

- **Was Sie in diesem Kapitel erwartet:** Franchising ist „people management“ und basiert auf starken persönlichen Bindungen. Menschen wollen und müssen ernst genommen werden. Und zwar nicht nur am Beginn einer Partnerschaft, sondern auf Dauer. Wertschätzung ist daher ein zentraler Begriff im Franchising. Für viele fast beängstigend, birgt dieser Umstand aber auch ungeheures Potenzial. Die Partner arbeiten nicht nur für sich, sondern für „ihr System“.

Der Keim einer dauerhaften Wertschätzung wird in der Anfangsphase gelegt: Das, was jemand mitbringt, muss fair bewertet werden. Wenig später schon wird es dann darum gehen, die laufende Betreuung nicht zur Alibi-Aktion verkommen zu lassen. Von Anfang an ist engagiertes Partner-Management daher eines der wichtigsten Werkzeuge: Wer seine Partner nicht adäquat betreut und berät, wird scheitern. Gegenseitige Wertschätzung ist Grundlage für eine lange erfolgreiche Partnerschaft – und damit für nachhaltige Wertschöpfung für alle Beteiligten. Basis dafür ist eine ehrliche, offene und anerkennende Kommunikationskultur.

Von Mahatma Ghandi haben wir gelernt, dass der Mensch im Fokus unserer Aufmerksamkeit stehen sollte. Das Individuum ist die Einheit, lehrte der indische Menschenrechtler. Das Leben dürfe nicht einer Pyramide gleichen, sondern solle ein Ozean gleicher Kreise sein, in dessen Mittelpunkt sich der Mensch finde.

Was das mit Franchising zu tun hat? Franchising ist „people management“: Tolle Franchise-Tools, umfassende Know-how-Dokumentationen, exakte Verträge – all das ist wenig wert, wenn die Partner im Franchising nicht verstehen, was echte und ehrliche Partnerschaft bedeutet. Marketingpläne, Controlling und Benchmarking, Ausbildungskonzepte bauen auf den Leistungen von Menschen auf; es sind Menschen, die mit diesen Werkzeugen arbeiten. Dienstleistungen werden von Menschen erbracht. Wer nicht versteht, dass der Mensch beim Franchising von Anfang an im Mittelpunkt stehen muss, der wird viele leidvolle und teure Erfahrungen machen.

Selbstverständlich behauptet heute jeder Manager gerne, dass in seinem Konzern der Mensch im Mittelpunkt stehe. Wie weit das im Einzelfall dann der Realität entspricht, können wir Tag für Tag den Wirtschaftsseiten der Presse entnehmen. Doch Franchising ist in dieser Hinsicht etwas Besonderes: Einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren im Franchising ist die Arbeitsteilung. Jeder im System macht genau das, was er am besten kann. Arbeitsteilung bedeutet aber auch, dass sich jeder auf das Tun des anderen verlassen muss. Der Franchise-Nehmer etwa verlässt sich darauf, dass der Franchise-Geber eine funktionierende Zentrale betreibt, in der Marketing, Pressearbeit, Wirtschaftspläne, Training und Produktentwicklung in professionellen Händen sind.

Vertrauen gestaltet die Erfolgspotenziale in Franchise-Systemen. Hohes Vertrauen motiviert Menschen, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Sie fühlen sich ernst genommen und in ihrer Individualität respektiert. Das steigert die Verantwortlichkeit – die Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Diese Vertrauensbasis ist nur tragfähig, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, wenn eine Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe gelebt wird.

In der Regel sind Konzerne von steilen Hierarchien geprägt: Die Menschen arbeiten im Rahmen von Angestelltenverhältnissen, die von strikten autoritären Strukturen geprägt sind. Von oben nach unten werden Befehle und Anordnungen ausgegeben. Anders im Franchising: Flache Hierarchien sind hier Voraussetzung. Flache Hierarchien funktionieren aber nur, wenn der Mensch sich als Mensch ernst genommen fühlt. Die Partner in Franchise-Systemen sind als mündige Unternehmer tätig. Abhängigkeitsverhältnisse, wie in großen Konzernen üblich, sind im Franchising nicht tragbar: Ein selbstständiger Mitunternehmer braucht nämlich eine andere Art der Anerkennung und Führung als ein Angestellter.

