Autoren am Online-Spiel „Sensation“ beteiligen und Kurzgeschichten respektive Meldungen schreiben, die von Mitspielern bewertet und so allenfalls in den Ressortseiten aufgenommen werden. Konsumenten werden immer mehr zu Produzenten. Das Internet ist das Tor zur Welt und ermöglicht Selbstdarstellung in den facettenreichsten Formen: über Avatare (z.B. in Second Life), über die Stimme (Podcast), als Akteur (Video), als Autor (Weblogs) etc. Kollaborationslust und Kreativitätsentfaltung sind wichtige Schlagworte im Bedürfnisreservoir der Kunden, von daher liegt der Schwerpunkt des Marketing heute nicht mehr in Beeinflussung und Suggestion, sondern im Beziehungsaufbau und dem Erzeugen von Glaubwürdigkeit. Unternehmen wie Toyota, Sony und – sehr amüsan – Ramazotti (www.ramazotti.de) haben die Zeichen der Zeit erkannt und beziehen die Kunden ein und lassen sie die Produktwelt mitgestalten oder geben eine Bühne frei für die Kundenkommunikation. H&M, das Modeunternehmen lädt die Kunden/Kundinnen ein, in einer virtuellen Umkleidekabine nach Gestaltung seines persönlichen Avatars, Kleider zu probieren. Hier sollten sich Franchisesysteme inspirieren lassen, in dem sie die Partner in die virtuelle Unternehmenswelt „entführen“, sie spielerisch das unternehmerische Umfeld entdecken lassen und vielleicht das Bewerbungsprozedere mit einem interaktiven Rollenspiel anreichern.²

Eine virtuelle Welt à la Second Life (www.secondlife.com) , in der sich der Nutzer ebenfalls mittels persönlichem Avatar bewegt, erfordert ein Umdenken von der zweidimensionalen in die dreidimensionale Welt. Die Nutzer wollen gerade in solchen Welten nicht 1:1 das erleben, was sie schon in der realen Welt vorfinden. Sie wollen überrascht und begeistert werden. Die 3-D-Darstellung, die einen räumlichen Eindruck von Waren und Services schaffen kann ist prädestiniert dafür, sich in ungewohnter Weise zu vermarkten. Aber auch

¹ Jeannette Huber, „Innovation Economy“, Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim/D, 2005

² Andreas Haderlein, Marketing 2.0, von der Masse zur Community, Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim/D, 2006

Weiterbildungsmassnahmen können über interessante, 3-dimensionale Lernpfade gestaltet werden. Das käme vor allem den Zeitbudgets der Partner entgegen, wenn einzelne Weiterbildungsprogramme individuell bearbeitet werden können – mit virtuellen Coaches.

Der Einfluss von Megatrends auf die Franchise-Wirtschaft

Zu den Megatrends im unternehmerischen Umfeld gehört noch immer das Outsourcen von Funktionen und damit häufig das Bilden strategischer Allianzen. Aber anders als es in den 80iger und 90iger Jahren des vorigen Jahrhunderts der Fall war, wird nicht zwingend die Produktion, sondern werden Forschung & Entwicklung sowie Design ausgelagert. Insbesondere im Elektronikbereich, aber ebenso in der Automobil-, Pharma- und Konsumgüterbranche. Mit einem oder mehreren Partnern sollen die Unternehmensziele schneller, kostengünstiger und nachhaltiger erreicht werden. Für den Erfolg einer Allianz ist es entscheidend, dass sich alle Beteiligten über die Motive, Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Klaren sind³.

Neu ist eher der Typus symbiotische Netzwerk-Allianz, wo alle beteiligten Partner gleichberechtigt zum Unternehmenserfolg beitragen. Ein Beispiel ist Lenovo mit IBM, die 2005 zu einem Netzwerk-Unternehmen zusammengewachsen sind.

In den USA wird dieser Allianz-Typ in Form von Co- oder Cross-Brandings gelebt. So kooperieren z.B. Mc.Donald's und Hungry Jacks mit Shell bzw. BP, Bruster's Real Ice Cream mit der Hot Dog-Kette The Nathan's Famous und gestalten damit nicht nur die Standorte attraktiver und sind Frequenzbringer, sondern können Kosten reduzieren, in dem Unterhaltskosten aufgeteilt werden können.

All diese mehr oder minder neuen Unternehmensstrukturen eröffnen neue Innovationschancen, um im globalen Markt bestehen zu können. Doch der globale Markt besteht auch aus einer ebensolchen heterogenen Kundenstruktur bzgl. Nationalitäten, Kulturen, Religionen, Schichten etc.. Um diesen grossen Markt im Kleinen abzubilden bzw. authentischer bedienen zu können, wird gelebte „Diversity“ (Verschiedenheit) in der inneren Unternehmensstruktur immer wichtiger. Verschiedenheit kann nur verstanden werden, wenn man sie selbst lebt und das heisst für die Mitarbeiterstruktur eine möglichst multikulturelle Zusammensetzung, aber auch ein entsprechender Alters- und Geschlechter-Mix.

