

## **Franchising**

die moderne Methode der raschen Multiplikation einer starken Geschäftsidee

*Verfasser: Lorenz A. Aries  
Geschäftsführer der optimAS Holding und Management AG*

---

### Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Was ist Franchising?
3. Wann ist Franchising eine ideale Lösung und wann nicht?
4. Vorgehen zur Entwicklung eines Franchise-Systemes
5. Hindernisse und Engpässe
6. Zusammenfassung

## 1. Einleitung

Franchising kommt in Kontinentaleuropa seit Ende der 80-er Jahre immer mehr in Mode. Viele Unternehmen realisieren ihre Expansion über ein Franchise-System. Der Ursprung des Franchising bilden die USA. Als bekanntestes und eines der erfolgreichsten Franchise-Systeme hat Coca Cola schon kurz nach dem 2. Weltkrieg auf diese Weise eine rasche und erfolgreiche Marktpenetration erreicht.

Am Anfang war Franchising sehr stark auf den Konsumgüterbereich ausgerichtet. Verschiedene Unternehmer in Frankreich und England begannen ihre Leistungen auch im Business to Business-Bereich und bei den Dienstleistungen über Franchising anzubieten.

Die Multiplikation einer gefragten Leistung kann über Franchising bereits mit wenig Eigenkapital erzielt werden. Was jedoch nicht heissen will, dass Franchising das Multiplikationssystem des kleinen Mannes ist. In der Schweiz wie auch in Deutschland, Österreich und Italien ist Franchising noch wenig bekannt und besitzt teilweise einen negativen Beigeschmack. Schon zu oft wollten Scharlatane mit einem Franchise-System das „grosse“ Geld machen. Mit dem Verkauf der Franchise-Rechte und anschliessend einem lausigen Service, das Nichtfunktionieren des Systems sowie einer falschen oder unrichtigen Markteinschätzung, wurden viele junge/neue Unternehmer übers Ohr gehauen.

Wer sich für ein Franchise-System interessiert, muss aus diesen Gründen den Franchise-Geber oder Master-Franchise-Nehmer sehr genau prüfen. Referenzen und eigene Marktabklärungen helfen dabei die Entscheidungsfindung zu vereinfachen.

## 2. Was ist Franchising?

### 2.1. Definition

Franchising ist eine vertikale Absatzkooperation zwischen einem Systembesitzer (Franchise-Geber) und mehreren Unternehmern aus der gleichen Branche (Franchise-Nehmern).

Der Franchise-Nehmer ist eine eigenständige Rechtspersönlichkeit (juristische Person), die jedoch nicht mit eigenem Namen am Markt auftritt. Der Franchise-Nehmer bedient sich des Namens oder des Markenzeichens des Franchise-Gebers.

### 2.2. Konsumgüter-Franchising

Das Konsumgüter-Franchising besitzt die Eigenschaft, dass durch Werbung stark bekannt gemachte Produkte über Fachgeschäfte regional vertrieben werden. Diese Fachgeschäfte sind alle nach dem selben Outfit gestaltet. Als typische Konsumgüter-Franchise-Systeme gelten heute Benetton, Pronuptia, H+M, Di Varese etc. Allen gemeinsam ist, dass sie Kleider und Kleiderähnliche Produkte verkaufen. Weitere Gemeinsamkeiten sind:

- Ladengeschäfte an Top-Lagen
- keine grossen Ladengeschäfte
- eingeschränkte Sortimente, in der Regel 100 - 200 Artikel, teilweise sogar noch weniger
- häufiger Wechsel der Sortimente
- äusserst gute Lagerbewirtschaftung. Bei Benetton erfährt die Landeszentrale über das Kassensystem jeden Abend die genauen Lagerbestände
- aktive Warenkontrolle und Bewirtschaftung
- einheitliche Werbung und einheitlicher Auftritt am Verkaufspunkt

### 2.3. Nahrungsmittel-Franchising

Franchising im Nahrungs- und Verpflegungs-Bereich unterscheidet sich vom Konsumgut insofern, als die Produktion der Endprodukte im Betrieb des Franchise-Nehmers erfolgt. Der Franchise-Nehmer muss jedoch gewisse Grund- und/oder Rohprodukte beim Franchise-Geber einkaufen .

