

Veronika Bellone

Thomas Matla



GREEN FRANCHISING

Veronika Bellone, Thomas Matla

Green Franchising



Veronika Bellone | Thomas Matla



GREEN FRANCHISING

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

bellone@mi-wirtschaftsbuch.de

matla@mi-wirtschaftsbuch.de

1. Auflage 2012

© 2012 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Markus Setzler, mehrlichtimtext, Tübingen
Grafiken: Matthias Hinkelmann, Bremen
Umschlaggestaltung: Maria Wittek
Umschlagabbildung: istockphoto.com
Satz: Carsten Klein, München
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86880-137-8
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-109-4

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

»AFRAS – Sustainable Franchise Association«	7
AFRAS for a Sustainable Franchise	8
Franchise Sixth Generation	8
Uma Referência de Sucesso para o Mundo	8
»AFRAS – Nachhaltiger Franchise-Verband«	9
AFRAS für ein nachhaltiges Franchising	10
Sechste Generation Franchising	10
Eine Erfolgsreferenz für die Welt	11
Einleitung	13
1. Grundorientierung: Vom Franchising zum Greenfranchising	15
1.1 Das klassische Franchise-Prinzip	17
1.2 Die Voraussetzungen des Klassischen Franchisings	18
1.3 Erfolgsfaktoren des Klassischen Franchisings.....	20
1.4 Die neuen Herausforderungen für die Franchise-Wirtschaft	24
1.5 Green-City-Franchising	41
1.6 Ein neues Franchising entsteht	49
2. Greenfranchising – vom Anspruch zur Wirklichkeit	53
2.1 Vom Klassischen Franchising zum Greenfranchising.....	54
2.2 Gleichbleibende Bedürfnisstrukturen	56
2.3 Die Greenfranchise-Pyramide.....	58
2.4 Nachhaltigkeits-Positionierungen ganz praktisch.....	64
2.5 Klassische Franchise-Systeme zielen auf Gewinnmaximierung	73
3. Die acht Wahrheiten des Greenfranchisings	79
3.1 Greenfranchise-Systeme übernehmen gesellschaftliche Verantwortung.....	80
3.2 Greenfranchise-Systeme setzen sich nachhaltige Ziele	91
3.3 Greenfranchise-Systeme sind stabil strukturiert	103
3.4 Greenfranchise-Systeme sind wählerisch	110

3.5	Greenfranchise-Systeme kultivieren ihre Werthaltung	117
3.6	Greenfranchise-Systeme sind nachhaltig innovativ	126
3.7	Greenfranchise-Systeme stellen sich ihrer Stärke entsprechend dar	135
3.8	Greenfranchise-Systeme sind auf Wachstum ausgerichtet.....	143
4.	Greenfranchising – Ausblicke.....	155
4.1	Visionäres Denken und Handeln.....	155
4.2	Wie wird die Franchise-Welt im Jahr 2050 aussehen?.....	159
4.3	Visionen im Rückblick.....	164
5.	Greenfranchising aus der Nähe betrachtet	167
5.1	Nachhaltigkeits-Aktivitäten	169
5.2	Nachhaltigkeits-Handlungsfelder.....	172
6.	Die Wahrheitsfallen	209
7.	Franchise-Denkwerkzeuge.....	219
8.	Danksagungen.....	241
9.	Literatur	243
	Autoreninformation.....	248
	Stichwortverzeichnis.....	249

»AFRAS – Sustainable Franchise Association«



»The Sustainable Franchise Association (AFRAS) is the Brazilian Franchise Association's (ABF) social and environmental branch. Worldwide, it is an unprecedented initiative of ABF to have a social area to stimulate the implementation of sustainable management in franchise companies. AFRAS is a non-profitable organization, with seven years

of experience in fostering the culture of social responsibility and sustainability in business strategies and models of franchise companies associated to ABF.

There are two outstanding projects conducted by AFRAS: One, in partnership with Ethos Institute was the corporate social responsibility indicators customized for the franchise sector. The other, named Low Carbon Franchising, aims to reduce and offset greenhouse gases (GHG) emissions in the operation of franchise businesses.

At last, in 2010, AFRAS launched a book »A new generation in franchising«, written by its president Claudio Tieghi. A historical trajectory of social responsibility and sustainability in the franchise sector, culminating in a new business model defined by Tieghi as »the franchise sixth generation«, i.e., franchise concepts whose strategic business planning and management take into account sustainability principles.

The Brazilian franchising sector, which comprises 2.033 franchise brands in operation (out of which 95% are local brands), ended with a record growth in revenue of 16.9 % in 2011, a significantly higher rate than GDP, and the highest rate over the past ten years, reaching a revenue of US\$ 45 billion, 2.3% of the country's GDP. The sector is responsible for generating around 837 thousand jobs and over 3.5 million indirect jobs.

The number of franchise brands operating in the country grew by 12.9% and the number of units (franchisees and franchisors units) reached 93.098, which means an increase of 8% over the previous year. This expansion resulted in the offer of more than 66.000 new jobs.

Even in the face of a worldwide economic crisis, the Brazilian franchise system remains in strong pace of expansion. In 2012 the sector is expected to end with a growth of 15% compared to last year. At the end of 2011, 90 brands had international operations and are present in 58 countries of all continents.

AFRAS for a Sustainable Franchise

The Sustainable Franchise Association was founded in 2005 with the mission to contribute to the implementation of socially responsible management in companies associated with ABF, in line with the sustainable development of society. The organization is compliant with a schedule of courses, events and development projects and prizes »Sustainable Stand«, »Best Franchises to Work«, in addition to the award »ABF AFRAS Highlight Sustainability«, which values the actions taken for franchisors, franchisees, suppliers, journalists and executives who practices corporate social responsibility in an exemplary manner.

Franchise Sixth Generation

Establish commitments to sustainable development through partnerships with associations or business pacts national and international development and environmental projects in partnership with the franchised network and recognized institutions of the third sector, space creation for the franchisees to develop their own projects and that such practices whenever possible, can be incorporated by the franchisor and other franchisees.