Was ist der Unterschied zwischen einem angestellten Geschäftsführer und einem Franchise-Nehmer? Der Franchise-Nehmer wird die Leistungen, die der Franchise-Geber für ihn erbringt, wie ein Unternehmer betrachten. Er wird also bewerten, ob sich Preis und Leistung decken. Er wird schauen, ob der Franchise-Geber seine Versprechungen erfüllt. Er wird überprüfen, ob den Franchise-Gebühren eine entsprechende Performance der Franchise-Zentrale gegenübersteht und spätestens nach drei bis fünf Jahren „neu“ entscheiden, ob er Franchise-Nehmer bleiben will oder nicht.

Daraus resultiert auch ein wichtiger Appell an den Franchise-Geber: Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie Vorleistungen erbringen müssen. Legen Sie jedwede Neigung zum Autokratischen ab. Verinnerlichen Sie, dass Ihr Projekt nur dann von Erfolg gekrönt sein wird, wenn Sie von Anfang an einen partnerschaftlichen Umgang pflegen.

Daraus resultiert ein wichtiger Rat für potenzielle Franchise-Nehmer:

- Achten Sie penibel darauf, wie das System Ihrer Wahl auf Sie reagiert.
- Wie läuft der Erstkontakt ab?
- Haben Sie schnell genug einen Rückruf bekommen?
- Sind die Unterlagen, die man Ihnen auf Anfrage zugesandt hat, aussagekräftig?
- Wie verhält sich der Franchise-Geber?
- Tritt er Ihnen wertschätzend gegenüber?

Gelebte Wertschätzung in der Musikschule Fröhlich, Österreich

In den Jahren 1998 bis 2011 hat Wolf-Dieter Martius als Masterfranchise-Nehmer der Musikschule Fröhlich in Österreich rund 30 Franchise-Nehmer durch konsequente Aus- und Weiterbildung zu wertvollen Partnern und selbstständigen Unternehmern gemacht. In den ersten Jahren wurde jedem neuen Franchise-Nehmer der Erwerb eines fertig geschnürten Starter-Pakets vorgeschrieben: Darin fanden sich all jene Unterrichts- und Werbematerialien, die der Franchise-Geber für unabdingbar hielt. Stückzahlen für Aufkleber, Plakate und Unterrichtsunterlagen waren fest vorgegeben, der Preis war entsprechend hoch. Die Überlegung des Franchise-Gebers: Wir setzen die Mengen relativ hoch an, damit nicht schon nach drei Wochen nachbestellt werden muss.

Mittlerweile wurde diese Praxis geändert: Das Starter-Set wird partnerschaftlich von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer zusammengestellt. Gemeinsam wird die Liste im Intranet-Shop durchgearbeitet: Werbeprospekt, Webseiten-Ausstattung, Fahrzeug-Dekoration, Stempel, Flyer, Folder. Der Franchise-Geber bietet seine diesbezüglichen Erfahrungen an, der Franchise-Nehmer bestellt anschließend ausschließlich das, was er für nötig hält.

Was hat sich geändert? An den Bestellmengen eher wenig. Essenziell verändert aber hat sich die Beziehung zu den Franchise-Nehmern. Die fühlen sich klarer in Entscheidungen eingebunden und dadurch fairer behandelt, weil sie von Anfang an konsultiert werden. In diesem Sinne wird der zu Beginn der Partnerschaft in das Starter-Paket investierte Betrag in einem anderen Licht gesehen: nicht mehr als Gebühr, sondern als Investition in das eigene Geschäft.