Dem Nahrungsmittel-Franchising gemeinsam sind folgende Elemente:

Produktion des Endproduktes vor Ort

- Einkauf von Roh-und/oder Grundprodukten, welche die Kernfähigkeit ausmachen, sind nur beim Franchise-Geber möglich
- Outfit der Produktionsorte ist durch den Franchise-Geber vorbestimmt
- Outfit des Verkaufspunktes ist ebenfalls vorgegeben
- Auftritt sowie Profil des Bedienungspersonals werden durch das System bestimmt (McDonalds)
- Die Franchisegebühr wird über die Warenlieferung abgerechnet
- Rezepte bilden das grosse Geheimnis des Franchise-Gebers (Coca Cola)

#### 2.4. Franchising im Business to Business

Das Franchising im Business to Business-Bereich ist die neueste Entwicklung in der ganzen Franchise-Bewegung. Dabei können die unterschiedlichsten Produkte und Leistungen im Franchise-System weitergegeben werden. Wichtig ist bei allen Leistungen, „sie müssen franchisierbar sein“. Was heisst das nun wieder?

Im Gegensatz zu den Konsumgütern und Nahrungsmittel wo die Schutzfunktion über die Produktion, die Rezepte und den Bekanntheitsgrad der Marken recht gut gesichert ist, sind diese Faktoren im Bereich des Business to Business-Franchising schwierig zu erhalten. Die Grundzüge einer franchisierbaren Leistung müssen, wie folgt, aussehen:

- Eine in sich klar geschlossene Leistung
- Eine Leistung, die von einzelnen Personen nur mit grosser Mühe in kurzer Zeit hergestellt werden kann
- Mit der Leistung des Franchise-Nehmers kann sich in einer Branche ein Teil der Teilnehmer stärker differenzieren und eine bessere Unternehmenssicherung erzielen
- Die Gründung einer Unternehmung mit dem Leistungspaket des Franchise-Nehmers bietet eine höhere Gewähr für einen gesicherten, langfristigen Erfolg
- Dank der Nutzung der Markenzeichen, Markennamen, kann am Markt eine gewisse Grösse und Kraft dargestellt werden. Neu beginnende Franchise-Nehmer sind keine Einzelmasken.
- Die Leistung muss gewisse Einzigartigkeiten umfassen, mit denen sich der Franchise-Nehmer gegenüber andern Wettbewerbern differenzieren kann
- Referenzen, die überregional bekannt sind, müssen vorhanden sein

Mit Franchising kann ein Unternehmen gegen Entgelt die vertikale Expansion mit einem kontrollierbaren System realisieren. Durch die Verträge und Führungssysteme mit hoher Transparenz sieht der Franchise-Geber periodisch (zwischen täglich bis monatlich), wie sich der Absatz entwickelt.

Franchise ist in gewissen Fällen die ideale Lösung, um „kostengünstig“ ein Vertriebssystem aufzubauen und rasch eine flächendeckende Marktpenetration zu erreichen. Es ist die Alternative zu Systemen wie:

- freie Handelsvertreter
- Regionalvertreter mit einem Vertretungsvertrag ohne Verpflichtungen
- eigene regionale Tochtergesellschaften mit oder ohne juristischer Persönlichkeit
- Regionalbüros / Regionalstützpunkte mit Mitarbeitern und Geschäftsstellen-Leitern

Den oben erwähnten Systemen ist gemeinsam:

#### Beim Handelsvertreter / Generalimporteur

- keine Weisungsbefugnis und Gewalt
- keinen Einfluss auf die Unternehmensstrategie
- keinen Einfluss auf die Tätigkeiten neben der definierten Vertretung
- keinen oder nur wenig Einfluss auf die Marktbearbeitung und die Art der regionalen Leistungsgestaltung
- eher niedriger Betreuungsaufwand und Marktbearbeitungskosten

#### Beim Regionalbüro, bei der regionalen Tochtergesellschaft

- hoher Führungsaufwand
- Koordinationen sind teilweise wegen Sprachbarrieren schwierig zu überwinden
- Sicherung einer hohen Unité de doctrine
- Finanzielles Risiko und Beanspruchung der Unternehmens-Liquidität