Uma Referência de Sucesso para o Mundo

O franchising brasileiro se desenvolve sobre bases muito sólidas e desponta como uma referência de sucesso para o mundo. E na sociedade global contemporânea, que exige constantemente dos empreendedores maior responsabilidade em seus negócios, o tema que abraçamos tende a ser cada vez mais importante e estratégico. Desejamos que o conteúdo valioso dessa publicação possa inspirar as empresas franqueadoras de toda a Europa a trilharem o caminho inexorável da sustentabilidade.«

Claudio Tieghi, President & Eleine Bélaváry, Executive Director AFRAS Associação Franquia Sustentável, Sao Paulo, Brasil, www.afras.com.br

»AFRAS – Nachhaltiger Franchise-Verband«



»Der Nachhaltige Franchise-Verband (AFRAS) ist der an Sozialem und der Umwelt orientierte Zweig des Brasilianischen Franchise-Verbandes (ABF). Er stellt eine weltweit einzigartige Initiative des ABF dar und ist eine Stelle zur Förderung der Implementierung von nachhaltigem Management in Franchise-Unternehmen.

AFRAS ist eine Non-Profit-Organisation mit sieben Jahren Erfahrung in der Förderung der Kultur der sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit in Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen von Franchise-Unternehmen, die dem ABF angeschlossen sind.

Es gibt zwei herausragende Projekte, die von AFRAS durchgeführt wurden: Eines, in Zusammenarbeit mit dem Ethos Institute, war der »Corporate Social Responsibility-Indikator« (Unternehmens-Sozial-Verantwortungs-Indikator), maßgefertigt für den Franchise-Sektor. Das andere Projekt, genannt »Low Carbon Franchising« (Niedrig-Kohlenstoff-Franchising), zielt auf die Reduktion und den Ausgleich von Treibhausgas-Emissionen (GHG) in der Geschäftstätigkeit von Franchise-Unternehmen.

Im Jahr 2010 endlich, lancierte AFRAS das Buch »Eine neue Generation im Franchising«. Geschrieben wurde es vom AFRAS-Präsidenten Claudio Tieghi. Er beschreibt eine historische Entwicklung der sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit im Franchising, kulminierend in einem neuen Geschäftsmodell, das von Tieghi als »Die sechste Generation des Franchising« definiert wird, das heißt, Franchise-Konzepte, deren strategische Geschäftsplanung und Management Nachhaltigkeitsprinzipien einbeziehen.

Die brasilianische Franchise-Wirtschaft, die aus 2.033 betriebenen Franchise-Marken besteht (von denen 95 Prozent lokale Marken sind), beendete das Jahr 2011 mit einem Einnahme-Rekordwachstum von 16,9 Prozent. Dies war ein signifikant höherer Wert als das GDP (Gross Domestic Product = BIP – Bruttoinlandsprodukt) und die höchste Rate der letzten zehn Jahre. Die Franchise-Wirtschaft erreichte damit Einnahmen von 45 Milliarden US Dollar, 2,3 Prozent

des BIPs des Landes. Der Sektor ist verantwortlich für die Schaffung von ungefähr 837.000 direkten und über 3,5 Millionen indirekten Arbeitsplätzen.

Die Anzahl der Franchise-Marken, die im Land wirtschaften, wuchs um 12,9 Prozent, und die Anzahl der Einheiten (Franchise-Geber- und -Nehmer-Einheiten) erreichte 93.098, was eine Zunahme von 8 Prozent über das letzte Jahr bedeutet. Diese Expansion resultierte in der Schaffung von mehr als 66.000 neuen Arbeitsplätzen.

Sogar im Angesicht einer weltweiten wirtschaftlichen Krise wächst das brasilianische Franchise-System in einem großen Tempo. Der Sektor wird das Jahr 2012 voraussichtlich mit einem Wachstum von 15 Prozent im Vergleich zum letzten Jahr beenden. Am Ende des Jahres 2011 hatten 90 Franchise-Marken internationale Niederlassungen und waren in 58 Ländern auf allen Kontinenten präsent.

AFRAS für ein nachhaltiges Franchising

Der Nachhaltige Franchise-Verband wurde 2005 mit der Mission gegründet, sozial verantwortliches Management in Unternehmen zu implementieren, die dem ABF angeschlossen sind (parallel zur Nachhaltigkeitsentwicklung der Gesellschaft). Die Organisation befolgt diese Nachfrage durch ihr Programm von Kursen, Events und Entwicklungsprojekten. Darüber hinaus zeichnet sie den »Nachhaltigkeitsstandpunkt« sowie die »Besten Franchise-System-Arbeitgeber« aus. Dies geschieht in Ergänzung zum Preis »ABF AFRAS Höhepunkt Nachhaltigkeit«, der Aktionen würdigt, die für Franchise-Geber, Franchise-Nehmer, Zulieferer, Journalisten und Manager unternommen werden, die soziale Unternehmensverantwortlichkeit (CSR) in beispielhafter Weise ausüben.

Sechste Generation Franchising

Etablieren Sie Verpflichtungen zur Nachhaltigkeitsentwicklung durch Partnerschaften mit Organisationen oder Geschäftskooperationen, durch nationale und internationale Entwicklungen und Umweltprojekte in Partnerschaft mit dem Franchise-Netzwerk und anerkannten Institutionen des dritten Sektors, durch Freiraum für Franchise-Nehmende, für die Entwicklung Ihrer eigenen Projekte und durch die Übernahme dieser Projekte, wann immer möglich, durch die Franchise-Gebenden und durch andere Franchise-Nehmende.

Eine Erfolgsreferenz für die Welt

Das brasilianische Franchising hat sich auf einem sehr soliden Fundament entwickelt und präsentiert sich der Welt als eine Erfolgsreferenz. Die heutige globale Gesellschaft verlangt von den Unternehmen, dass sie bei ihrer Geschäftstätigkeit ständig mehr Verantwortung übernehmen. Das von uns (AFRAS) fokussierte Thema wird deshalb immer wichtiger und hat eine immer strategischere Bedeutung. Wir wünschen uns, dass der wertvolle Inhalt dieses Buches Franchise-Unternehmen in ganz Europa inspirieren mag, den Weg zur Nachhaltigkeit konsequent zu gehen.«

Claudio Tieghi, Präsident & Eleine Bélaváry, Executive Director AFRAS Nachhaltiger Franchise-Verband, Sao Paulo, Brasilien, www.afras.com.br

Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser! Das in englischer Sprache verfasste Original-Gelcitwort und die brasilianischen Wünsche von Claudio Tieghi, dem Präsidenten, und Eleine Bélaváry, Executive Director von AFRAS, dem Brasilianischen Nachhaltigkeits Franchise Verband in Sao Paulo wollten wir Ihnen, versehen mit unserer deutschen Übersetzung, nicht vorenthalten. Die brasilianische Kultur »umarmt« Nachhaltigkeitsthemen ganzheitlich und beispielhaft. Und vielleicht ist es an der Zeit, dass die Developed Countries von den Emerging Markets lernen. So auch von der nachhaltigsten Stadt der Welt, Curitiba, im brasilianischen Bundesstaat Paraná, die wir Ihnen im ersten Kapitel vorstellen werden.