Partnerschaftlicher Umgang – dieses Stichwort führt direkt an die großen Diskussionen über Corporate Social Responsibility (CSR) heran. Zuverlässig findet das Thema CSR auf jeder Bilanzpressekonferenz, in jedem Jahresbericht und in den Wirtschaftsmagazinen seinen Platz. Das ist gut so: Denn die Diskussion, welches Maß an sozialer Verantwortung ein Unternehmen zu tragen hat, ist natürlich wichtig für das Funktionieren unserer Gesellschaften. Es ist deshalb begrüßenswert, dass nach den Konzernen nun auch europäische Mittelstandsunternehmen in die Debatte über Corporate Social Responsibility einbezogen werden.

Betrachtet man nun Franchise-Systeme aus dieser Perspektive, so fällt auf, dass sie fast ausnahmslos großen Wert auf das Wahrnehmen ihrer sozialen Verantwortung legen. Franchising ist anders nämlich nicht denkbar. Streng juristisch trägt der Franchise-Geber zwar keine Verantwortung für das wirtschaftliche Wohlergehen seiner Franchise-Betriebe. De facto aber fühlt er sich seinen Franchise-Nehmern wie auch seinen Lieferanten gegenüber wirtschaftlich und sozial verantwortlich. Für den Erfolg des anderen ist der Franchise-Geber in all jenen Bereichen jedenfalls mitverantwortlich, die in seinem Einflussbereich stehen.

Simpel gesprochen: Vom Funktionieren der Franchise-Zentrale bis hin zum partnerschaftlichen Umgang hat der Franchise-Geber Leistungen zu erbringen, die dem Franchise-Nehmer zum wirtschaftlichen Erfolg verhelfen. Franchise-Nehmer müssen genug verdienen, um ihre Ziele verwirklichen zu können. Franchising ist so gesehen eine Schicksalsgemeinschaft, eine Synthese aus den Egoismen der beteiligten Partner, die zum gemeinsamen Erfolg führen soll. Deshalb hat der Franchise-Geber dafür zu sorgen, dass er den Menschen über das ganze Spektrum der Hardfacts und der Softfacts eines Systems hinweg immer in den Mittelpunkt stellt.

Corporate Social Responsibility (CSR) im Franchise-System ist also genauer als Corporate Social Co-Responsibility (CSCR) zu beschreiben. Die Hauptverantwortung für das eigene Geschäft liegt natürlich beim Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber ist jedoch in einem sozialen Sinne mitverantwortlich: Wenn er seinen Partnern wertschätzend gegenübertritt, kann es ihm nicht egal sein, wie es diesen wirtschaftlich ergeht. Das hat natürliche Grenzen. Es wäre falsch, den Partner als hilfsbedürftig zu erkennen und ihm daher die Franchise-Gebühren zu erlassen. Sozial verantwortungsvoll hingegen ist es, das Programm des gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolgs hoch zu halten: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Mit anderen Worten: Wir interessieren uns nicht per se für die Soft-Faktoren des Franchising. Der Sinn steht uns nicht nach Sozialromantik. Es geht uns allen in erster Linie darum, mit unserer Arbeit Geld zu verdienen. Die Basis dafür sind ein wertschätzender Umgang und sozial verantwortungsvolles Handeln.

Anerkennung und Wertschätzung führen dazu, dass die Bindung zu den Franchise-Partnern intensiver wird und damit die Umsetzung des Franchise-Konzepts besser gelingt. Wo Anerkennung und Wertschätzung professionell gelebt werden, wird dies auch betriebswirtschaftlich spürbar. Anerkennung und Wertschätzung verlängern die Laufzeiten der Partnerschaften, sie stärken die Bindungskräfte und senken so die Fluktuationskosten im System. Anerkennung und Wertschätzung führen dazu, dass die Betreuungsintensität geringer wird, weil Bindung schon allein durch die Soft-Faktoren entsteht. Das Partner-Management kann sich damit auf einer höheren Ebene engagieren und ist nicht tagtäglich mit dem Bewältigen operativer „Nicht-Umsetzungen“ beschäftigt. So werden Energien frei, um Werte und das Franchise-System an sich zu diskutieren, anstatt Anmeldungen und Zimmerreservierungen für Jahrestagungen zu besprechen.

