

## Franchising - von der Idee zur Umsetzung

---

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 Erfolgsspirale. Dadurch ist der Gesamteffekt größer als die Summe der Teileffekte - es entsteht Synergie.

Das Angebot des Franchise-Gebers ist eine "schlüselfertige" 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 widerspruchlos 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 woanders in dieser Form nicht erhalten - nämlich eine zukunftsichere 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 3 bis 10 Millionen öS (siehe beiliegende Graphik).

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 10 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.) organisatorische 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 "Schlüssel-fertige 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:

- Existenzgründer, d.h. neue Existenzen, oder
- Existenzsicherer, d.h. bestehende Betriebe.

Das typische Franchising ist ein gründendes 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.

## 8.) Know-how-Basis

Der Franchise-Geber (FG) ist das Vorbild seiner Franchise-Nehmer (FN). 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 (siehe beiliegendes Beispiel) ist der Weg zu einem seriösen Franchise-System in folgenden Schritten zu gehen:

- Erstellung des Franchise-Paketes,
- Erstellung des wirtschaftlichen Modells für den Franchise-Geber und Franchise-Nehmer,
- Pilotierung,
- Korrektur aufgrund der Erfahrung in den Pilotphase,
- Suche der Franchise-Nehmer,
- Aufbau des Systems,
- Programm zur Existenzsicherung der Franchise-Nehmer.

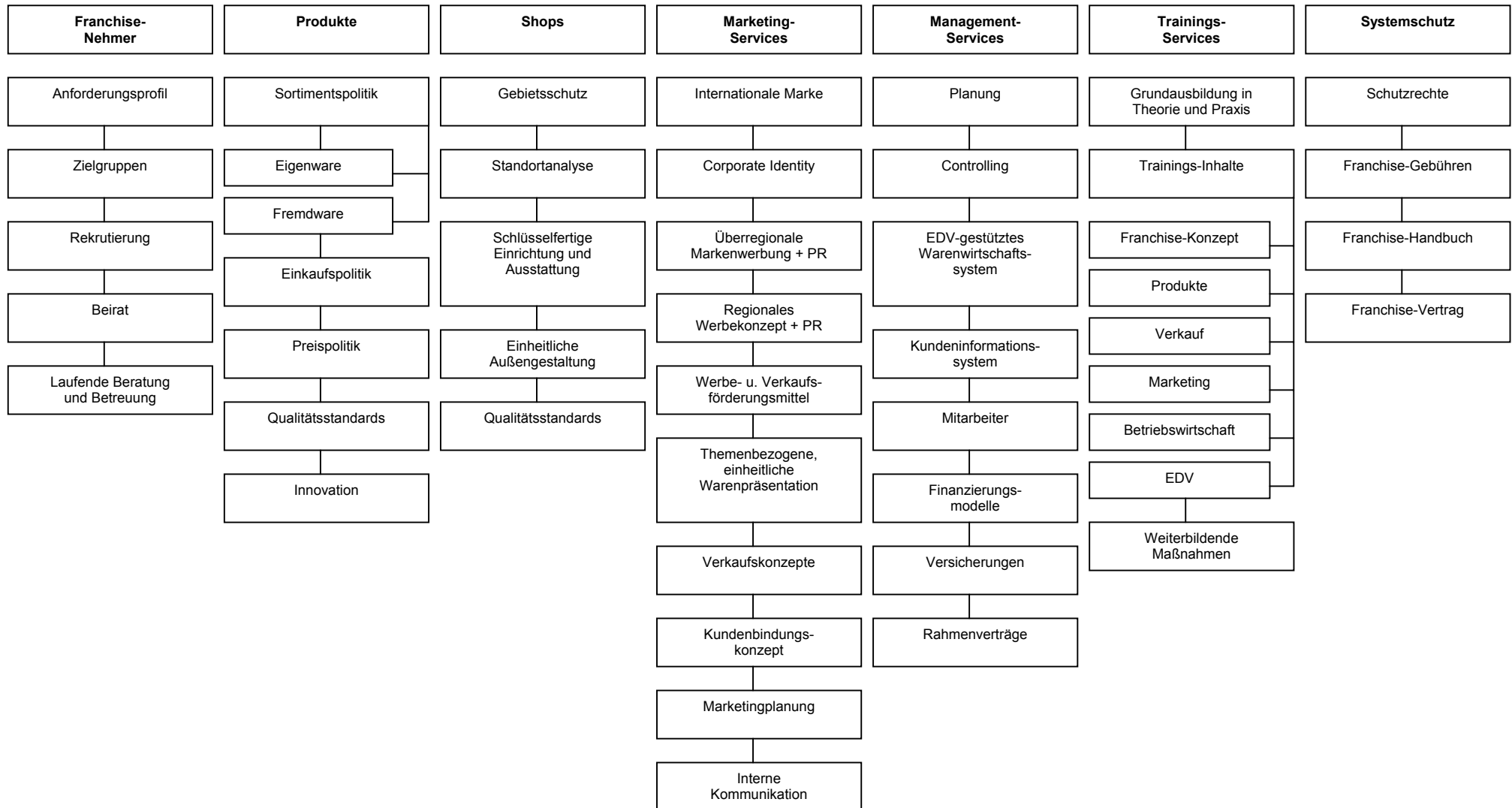
### **Das Franchise-Paket**

Neben einem erfolgreichen Betriebssystem sind die Serviceleistungen, die Franchise-Zentrale für ihre Partner erbringt, von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des gesamten Systems.

Beiliegende Übersicht zeigt die einzelnen Bestandteile des Franchise-Paketes, das natürlich für jede Branche individuell entwickelt werden muss.



### MUSTER



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 in folgende Phasen unterteilt sein:

- Vorlauf - Vorphase
- Entwicklung Franchise-Paket
- Umsetzung des Franchise-Paketes in Abhängigkeit von der Anzahl der Franchise-Nehmer

Es sollte für 4 bis 6 Jahre erstellt werden.

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. 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.

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". 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.

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

### Deutschland

Dr. Hubertus Boehm  
Nördliche Auffahrtsallee 25  
D-80638 München  
Tel. +49-89-159 166 30  
Fax +49-89-159 166 34  
e-mail: [office@syncon.de](mailto:office@syncon.de)  
[www.syncon.de](http://www.syncon.de)

### Österreich

Mag. Waltraud Frauenhuber  
Bayerhamerstraße 12  
A-5020 Salzburg  
Tel. +43-662-87 42 45-0  
Fax +43-662-87 42 45-5  
e-mail: [office@syncon.at](mailto:office@syncon.at)  
[www.syncon.at](http://www.syncon.at)

### Schweiz

Dipl.Komm. Veronika Bellone  
Industriestraße 7  
CH-6300 Zug  
Tel. +41-41-71 222 11  
Fax +41-41-71 222 10  
e-mail: [office@syncon.ch](mailto:office@syncon.ch)  
[www.syncon.ch](http://www.syncon.ch)