Mit unserem vorliegenden Greenfranchise-Buch, das wir wieder in Zusammenarbeit mit unserem Greenfranchise Lab® in Berlin/Deutschland und im Büro in Zug/Schweiz und mit Unterstützung vieler Statement-Gebender erstellt haben, möchten wir unseren Handprint verbessern, indem wir Ihnen Anregungen geben, wie Sie nachhaltige Werte verantwortlich und wirksam multiplizieren können. Die mentale Einstellung, Ethik, Tugenden und Werte spielen dabei eine besonders wichtige Rolle.

Wir wünschen Ihnen eine anregende, Erkenntnis fördernde und spannende Lektüre.

Veronika Bellone und Thomas Matla
Zug und Berlin, im Oktober 2012

1. Grundorientierung: Vom Franchising zum Greenfranchising

Unser Greenfranchise-Approach



Das »Klassische Franchising« hat eine lange Tradition. Je nach Betrachtungsweise kann man seine Anfänge bis auf die dezentralisierten Absatzwege der florentinischen Handelsgesellschaften des 15. Jahrhunderts zurückverfolgen. Auch die Kaufmannsgeschlechter der Fugger und Welser haben sich in partnerschaftlich organisierten Konzepten bewegt und einzelne Elemente des späteren Franchisings integriert.¹

Mit Coca Cola, Singer (Nähmaschinenfabrikant) und General Motors begann Ende des 19. Jahrhunderts die Erfolgsstory des echten Franchisings. Diesen Unternehmen war eigen, dass sie mit selbstständigen Partnern expandierten, die gegen Entgelt unter deren Markennamen auftraten und exklusive Vertriebsrechte für den Verkauf ihrer Erzeugnisse erhielten. Diese Wachstumsstrategie wurde unter dem Namen *Product Distribution Franchising* bekannt. Gut 50 Jahre später entwickelte sich unter dem Einfluss vielfältiger Marktveränderungen das Business Format Franchising (Geschäftsführungs-Franchising) in den USA.² Als Referenz dafür gilt McDonald's. Die Adaption standardisierter, systematischer Prozesse aus der Industrie, übertragen auf die Gastronomie, war neu. Sie barg die Möglichkeit des Schnell- und Selbstbedienungs-Services und der ein-

1 vgl. Tietz: Handbuch Franchising. Landsberg/Lech 1987: verlag moderne industrie, S. 7-8

2 vgl. Bellone/Matla: Praxisbuch Franchising. München 2010: mi-Wirtschaftsbuch Verlag, S. 14-15

heitlichen Qualität der Waren. Das waren Schlüsselfaktoren, die durch die zunehmende Mobilität in der Gesellschaft gefragt waren. Aber nicht nur das. Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Markt veränderte sich. Konnten sich Unternehmen zuvor über ihre Produkte oder Dienstleistungen definieren, musste man sich in Zeiten der prosperierenden Wirtschaft verstärkt von Mitbewerbern abheben. Das Geschäftsführungs-Franchising bot den Schlüssel dazu, sich dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und den steigenden Anforderungen an ein Unternehmertum zu stellen, in dem neben markenadäquaten Vertriebsvereinbarungen das Know-how um die Vermarktung hinzukam. All diese Hilfen um das Leistungsangebot, den Standort, Verkauf und das Marketing wurden schriftlich dokumentiert und in einem sogenannten Franchise-Paket zusammengefasst. Dazu kamen dann: der begleitende schrittweise Aufbau der partnerschaftlichen Existenz und die Unterstützung in der laufenden Betriebsführung; also eine »schlüsselfertige Existenz« gegen entsprechende Gebühren des Franchise-Nehmenden. Das Business-Format Franchising hat nicht nur McDonald's erfolgreich gemacht, sondern das Franchise-Business revolutioniert.

Diese Version des Franchisings wurde in den letzten Jahrzehnten international verbreitet. Zu den Pionieren im deutschsprachigen Raum gehörten z. B. die Wienerwaldkette (Restaurants), die derzeit gerade ein Comeback in Deutschland feiert, OBI Heimwerkermärkte, Portas (Renovierungsspezialist), Foto Quelle, Spinnrad (Kosmetik zum Selbermachen) und viele mehr. Nicht alle haben überlebt. Einige haben sich nur kurz gehalten, andere neu erfunden. Auf jeden Fall hat das systematische Vorgehen des Franchisings die Märkte erobert. So können wir heute davon ausgehen, dass die Wachstumsstrategie in der einen oder anderen Ausprägung alle Branchen erfasst hat. Vom Industrie-Franchising zum stark zunehmenden Dienstleistungs-Franchising, über das Kultur-Franchising bis hin zum Handwerks-Franchising finden sich Angebote. Von Madame Tussauds Wachsfigurenkabinett, das per Lizenz internationalisiert wird, über den Brötchenbringdienst bis hin zum Global-Water-Konzept sind nicht nur die Inhalte sehr divers, sondern auch die finanziellen Einstiegsmöglichkeiten und Erfolgsdimensionen. In Zahlen ausgedrückt gibt es allein in Deutschland um die 1.000 Franchise-Systeme (Stand 2012), in Österreich ca. 420 (Stand 2010) und in der Schweiz um die 350 Systeme (Stand 2012). Und wie sich die Ausprägung des Franchisings vom Product-Distribution-Franchising zum Business-Format Franchising gewandelt hat, findet auch heute ein Veränderungsprozess statt. Wir sind mittendrin. In der Phase zum nachhaltigen Franchising – dem Greenfranchising.