Mit einer Art Wertschöpfungs-Kennziffer ließe sich berechnen, wie hoch die Produktivität eines Franchise-Nehmers für die Franchise-Zentrale ist. Auf der einen Seite der Rechnung würden wir erheben, wie viel an Zeit und Aktivitäten der jeweilige Franchise-Nehmer kostet, auf der anderen Seite stünde, wie viel an Franchise-Gebühren und Deckungsbeiträgen dieser Franchise-Nehmer bringt. Diese Wertschöpfungskennziffer wäre mit Sicherheit bei all jenen Franchise-Systemen auffällig gut, die Anerkennung und Wertschätzung als elementare Erfolgsfaktoren ernst nehmen.

Wichtig bei alledem: Anerkennen, wertschätzen – das ist erlernbar. Die Ausrede, dass man charakterlich eben so oder so veranlagt sei, gilt nicht. Wer will, kann seinen Partnern mit Anerkennung und Wertschätzung gegenüberreten. In dem Buch „Faktor Anerken-

nung“ wird schlüssig argumentiert, warum der anerkennende Dialog sogar gesundheitsfördernd sein kann (vgl. Geißler et al. 2007).

Ein Beispiel soll vor Augen führen, wie leicht die Dinge aus dem Ruder laufen können: die Jahrestagung eines Franchise-Systems, fast immer gut gemeint, sehr oft aber falsch organisiert. Jahrestagungen sind auch wichtig für den Erfahrungsaustausch, nur wird der leider oft überorganisiert. Den bei weitem größten Anteil einer Jahrestagung organisiert und gestaltet meist der Franchise-Geber. Selten nur haben Franchise-Geber den Mut, einen großen Teil der Zeit frei zu lassen. Meist pflöpfen sie zu viel Information und zu viele unterschiedliche Themen in zu wenige Stunden. Im Ergebnis lässt dies sehr oft unzufriedene, murrende Franchise-Nehmer zurück. Was gut gemeint ist, schlägt ins Negative um, weil sich Franchise-Nehmer mit Informationen überschüttet, aber nicht gehört und damit nicht ernst genommen fühlen.

Ein simpler Lösungsvorschlag wäre ein anerkennender Erfahrungsaustausch. Von Benedikt von Nursia, einem Mönch, der im 5. Jahrhundert gelebt und seine Weisheiten verbreitet hat, ist ein Zitat überliefert, das gerne auf das moderne Management übertragen wird: „Die Aufgabe von Führungskräften ist es, einen Raum herzustellen, in dem sich Menschen entfalten können. In einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von Werten wie Respekt, Vertrauen und Kommunikation, reagieren Menschen kreativer, mutiger, offener.“

Am Beispiel der Jahrestagung lässt sich diese Erkenntnis einfach umsetzen: Der Franchise-Geber verplant nur die Hälfte der Zeit. Die andere Hälfte lässt er den Franchise-Nehmern zur freien Gestaltung. Auch wenn dabei vielleicht wenig neue messbare Erkenntnisse gewonnen werden, so bietet diese Zeit jedenfalls Gelegenheit zum Gespräch. Franchise-Nehmer können berichten, welche Erfahrungen sie in diesem oder jenem Bereich gemacht haben. Sie werden bestätigt und bekommen Feedback von anderen Franchise-Partnern. Der Franchise-Geber lernt von der Basis. Kurz: Die Franchise-Nehmer stehen im Mittelpunkt, sie werden respektiert, sie werden in ihrem Tun ernst genommen.

Natürlich müssen auch Franchise-Nehmer ihren Teil dazu beitragen, damit diese Atmosphäre der kommunikativen Offenheit ihre Wirkung entfalten kann. Wer es im Umgang mit der Franchise-Zentrale an der nötigen Wertschätzung mangeln lässt, der wird schlechten Service ernten. Warum, so werden die Kollegen in der Zentrale fragen, sollten wir rücksichtslose, arrogante Franchise-Nehmer besonders tatkräftig unterstützen, wenn wir unsere Energien auch auf jene fokussieren können, die uns anständig behandeln?