Franchisesysteme haben durch ihr arbeitsteiliges Netzwerk von Franchisegeber-Zentrale und dezentralen Franchisepartner-Betrieben eine gute Voraussetzung, um Marktveränderungen mit „mehreren Augen und Ohren“ wahrzunehmen und daraus innovative Lösungen zu kreieren. Allerdings werden die Möglichkeiten zum Teil zu wenig ausgeschöpft bzw. wenig motivierende Plattformen für den kommunikativen Austausch

³ Jeannette Huber, Innovation Economy, Wie Trendpioniere neue Märkte schaffen Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim/D, 2005

geschaffen. Zu hinterfragen ist jedoch nicht nur die interne Kommunikation, sondern ebenso, ob die Auswahl der Partner und Mitarbeiter im Franchise-Unternehmen den multikulturellen Bedingungen im eigenen Land und den avisierten Exportländern standhält. Für letzteres gibt es die Möglichkeit, mit einem Landespartner als Master oder Area Developer zu kooperieren, um sich landesspezifische Kenntnisse anzueignen. Inwieweit jedoch diese Vorgehensweise den Bedingungen gerecht wird, hängt von der soliden Aufgabenverteilung und Interaktion der kooperierenden Parteien ab.

4.3 “Kultur-Franchising”

Gerade in einer Zeit, die für die Spezies Mensch eine grosse Herausforderung darstellt, wird der Austausch verschiedener Kulturen, Religionen, Branchen, Positionen etc. immer wichtiger, um gemeinschaftliche Lösungen zu finden oder wie Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher, promovierter Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler in seinem Buch: „Balance und Zerstörung“ sagt: „Wir stehen vor der grossen Herausforderung, an einem gerechteren Weltmodell zu arbeiten. Die Ökosoziale Marktwirtschaft eröffnet dabei eine realistische Perspektive für eine bessere Welt.“⁴ Das heisst, dass auch weltsoziale Fragen einbezogen werden müssen und damit die gesellschaftlichen Strukturen und das jeweilige Bewusstsein einer Gesellschaft/Kultur. Einen bemerkenswerten Ansatz zum Austausch von Menschen verschiedenster Lebenswelten bilden die sogenannten Conversation-Cafés (www.conversationcafe.org) oder World Cafés. Grundsätzlich geht es beim real oder virtuell durchgeführten Austausch im Conversation-Café nicht um das Generieren von Lösungen zu einer bestimmten Fragestellung, sondern um eine kreative und offene Herangehensweise an ein spezifisches (ungelöstes) Problem oder Thema. Ziel ist die Verdichtung und Erweiterung bereits vorhandener Überlegungen. Hewlett Packard und andere Unternehmen haben innerhalb solcher Foren wichtige Inputs für eine marktnahe Weiterentwicklung bekommen – insbesondere weil sie über ihren „Branchenzaun“ geschaut haben und Personen aus den verschiedensten Bereichen mit diversen Ansprüchen diskutieren ließen. Hier eröffnet sich für Franchise-Organisationen eine hervorragende Möglichkeit, ihre Inhalte und Strukturen unter Einbezug von diversen Marktteilnehmern wie Lieferanten, Kunden, Partnern und deren Lebenspartnern und vollkommen Unbeteiligten, die den neutralen Blick einbringen, zu diskutieren.

Kultur-Franchising, nicht nur als Möglichkeit der Vernetzung verschiedenster Lebensräume und Dimensionen verstanden, beinhaltet auch Mikrofranchising. Hier wird Franchising in seiner reinsten Form, der Übertragung von Know-how zur effizienten Verbreitung und Förderung des Unternehmertums verstanden. In Verbindung mit Mikrofinanzierung ist

⁴ Franz Josef Radermacher, Balance und Zerstörung, Ökosoziale Marktwirtschaft als Schlüssel zu einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung, Ökosoziales Forum Europa, 4. Auflage Juli 2005, Wien

Mikrofranchising ein leistungsfähiges Entwicklungsinstrument, Milliarden von Menschen einen Ausweg aus der Armut zu ermöglichen⁵, in dem Geschäftsmöglichkeiten für Mikrounternehmer in Entwicklungsländern angeboten werden, die einen echten Nutzen im Sinne der Versorgung bewirken können.

⁵ Naoko Felder-Kuz, „Kleiner Einsatz, grosse Wirkung“, Mikrofinanzierung und Mikrofranchising – Modelle gegen die Armut, rüffer & cub, 2008