Was Sie in diesem ersten Kapitel erwartet

Wir möchten Ihnen im Folgenden aufzeigen, warum sich das Klassische Franchising so erfolgreich entwickeln konnte und was diese Wachstumsstrategie be-

sonders macht. Denn das Prinzip des Franchisings, die Vervielfältigung von Geschäftskonzepten, lässt sich auch auf andere Bereiche übertragen. So haben wir in unserem »Praxisbuch Franchising« unter anderem Social Franchising vorgestellt, das die Multiplikation von Projekten im Non-Profit-Bereich beinhaltet und zur Steigerung des Gemeinwohls beiträgt. Beispiele sind *www.youth-to-youth.org*, ein Projekt der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung zur Aufklärung von Jugendlichen über Sexualität, Verhütung und AIDS in den Schwellenländern³ oder das START-Schülerstipendienprogramm, das engagierte und leistungsstarke Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund materiell und ideell unterstützt. Das Programm wurde von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und in 14 Bundesländern und in Teilen Österreichs fest verankert. 2012 feiert das Programm bereits sein 10-jähriges Bestehen (*www.start-stiftung.de*). Die Vervielfältigung guter Ideen und Konzepte beruht auf Erfolgsfaktoren, die wir Ihnen ebenfalls in diesem ersten Kapitel in konzentrierter Form vorstellen möchten.

Mit welchen Herausforderungen sich der klassische Franchise-Ansatz heute und morgen konfrontiert sieht, wollen wir Ihnen anhand von verschiedenen Einflüssen aus der Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft zeigen, um damit die Entstehung des neuen Greenfranchise-Prinzips zu verdeutlichen. Dabei stellen wir Ihnen dann auch noch eine andere adaptierte Variante des Franchisings im Eco-City-Bereich vor. Auf den zweimal acht Farbseiten zeigen wir Ihnen Beispiele von Unternehmen, die »Greenfranchising«, also nachhaltiges Franchising, leben und stellen Ihnen mit Professor Dr. Lüscher und Stephan Wiegand zwei Experten vor, die komplementäre Leistungen zur Nachhaltigkeit bieten.

1.1 Das klassische Franchise-Prinzip

Franchising beruht darauf, dass ein erfolgreiches Geschäftskonzept systematisch aufbereitet und multipliziert wird. Damit dies überhaupt möglich ist, wird neben dem eigentlichen Leistungsangebot, vom Handels- bis zum Dienstleistungskonzept, ein zweites Produkt kreiert: ein Existenzgründungs- oder Franchise-Paket. In diesem Paket befindet sich, wie einleitend erwähnt, das Know-how, das die Franchise-Partner/innen benötigen, um sich mit dem Leistungsangebot selbstständig zu machen. Darüber hinaus ist im Rahmen des Partnermarketings der gegenseitige Umgang mit Rechten und Pflichten während der Vertragspartnerschaft beschrieben; das alles in Wort und Schrift. Denn zu den Verpflichtungen der Franchise-Gebenden gehört die schriftliche Dokumentation des Produktes 1 (Geschäftskonzept) und des Produktes 2 (Franchise-Paket) sowie die entsprechende Grundausbildung wie fortlaufende Schulung. Mit diesem Angebot richtet sich der Franchise-Gebende je nach Konzept und Expansionsschritt an Existenz-

3 vgl. Bellone/Matla: Praxisbuch Franchising. München 2010: mi-Wirtschaftsbuch Verlag, S. 30

gründer/innen oder Firmen. Letztere sind beispielsweise dann gemeint, wenn es sich z. B. um eine Shop-in-Shop-Lösung für bereits bestehende Unternehmer/innen handelt, ein Conversion-Angebot zum Konvertieren des eigenen Betriebes zu einer Systemmarke oder um Masterpartner, die die Landesrechte eines Franchise-Konzeptes erwerben.

Das Klassische Franchising ist dabei geprägt von der klassischen Ökonomie; das heißt, es geht darum, mit den Produkten 1 und 2 positive Skaleneffekte zu bewirken. Die Entwicklungskosten bis zum Start mit dem Franchising sind hoch. Zum einen sind es die reinen Entwicklungskosten, welche die standardisierte Aufbereitung der Systeminhalte betreffen. Zum anderen gehört eine vom Franchise-Gebenden durchgeführte Erprobungsphase in mindestens einem dezentralen Pilotbetrieb dazu. Diese Kosten, zuzüglich derjenigen für den laufenden Support, müssen über die Gebühren der Franchise-Nehmenden amortisiert werden. Von Bedeutung ist der Zeitpunkt, ab dem wie vielen Franchise-Nehmenden der Break-even erreicht wird – gemessen an deren Einstiegsgebühren und laufenden Supportgebühren.

Das Klassische Franchising orientiert sich in der Folge an der quantitativen Ausrichtung. Es geht darum, Partner und Partnerinnen zur maximalen Marktdurchdringung und -erweiterung zu generieren. Mit jedem neuen Franchise-Nehmenden verbessert sich die Produktivität der eingesetzten Kosten. Daraus rekrutieren sich auch die Motivationsanreize für die Franchise-Nehmenden, indem vor allem ökonomische Ziele gesetzt und danach Erfolg und Misserfolg gemessen werden.

1.2 Die Voraussetzungen des Klassischen Franchisings

Unser einleitender kleiner Ausflug in die Geschichte hat gezeigt, dass Franchising als neutrale Wachstums- und Marktdurchdringungsstrategie vielfältig eingesetzt werden kann. Und das nicht nur branchenbezogen. Wir erfahren in unserer Praxis immer wieder, dass Unternehmen ihre Franchise-Fähigkeit überprüfen lassen, um über eine Totalanalyse und Entwicklungsprognose Optimierungspotenzial auszumachen. Nicht immer wollen diese Unternehmen unbedingt »franchisieren«. Sie haben jedoch erkannt, dass der Maßstab der »Franchisierbarkeit« ihren Unternehmen guttut und dass hierdurch ihre Wettbewerbsstärke überprüft und optimiert werden kann. Für uns ist das immer wieder eine beeindruckende Erkenntnis. Franchising mit seinen Erfolgsparametern kann für (auf andere Art) expandierende Unternehmen eine Benchmark sein und damit eine vielfach noch zu sehr unterschätzte und nicht genug gewürdigte Funktion des Franchisings, bzw. der Franchisierbarkeits-Überprüfung. Wir möchten an dieser Stelle einfügen, dass wir den klassischen Aufbau eines Franchise-Systems in unserem »Praxisbuch Franchising« anhand von acht