Am Ende profitiert das Ganze vom wertschätzenden Umgang: Erfahrungsgemäß binden nämlich die nachlässigsten, die schwächsten zwanzig Prozent der Franchise-Nehmer rund achtzig Prozent der Aufmerksamkeit. Je mehr Energien die Franchise-Zentrale für Nebensächlichkeiten – etwa die Teilnahmebestätigung zur Jahrestagung – aufwenden muss, umso weniger Zeit bleibt für qualitativ hochwertige Arbeit, die das Franchise-System schneller voranbringt.

Starke Worte: Wie Versicherungsmakler aufeinander hören

Josef Graf, der Begründer des Franchise-Systems „EFM Versicherungsmakler“, ist ein außergewöhnlich kommunikativer Mensch. Als Versicherungsfachmann hat er das Reden gelernt, als Franchise-Geber aber längst auch das Zuhören. In 20 Jahren ist EFM auf 90 Franchise-Nehmer angewachsen, bald sollen es über 100 sein. Kaum ein anderes Franchise-System hat so viele Veränderungen absorbiert. Anfangs hat Graf jeden guten Vorschlag, der aus dem Kreis seiner Partner kam, einfach umgesetzt, spontan und begeistert. Jedem Franchise-Nehmer wollte er es individuell recht machen. Auf diesem Weg wären bald mehrere Dutzend eigener Franchise-Systeme entstanden. Inzwischen hat Graf sich zur Disziplin überreden lassen: Er bleibt auf seinem Kurs. Indem er neue Entscheidungsebenen in sein System eingezogen hat, bewahrt er sich selbst vor der Verlockung, zu oft zu spontan zu entscheiden. Die Abläufe und Prozesse sind somit klarer strukturiert, das gemeinsame Ziel wird nicht aus den Augen verloren.

Allerdings investiert Josef Graf immer noch außergewöhnlich viel Zeit ins Zuhören: Während andere Franchise-Systeme eine Tagung pro Jahr veranstalten, organisiert er ein zweimonatliches Treffen mit seinen Franchise-Nehmern. Manche dieser Treffen sind Pflichttermine, bei anderen ist die Teilnahme freiwillig. Wichtig ist für die Teilnehmer bei allen Treffen der anerkennende Erfahrungsaustausch. Und den hat Josef Graf als sein persönliches Markenzeichen in das EFM System gebracht.

Nun lässt sich Wertschätzung nicht von Knall auf Fall einführen. Ganz im Gegenteil: Sie muss, einer Pflanze gleich, liebevoll gezüchtet, sachverständig hochgezogen werden. Es geht nicht nur darum, ganz allgemein das Richtige zu tun. Wichtig ist, im richtigen Moment das Richtige zu tun.

Wie sonst auch im Leben zählt im Franchising der erste Eindruck. Auch zwischen Franchise-Nehmern und Franchise-Geber gibt es eine Art Beziehung vor der Beziehung, die so genannte „Minus-Eins-Phase“: Lange bevor ein Vertrag unterzeichnet wird, nehmen die Partner Dinge wahr, die ewig nachwirken können. Sie registrieren, wenn auch oft unbewusst, wie sich der andere verhält. Sie speichern einen Großteil jener Signale ab, die das Gegenüber – bewusst oder unbewusst – aussendet. Sie beschreiben also ihre „emotionalen Festplatten“ zum späteren Gebrauch: Ein Franchise-System, das potenziellen Partnern im Erstkontakt unprofessionell gegenübertritt, wird diese Scharte nur schwer auswetzen können. Nur ganz am Anfang steht der potenzielle Franchise-Nehmer wie ein leeres Glas bereit: Nur da kann der Franchise-Geber seine Philosophie einfließen lassen.