### 3. Wann ist Franchising eine ideale Lösung und wann nicht?

Gründe, die eine Geschäftsleitung dazu führen, ein Franchisesystem aufzubauen, sind natürlich vielfältig. Einige der Hauptgründe sind jedoch mit Bestimmtheit:

- Rasche und gezielte flächendeckende Anbietung und Erbringung der Kernleistung
- Rasche Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Langfristige Senkung der Vertriebskosten
- Langfristige Sicherung eines Deckungsbeitrages aus der Kernleistung, der mit wenig Risiko behaftet ist (Somit ist der Deckungsbeitrag immer kleiner, als wenn die Leistung selbständig erbracht worden wäre)

Franchise ist immer dann eine ideale Lösung, wenn:

- die Leistung eine gewisse Einzigartigkeit umfasst
- anvisierten Franchise-Nehmern dank der Franchise-Leistung schwierig zu lösenden Engpässe rascher lösen können
- weniger bekannte, nur lokal wirkende Partner dank dem gemeinsamen Auftritt, plötzlich „Grösse“ erhalten
- der Franchise-Geber dank seinem Marketingvorsprung, die Leistungserbringung günstig, rasch und ohne grossem Know-How-Zusatzaufwand realisieren kann
- Einzigartigkeiten vorhanden sind wie Einkaufsverträge, Exklusiv-Rechte an Markenprodukten, in der Praxis bewährte Techniken, EDV-Anwendungen, Verfahren, Qualitäten
- die Leistung eine in sich geschlossene Einheit darstellt

Franchise ist nicht ideal, wenn:

- das Marketing und das Vertriebs-Know-How zuerst intern aufgebaut werden muss
- die Geschäftsleitung keinen Mut für neue Vertriebsformen und Kooperationen besitzt
- Coaching und Führung an der langen Leine für die Geschäfts- und Bereichs-Leitung ein Dorn im Auge sind
- Kooperationen mit „fast“ Konkurrenten ausgeschlossen ist
- die Leistungen zu wenig systematisiert werden können, weil jeder Auftrag eine Sonderfertigung darstellt
- ein klares System fehlt
- mit den vorhandenen Produkten ein zu kleiner Markt bearbeitet werden soll
- das Marktpotential sich nur in Nischen befindet

#### **4. Vorgehen zur Entwicklung eines Franchise-Systemes**

Das Vorgehen zur Entwicklung eines Franchise-Systemes kann in folgende Schritte gegliedert werden:

- Schritt 1      Entwicklung einer franchisierbaren Leistung
- Systemleistung zur Lösung von oft vorkommenden Engpässen oder zur Nutzung von vorhandenen Potentialen
  - Know-How gesichert und multiplizierbar abgelegt (EDV gestützt)
  - Vertriebs- und Vermarktungssystematik definiert und gesichert
  - Markenrechtlicher Schutz vorhanden
  - Franchise-Handbuch, das alle Prozesse beschreibt, muss vorhanden sein
- Schritt 2      Entwicklung der rechtlichen Grundlagen
- Franchiseverträge
  - Franchisegebiete
  - Franchisegebühren und Provisionssysteme
- Schritt 3      Akquisition der Franchise-Nehmer
- Inserateakquisition
  - Akquisition über Messen, Symposien, Veranstaltungen
  - Prüfung der Franchise-Interessenten mit praxisbezogenen Testverfahren
  - Finanzierung des Franchise-Startes
- Schritt 4      Ausbildung und Einführung
- Basisausbildungen
  - Zusatzausbildungen und regelmässige Trainings
  - Gründung der Unternehmung
  - Suche des Standortes
  - Suche der Lokalitäten
- Schritt 5      Start des Franchise-Nehmers
- Basiswerbung
  - Zielgruppen-Marketing
  - Realisierung der ersten Verkäufe
  - Betreuung in der Startphase berücksichtigen
- Schritt 6      Betreuung und Coaching des Franchisepartners und seiner Mitarbeiter
- Weiterbildungen auf Chef- und Mitarbeiter-Ebene
  - Einführung von neuen Zusatzleistungen
  - Planung und Realisierung der Vermarktungsaktivitäten