Wahrheiten ausführlich beschrieben haben. Wir wollen hier einen kurzen Überblick über Eckpunkte aus den acht Wahrheiten geben, um die Systematik und Anwendbarkeit des Franchise-Prinzips zu verdeutlichen. Beginnen wir mit der SWOT-Analyse. Sie ist eine notwendige Voraussetzung für alle Unternehmen, die ihren Status quo überprüfen wollen, also quasi ein Gesundheits-Check für das Unternehmen und Präventionsmaßnahme für die weitere Entwicklung. Die SWOT-Analyse ist eine Pflicht für zukünftige Franchise-Gebende, denn es gilt, nur gesunde Unternehmenskonzepte zu multiplizieren. Der Weg für die zukünftigen Franchise-Nehmenden muss geebnet werden und dafür müssen die eigenen Stärken und Chancen profiliert herausgearbeitet werden. Schwächen und Risiken müssen nicht nur aufgedeckt sein, sondern auch dahingehend untersucht werden, ob und inwiefern sie den Geschäftserfolg beeinträchtigen, um sie dann eliminieren zu können.

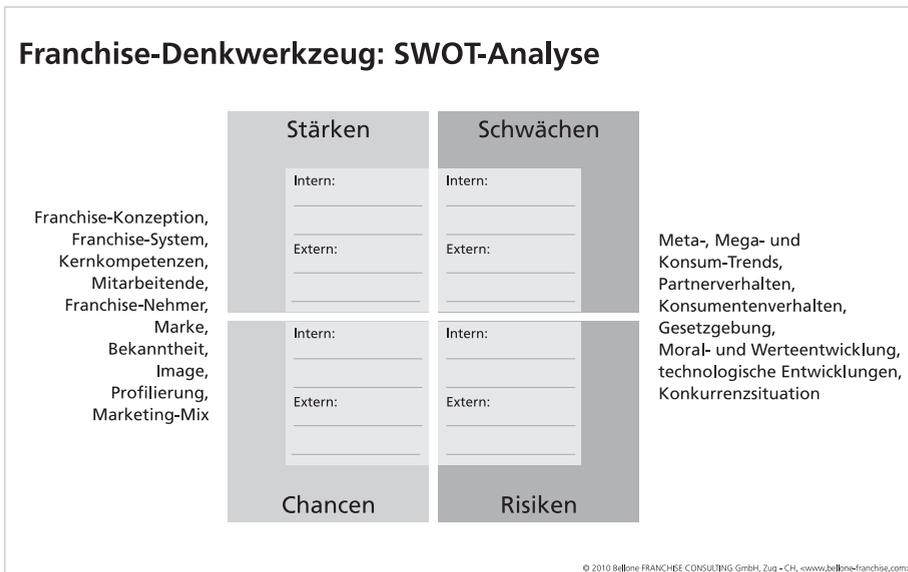


Abbildung 1: Franchise-Denkwerkzeug – SWOT-Analyse⁴

Das Klassische Franchise-Prinzip geht aber noch weiter. Die Bestimmung des Status quo gibt Hinweise auf:

- die möglichen Entwicklungsschritte,
- welche Zielsetzungen aufgrund der Vision und des Leitgedankens eines Unternehmers oder der Unternehmerin erreicht werden sollen und wie diese unter den Gegebenheiten realisiert werden können,

⁴ Abb. aus Bellone/Matla: Praxisbuch Franchising. München 2010: mi-Wirtschaftsbuch Verlag, S.196

- wie viele Franchise-Nehmende es bräuchte, um den Heimmarkt zu durchdringen,
- welche Märkte attraktiv wären, um grenzüberschreitendes Wachstum anzugehen.

Die Hochrechnung möglicher Gebühren und Margen, als Gegenleistung für die Bereitstellung von Know-how und laufender Unterstützung, sind prognostizierte Werte zur Ermittlung des vorgenannten Break-evens. Dabei spielt das »Denken in Konsequenzen«, wie wir die sechste Wahrheit beim Franchise-System-Aufbau nennen, eine große Rolle. Wir müssen demnach folgende Fragen stellen: »Wie spiegelt sich die Verpflichtung zur Aufbereitung eines Franchise-Paketes aufseiten des Franchise-Gebenden nach innen und außen wider? Welche zentrale Struktur muss dafür aufbereitet werden, um den Support bieten zu können? Wie stellt sich das angehende Franchise-Unternehmen als Markenpersönlichkeit dar, mit welchen Werten und Gepflogenheiten? Wie müssen dann die Kommunikationsplattformen eingerichtet werden, um den so wichtigen Austausch mit den Franchise-Partnern und -Partnerinnen zu pflegen? Wie muss das Partnermarketing – angefangen vom Anforderungsprofil und Selektionsprozess über die Betreuung und Kontrolle bis hin zur Trennung – gestaltet sein? Unter welchen Bedingungen kann das Leistungsangebot marktnah angepasst werden und wie werden die Partner/innen in diese Prozesse einbezogen?«

Alle Fragen zielen letztendlich darauf ab, die Durchführbarkeit und Dimension des Vorhabens transparent und realistisch abzubilden.

1.3 Erfolgsfaktoren des Klassischen Franchisings

Zusammengefasst sind es folgende Erfolgsfaktoren, die das Klassische Franchise-Prinzip ausmachen:

Standardisierung

Die Leistungen des Geschäftskonzeptes müssen sich beschreiben und damit standardisieren lassen. Vor allem für Dienstleistungsunternehmen ist es eine große Herausforderung, nicht-physische Leistungen in eine Form zu bringen, die Standardisierungen erlaubt. Nur solche Standardisierungen ermöglichen einerseits die Übertragung auf Franchise-Nehmende und deren Mitarbeitende und andererseits eine einheitliche Qualität und Messbarkeit des Erfolges. Zu den wichtigen Überlegungen bei der Standardisierung gehört, das Erfolgsrelevante herauszuarbeiten, um dadurch die Freiräume im Konzept zu definieren.