Je professioneller der Franchise-Geber und sein System sich in dieser „Minus-Eins-Phase“ präsentieren, umso höher wird der Motivationspegel über die Dauer der Partnerschaft sein. Diese stärkere Motivation wird später auch in Konfliktsituationen helfen: Wer gestärkt aus der „Minus-Eins-Phase“ in eine Partnerschaft geht, wird künftig toleranter sein, wenn einmal Fehler oder Missstimmungen auftreten. Umgekehrt wird ein Partner, der sich aufgrund frühzeitiger Frustrationen innerlich vom Franchise-System verabschiedet, später ein Vielfaches an Betreuungsenergie auf sich ziehen.

Einige wichtige Kriterien für eine gut strukturierte „Minus-Eins-Phase“

- Professioneller Erstkontakt (Telefonate, Termine, Unterlagen)
- Erstellung und Einhaltung eines Zeitablaufplans bis zum Unterschreiben des Franchise-Vertrags
- Erstellung und Einhaltung eines Zeitablaufplans bis zur Eröffnung
- Erreichbarkeit und Kompetenz der Franchise-Zentrale
- Qualität der Rückrufe durch die Franchise-Zentrale
- Qualität und Vollständigkeit der Unterlagen (z. B. Systemdarstellung, Aktualität der Website)
- Erstellung und Einhaltung eines Einschulungsplans für Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter
- Grad der Unterstützung bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung, bei der Investitionsplanung, bei Bankgesprächen, bei Einrichtung und Ausstattung des Geschäftslokals, in der Pre-Opening-Phase und Opening-Phase
- Professioneller Umgang mit Fehlern und Konflikten

Der Samen der Wertschätzung wird also lange vor dem Abschluss eines Franchise-Vertrags gesät. Erwachsen soll daraus später ein wertschätzender Umgang in allen Lebenslagen des Franchising: Wertschätzende Aspekte sind in der Vertragsgestaltung, in der Formulierung der Know-how-Dokumentationen ebenso wichtig wie später im Umgang mit Krisen und Notfällen.

Nun werden manche Leser fragen, wie denn ein Vertrag, also die juristische Darstellung der gegenseitigen Rechte und Pflichten, wertschätzend sein könne? Meist werden Franchise-Verträge von Juristen formuliert, die kraft ihrer Ausbildung und Praxis wenig Wert auf Laien-Verständlichkeit legen. Ein Vertrag soll aber nicht nur korrekt, sondern auch nachvollziehbar, partnerschaftlich und verständlich formuliert sein. Dies ist nicht nur ein Akt der Wertschätzung dem Franchise-Nehmer gegenüber. Würde der Franchise-Nehmer bei Vorlage des Vertrags erst einmal zurückschrecken, wäre die Vertrauensbasis nachhaltig geschwächt. Dies umso mehr, als Franchise-Verträge gar nicht verhandelbar sind. Im Normalfall gehen Juristen in einer Vertragsdurchsicht auf die Suche nach möglichen Verhandlungspunkten. Beim Franchise-Vertrag ist dies anders, denn ein Sternvertrag, der alle Franchise-Nehmer mit dem Franchise-Geber verbindet, muss naturgemäß für alle gleich sein.

Wertschätzung manifestiert sich beim Vertrag also in mehrfacher Hinsicht: Er soll einerseits fair und gut erfassbar formuliert sein. Er dokumentiert Wertschätzung aber auch in Form einer sonst unüblichen Transparenz: Weil ein Franchise-Vertrag gleichermaßen für alle Franchise-Partner in einem System gilt, kennt jeder die Vertragsbedingungen der anderen. Und indem Franchise-Nehmer – unabhängig von Seniorität, Finanzkraft, Herkunft – gleich behandelt werden, erfahren sie Wertschätzung. Wertschätzend gestaltete Franchise-Verträge beinhalten nicht nur Pflichten, sondern auch die Rechte der Vertragsparteien.