## 5. Hindernisse und Engpässe

Hindernisse und Engpässe entstehen in Franchisesystemen bei der Einführung, wenn:

- die Gewinnung der Franchisepartner sich nicht wie geplant, entwickelt
- das Profil der ersten Franchise-Nehmern nicht den Vorstellungen entspricht
- das Selektionsverfahren beim Start noch zu wenig anforderungsreich und scharf ist
- die Franchisegebühr zu tief oder zu hoch ist

Beim Betrieb eines Franchisesystem entstehen folgende Engpässe:

- die Franchise-Nehmer setzen sich zuwenig für das System ein
- Vereinzelte beschäftigen sich neben dem Franchisesystem noch mit ganz anderen Produkten und Aktivitäten
- die budgetierten Franchisegebühren fließen nicht
- die Kosten für die Unterstützung der Franchise-Nehmer im Bereich Werbung, Produkt-Entwicklung, Ausbildung und Weiterbildung sind realisiert. Es klafft eine Finanzierungslücke
- die Marktakzeptanz erfolgt nicht so schnell, wie angenommen
- die Motivation der Franchise-Nehmer erfordert einen grösseren Zeitaufwand für die Zentrale

Alle diese Hindernisse und Engpässe könnten zur Folge haben, dass sich der Unternehmer bei einem Überhang an Problemen zu rasch vom Franchise-Gedanken löst. Vor dem Ablauf einer Frist von 3 Jahren sollte kein Unternehmer seine Strategie im Franchising ändern. Nur mit der Perfektionierung des Systems gelingt es, den Franchise-Geber wie auch die Franchise-Nehmer erfolgreich werden zu lassen. Wichtig im ganzen Franchising ist, dass der Franchise-Nehmer sich bewusst ist, dass nur mit einer starken, systematischen Akquisitionstätigkeit der Erfolg erzielt werden kann. Wer meint dank dem Beitritt in das Franchisesystem seien seine Verkaufsanstrengungen gelöst, der hat sich in der Regel schwer getäuscht. Kein Franchise-Geber kann für regionale Inaktivität verantwortlich gemacht werden und somit zur Rechenschaft gezogen werden, wenn der Franchise-Nehmer keinen Erfolg besitzt.

## **6. Zusammenfassung**

Franchising wird in der Zukunft speziell im Bereich der Multiplikation von Business to Business-Leistungen einen grossen Boom erhalten. Viele Unternehmer müssen sich heute Gedanken machen, wie die Stärkung der Marktposition erzielt werden kann. In Zukunft wird es kaum mehr möglich sein, alleine und auf sich selbst angewiesen, diese zu erreichen. Die Unterschiede in den einzelnen Marktregionen werden kaum kleiner, sondern in der Feinheit der Eigenheiten eher grösser.

Obwohl dank der modernen Elektronik und Telekommunikation die Distanzen und Zeitverschiebung zusammen fallen, bleiben die regionalen Eigenheiten bestehen und wollen berücksichtigt sein. Mit einem modernen Franchising kann der Unternehmer neue, leistungsorientierte Partner gewinnen, die sich selbständig weiterentwickeln können. Somit entfällt aufwendiger und nerventötender Führungsaufwand und es entsteht ein Zusatzaufwand im Coaching- und Motivations-Bereich.

Diese Veränderung erfordert in einem Unternehmen neue Kaderleute, die mit neuen Fähigkeiten diese Systeme betreiben können. Es werden weniger Produktespezialisten (Fachidioten) notwendig sein, sondern echte Manager, die in der Form eines Key-Account-Managers die Franchise-Nehmer betreuen und führen. Dabei ist die Ausrichtung auf den Markt und die Kundengewinnung, -bindung und -entwicklung eines der wichtigsten Fachgebiete, die absolut beherrscht werden müssen.

Der Betreuer des Franchisesystems muss auch die übergeordneten Marketingmassnahmen verstehen, lancieren und koordinieren können. Um dies in einer Startphase von 3-5 Jahren systematisch und umfassend realisieren zu können, ist es ideal, wenn ein Unternehmen für diese Tätigkeiten einen externen Spezialisten zuzieht. Dies ist nicht notwendig, wenn das Unternehmen intern über genügend Marketing-, Konzept- und Coaching-Kapazitäten verfügt.