Markenprofilierung

Einen weiteren Erfolgsfaktor stellt die Marke dar. Der Aufbau und die erfolgreiche, langfristig tragbare Positionierung einer Franchise-System-Persönlichkeit hängen dabei wesentlich davon ab, dass wir die verschiedenen Anspruchsgruppen des Systems verstehen und wie stark wir uns auf sie einlassen. In einfachen Wirtschaftsunternehmen gilt es, diesbezüglich meist nur Consumer Insights zu ermitteln, sich also zu informieren, was die Konsumenten und Konsumentinnen antreibt, ein Produkt zu kaufen oder eine Leistung gegen Entgelt wahrzunehmen. Im anspruchsvolleren Klassischen Franchising wird die Anforderung vielfältiger und komplexer. Es geht nicht nur darum, die Treiber der Konsumenten-Märkte zu ermitteln und zu analysieren, vielmehr kommen als erste Hauptkunden die Franchise-Nehmenden hinzu. Auch hier gilt es, die antreibenden Motivationen als Insights zu ermitteln und zu berücksichtigen, beispielsweise ergänzt durch die relevanten Informationen über die Mitarbeitenden-, Bezugs- und Finanzmärkte. Wird all dieses Wissen über Bedürfnisse, Bedarf und gesellschaftliche Normen stimmig mit den tatsächlich möglichen Unternehmenskompetenzen und -leistungen auf eine klar differenzierende und für alle Stakeholder relevante Unternehmenspersönlichkeit übertragen, besteht rein theoretisch die Chance auf eine starke Marke. Ist sie eingebunden in eine stimmige Strategie und wird sie sympathisch und konsistent gegenüber allen Bezugsgruppen und an allen Touchpoints (also Berührungspunkten) gelebt und kommuniziert, so steigt ihr positiver Wertbeitrag für das Franchise-System weiter. Durch juristischen Schutz durch Markenmeldungen des Namens, des Logos und eventueller Zusatzbezeichnungen, Farben, Töne und/oder Prozesse werden Marken-Alleinstellungsmerkmale abgesichert. Damit wird gleichzeitig deren Nutzungsrecht für die Franchise-Nehmenden übertragbar. Hierdurch erhalten Franchise-Nehmende einen immateriellen Zusatzwert: Indem ihr Bekanntheitsgrad steigt und ihr Image eines kompetenten und erfolgreichen Unternehmens gefördert wird, haben sie einen größeren wirtschaftlichen Erfolg.

Organisationsaufbau

Wachstum per Franchising braucht eine optimale Organisation als Grundlage – und das von Beginn an! Auch die ersten Franchise-Nehmenden müssen die Unterstützungsleistungen erhalten, die im Rahmen des Partnermarketings abgemacht sind. Darum sind Franchise-Systeme, die anfangs in Personalunion vom Franchise-Gebenden geführt werden, keine adäquate Basis. Die zentrale Organisation muss parallel zur Integration von Franchise-Nehmenden wachsen. Deswegen ist die Definition von Verantwortungsbereichen und daraus folgenden Aufgabenbeschreibungen wichtig und deren Abgleich mit den vertraglichen Verpflichtungen zwingend.

Multiplikation

Die Standardisierung ermöglicht die effiziente Multiplikation des Geschäftskonzeptes. Multiplizierbar wird es, wenn die Perspektiven stimmen, also z. B. die Nachfrage am Markt vorhanden ist, und zwar für beide Produkte. Ist das Marktpotenzial für das Leistungsangebot gegeben? Ist ein genügend großes Potenzial an Partner/innen-Profilen vorhanden? Die Potenzialmessungen müssen so positiv sein, dass damit die Entwicklungskosten amortisiert werden können und darüber hinaus eine Perspektive für den Ausbau des Konzeptes und die Organisation gegeben ist, die langfristig Existenzen auf beiden Seiten sichert.

Dokumentation

Alle Abläufe und Prozesse im Geschäftskonzept wie in der Zentrale werden dokumentiert, um eine größtmögliche Transparenz und Kontrollmöglichkeit zu erhalten. Die daraus resultierenden Rechte und Verpflichtungen beider Seiten werden vertraglich verankert. Damit wird eine Vorsorge zur Aufdeckung von Schwachstellen getroffen, darüber hinaus werden das gegenseitige Verständnis gefördert und die Zuständigkeiten geklärt. Das Bekenntnis zur Dokumentierung der Leistungen erschafft einen physischen und damit auch einen pekuniären Wert.

Kontrolle

Kontrolle mag im Sprachgebrauch negativ behaftet sein, sie bildet aber im Franchising einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht den Systembeteiligten eine Einschätzung der Situation. Dafür werden z. B. Betriebsvergleiche vorgenommen, die den quantitativen Status quo ermitteln und damit wie ein Frühwarnsystem wirken. Auf dieser Basis kann geschaut werden, welche Veränderungen nötig sind oder es können Maßnahmen zum Gegensteuern formuliert werden. Außerdem geben Betriebsvergleiche den Franchise-Nehmenden die Möglichkeit der Einschätzung innerhalb des Systemschnitts. Näheres dazu lesen Sie auch in Kapitel 5. Ebenso gebräuchlich sind Mystery Visits oder Mystery Calls, also Testkäufe oder Testanrufe, die bei den Franchise-Nehmenden und deren Mitarbeitenden überprüfen, wie sie sich mit der Corporate Identity identifizieren, wie loyal sie sind und ob sie Ablaufprozesse einhalten. Solche Kontroll- oder besser Steuerungsinstrumente bieten eine sinnvolle Unternehmensberatung, weil durch die Vergleichbarkeit sehr effizient Schwachstellen und ebenso Chancen erkannt werden können. Auch kann der Fremdblick sehr wirksam der eigenen Fachblindheit und die der Mitarbeitenden entgegenwirken. Wichtig sind jedoch transparente und kontinuierlich gelebte Spielregeln sowie ein entsprechend fairer, wertschätzender Umgang.

Reflexion

Franchise-Nehmende sind beruflich Selbstständige. Auch wenn sie das Geschäftskonzept nicht selbst entwickelt haben, so bringen sie doch ihre unternehmerischen Qualitäten ein. Es sind Partner/innen auf Augenhöhe – wenn man es als Franchise-Geber/in zulässt. Die Franchise-Nehmenden bringen Kapital ein, um das Konzept zu erwerben, und investieren zusätzlich in den Standort. Sie glauben an den Erfolg und engagieren sich entsprechend. Der stetige Austausch mit der Zentrale und Reflexionen über die Konzeptinhalte halten das System dynamisch und unterstützen die Angebotsoptimierung. Dies fördert nicht nur das Anpassungsverhalten an neue Marktgegebenheiten, sondern verleiht bei effektivem Einsatz von Reflexionsmöglichkeiten auch einen Vordenkerstatus, der Wirtschaftsinnovationen ermöglicht.

Wirtschaftsinnovationen

Franchise-Systeme haben die Weiterentwicklung institutionalisiert. In der Regel wird ein Teil der laufenden Umsatzgebühren von den Franchise-Nehmenden plus Eigenleistung der Franchise-Zentrale für Forschung und Entwicklung genutzt. Das Produkt 1 (das Geschäftskonzept) gilt es aktuell und marktnah zu halten, denn ohne ein interessantes, erfolgversprechendes Produkt 1 funktioniert auch das Produkt 2 nicht. Die aktive Einbindung der Partner/innen in die Marktforschung, das heißt als Impulsgeber/innen dafür, was am Markt gefragt ist, wird über entsprechende Tools aus dem Partnermarketing koordiniert. Think Tanks, kontinuierlicher Erfahrungsaustausch, analoges und/oder digitales Ideensammeln sind typische Methoden, um das Leistungsangebot zu regenerieren oder Neues zu kreieren.



Christoph Rutschmann

Kreativität, Leidenschaft und Wertschätzung sind seit vielen Jahren die Antriebsfedern von Rüegg, einem führenden Hersteller von Wohnraumfeuerungen in Europa. Nicht nur hat Rüegg 1959 das mit einer Glasscheibe verschlossene und damit saubere Wohnraumfeuer erfunden und patentiert, darüber hinaus hat das eingeschworene Team mit einem großen Netz von Partnerfirmen die Erfindung über viele Jahre perfektioniert und im großen Stil vertrieben. Nach Ablauf der Patentfristen wurde Rüegg zum wohl meistkopierten Vorbild. Statt darüber zu hadern, hat sich die Firma zum Ziel gesetzt, gerade diesen Status konsequent zu pflegen. Mit der Realisierung des Franchise-Systems binden wir nun auch unsere Franchise-Partner in unsere Ideenschmiede ein.

www.ruegg-cheminee.com

Die Kurzdarstellung der Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren des klassischen Franchising lässt erahnen, dass das Prinzip dennoch sehr unterschiedlich gelebt werden kann. Das hängt nicht nur von der jeweiligen Branche ab, sondern ganz entscheidend vom Kopf des Systems – also dem Franchise-Gebenden. Dieser prägt die Unternehmenskultur, die Werthaltungen, das Prinzip von Nähe und Distanz und die Definition von Erfolg. Das erklärt dann auch die Bandbreite der Systemqualitäten, vom »Grauen Franchising«, das vertraglich ungenügend oder zulasten der Franchise-Nehmenden geregelt ist, bis zum überprüften »Qualitätsfranchising« (Mitgliedschaft im Deutschen, Österreichischen oder Schweizer Franchise-Verband). Mögliche Qualitätssiegel für klassisches Franchising bestätigen die Produkt- oder Leistungsqualität (z. B. Sauberkeit, Frische, Serviceorientierung) oder Kundenfreundlichkeit bis hin zur Partnerzufriedenheit.

1.4 Die neuen Herausforderungen für die Franchise-Wirtschaft

In unserem »Praxisbuch Franchising«, das 2012 in der zweiten Auflage erschien, haben wir Ihnen einige Megatrends vorgestellt und Ausprägungen ge-

nannt, unter anderem den Healthstyle, den gesundheitsfördernden Lebensstil und die Green Economy, das nachhaltige Wirtschaften. Daraus resultierend auch das Greenfranchising, für dessen Etablierung im deutschsprachigen Raum wir seit 2008 initiativ tätig sind.

Das Thema Nachhaltigkeit ist omnipräsent und durchdringt die Wirtschaft sowie die Politik und Gesellschaft. Seine Bedeutung nimmt weiterhin zu. Von Green IT über Green Building bis hin zu Green Mobility wird sich Nachhaltigkeit weiter verschiedenartig manifestieren.

Die Franchise-Wirtschaft ist Teil der Gesamtwirtschaft und wird vom nachhaltigen Gedankengut entsprechend erfasst. Und das nicht nur an der Oberfläche, sondern tiefgreifend, denn der klassische Ansatz des Franchising hat in der systematischen Aufbaustruktur weiter seine Gültigkeit. Die überdurchschnittlich zahlenorientierte Ausrichtung wird jedoch gravierend überdacht werden müssen.

So wie sich das Product Distribution Franchising aufgrund eines geänderten Nachfrageverhaltens in das Business-Format Franchising transformiert hat, wird sich auch dieser Ansatz wiederum mit den Veränderungen in der Nachfrage arrangieren müssen. Und die Anzeichen für einen tiefgreifenden Wandel sind überdeutlich, wie wir Ihnen anhand der folgenden sechs Chancenfelder zeigen möchten.

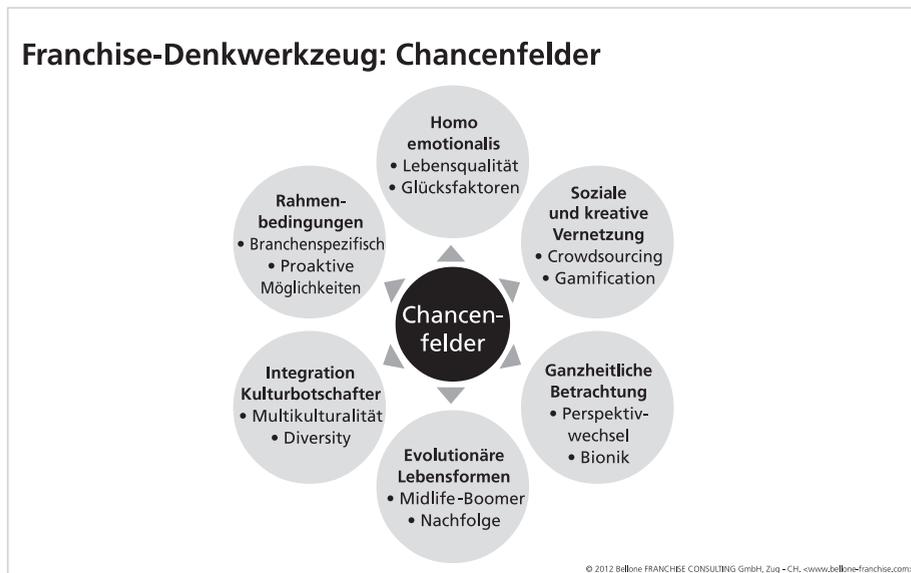


Abbildung 2: Franchise-Denkwerkzeug – Chancenfelder

1.4.1 Homo oeconomicus versus Homo emotionalis

In den Industrieländern haben wir es mit gesättigten Märkten zu tun. Das zeigt uns die Grenzen quantitativen Wachstums. Die neuen Wachstumsmärkte liegen im Bereich der Nachhaltigkeit. Es kommt als wesentlicher Faktor das soziale Gewissen hinzu. Wirtschaftswachstum um jeden Preis findet keine breite Zustimmung in der Gesellschaft mehr. Wohlbefinden und materieller Wohlstand waren gerade in Deutschland in Zeiten des Wiederaufbaus und kurzfristig nach dem Mauerfall miteinander verzahnt. Längst ist eine Ernüchterung eingetreten. So zeigen auch weltweit durchgeführte Umfragen zur Zufriedenheit seit den 1960er-Jahren, dass es in den westlichen Industrieländern kaum mehr einen Zusammenhang zwischen der Steigerung des Bruttoinlandproduktes pro Kopf und der empfundenen Lebenszufriedenheit gibt. Und die Umfragen zeigen auch, dass immer mehr materieller Wohlstand nicht im gleichen Maße glücklicher macht. In der Wirtschaftslehre spricht man vom sogenannten Easterlin-Paradox. Geht die gängige Ökonomie vom Begriff des Homo oeconomicus aus, der den Menschen als rein rational und nutzen/gewinn-maximierendes Konstrukt beschreibt, so blendet sie die Emotionalität und Individualität vollkommen aus. Easterlin kam jedoch zum Ergebnis, dass nach dem Stillen grundlegender und sicherheitsgebender Bedürfnisse mehr Reichtum nicht zu mehr Glück führt. Die Gründe sind divers. Im Kern kommt jedoch heraus, dass mit steigendem Einkommen auch die Ansprüche steigen. Gewohnheit stellt sich ein und die Benchmark für mehr subjektives Glücksempfinden wird noch herausfordernder gesteckt. Diesen Wettkampf kann man nie gewinnen.⁵

Verblüffend ist, dass eine neuerliche Studie von Easterlin aus dem Jahr 2010 zu ähnlichen Resultaten kommt. Dabei berücksichtigten die Ökonomen erstmals auch neun Schwellenländer aus Asien, Afrika und Lateinamerika sowie elf osteuropäische Staaten, die sich im Übergang zur Marktwirtschaft befinden. Über einen durchschnittlichen Zeitraum von 22 Jahren wurde in all diesen Ländern das Bruttosozialprodukt pro Kopf verfolgt. Das Ergebnis war erstaunlich: Egal, ob es sich um reiche oder arme Länder handelt, um ehemals kommunistische oder spätkapitalistische Gesellschaften – nirgendwo wächst die Lebenszufriedenheit dauerhaft mit der Wirtschaft.⁶

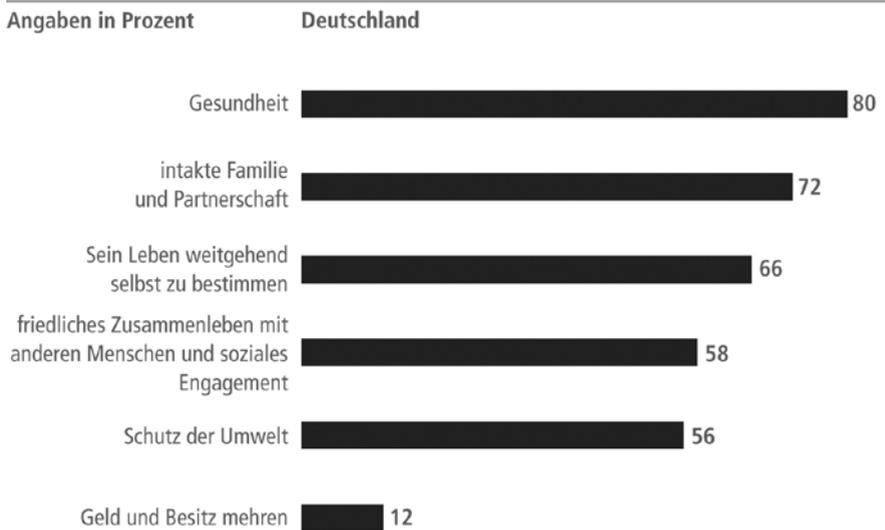
Glück und Zufriedenheit sind heute also nicht mehr von der Höhe des Einkommens abhängig, sondern von einer besseren Lebensqualität. Das zeigte 2010 auch eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts TNS Emnid im Auftrag der deutschen Bertelsmann Stiftung. Danach fordern fast 90 Prozent eine neue Wirtschaftsordnung, in der der Umweltschutz einen höheren Stellenwert hat als bisher und die den sozialen Ausgleich in der Gesellschaft anstrebt. Doch nicht nur das. Die Befragten waren auch der Ansicht, dass diese

5 vgl.: Ruckriegel, Karlheinz: Glücksforschung. In: Sauer, Thomas: Ökonomie der Nachhaltigkeit. o. O. 2012: Metropolis Verlag

6 <http://www.sueddeutsche.de/wissen/wohlstand-und-glueck-irgendwann-ist-es-genug-1.1035910>, gefunden am 19.6.2012

Anforderungen prinzipiell miteinander vereinbar sind. Dementsprechend fielen die Antworten aus, als die Interviewten nach den Quellen ihrer persönlichen Lebensqualität befragt wurden.

Was den Bürgern für ihre Lebensqualität wichtig ist



Quelle: tns emnid, Umfrage Juli 2010

BertelsmannStiftung

Abbildung 3: Wichtigkeit Lebensqualität⁷

Das erklärt auch neuere Herausforderungen, die uns unsere Kunden mitteilen, wie z. B., dass bisherige finanzielle Anreizsysteme in Form von Gehaltserhöhungen junge Mitarbeitende nicht dazu motivieren, mehr zu leisten. Im Gegenteil, eine Einkommenserhöhung wird genutzt, um über Teilzeitarbeit nachzudenken, die mehr persönlichen Zeitgewinn bedeutet. Und das ist kein Einzelfall. Time-sharing ist nur eine Ausprägung.

⁷ Abb. <http://www.bertelsmann-stiftung.de>, gefunden am 19.6.2012