DDr. Alexander Petsche, anerkannter europäischer Rechtsanwalt bei Baker McKenzie Diwok Hermann Petsche Rechtsanwälte

Ein partnerschaftlicher, fairer Franchise-Vertrag ist ein Vertrag, der durch eine gerechte und ehrliche Haltung der Vertragspartner zueinander gekennzeichnet ist. Ein Franchise-Vertrag zielt auf eine langfristige, wenn nicht sogar – zumindest aus Sicht des Franchise-Nehmers – ewige Zusammenarbeit ab. Gerecht und ehrlich ist die Haltung der Vertragspartner zueinander dann, wenn der Franchise-Vertrag klare und verständliche Regelungen enthält und keine für den Franchise-Nehmer unverständliche Verklausulierungen. Ein fairer Franchise-Vertrag sollte den Franchise-Nehmer verpflichten, alles daran zu setzen, das Franchise-Konzept so gut wie möglich umzusetzen und den Ruf des Systems, das heißt auch des Franchise-Gebers und der anderen Franchise-Nehmer, zu wahren. Der Franchise-Nehmer sollte dem Franchise-Geber stets Einblick in seine Unternehmenskennzahlen gewähren und das Know-how des Franchise-Gebers schützen, Letzteres auch nach Beendigung des Franchise-Vertrages. Im Gegenzug hat der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer die Nutzung eines tragfähigen Franchise-Systems einzuräumen und ihn laufend im Sinne einer Sorgfalts- und Betriebsförderungspflicht zu unterstützen. Fairness bedeutet aber auch, dass beide Vertragspartner sich stets umfassend und richtig wechselseitig informieren und Meinungsverschiedenheiten nicht gleich vor Gerichten austragen, sondern zunächst immer eine gütliche Einigung suchen, zum Beispiel im Rahmen einer Mediation.

Wertschätzung muss später auch in der laufenden Betreuung und Beratung zum Ausdruck kommen, durch ein engagiertes Partner-Management etwa. Ich erlebe oft, dass Franchise-Geber ihre Partner anfangs sehr intensiv betreuen, gerade ihre erfolgreichen Partner aber nach und nach vergessen und nur noch in Problemfällen tätig werden. Doch wertschätzendes und qualitativ hochwertiges Partner-Management ist ein kontinuierlicher Prozess, der durch Feedback von den Partnern laufend verbessert werden sollte. Es macht natürlich einen Unterschied, ob ein Franchise-Nehmer ganz am Anfang steht oder bereits routiniert sein drittes Outlet eröffnet. Dennoch darf das Partner-Management in der Qualität über all die Jahre und all die Lebensphasen nicht nachlassen.

Partner-Management: das richtige Maß der Beratung und Betreuung

Die intensivste Betreuungskapazität liegt am Beginn der Partnerschaft und zieht sich über das erste Jahr. Hier sollte die Betreuung mindestens monatlich stattfinden. Sinnvoll ist es auch, den Franchise-Nehmer regelmäßig in die Franchise-Zentrale kommen zu lassen. Wöchentlicher Telefonkontakt sollte in den ersten Monaten selbstverständlich sein. Schriftliche Informationen oder Hinweise auf das Intranet erfolgen wöchentlich.

In den folgenden Jahren sinkt die Häufigkeit der Betreuung: Der Partner wird einmal im Quartal vom Partner-Manager besucht. Der Telefonkontakt wird reduziert, sollte aber nicht seltener als einmal monatlich stattfinden. Einmal im Jahr sollte auch die Geschäftsleitung oder der Vorstand den Franchise-Partner in dessen Betrieb besuchen.

Franchise-Nehmer sollten also von Anfang an größten Wert darauf legen, möglichst intensiv und gut betreut zu werden. Sie sollten daher folgende Fragen stellen:

- Wie oft kommt der Partner-Manager in meinen Betrieb?
- Mit welchen Tools arbeitet er?
- Wie erfolgt die Vorbereitung?
- Werden unsere Gespräche protokolliert?
- Bekomme ich eine Abschrift vom Protokoll?
- Kann ich die Protokolle im Intranet nachlesen?
- Gibt es eine Partnerschaftsbilanz?
- Gibt es Notfall-Konzepte?
- Erfolgt eine Mediation in Konfliktsituationen?

Gerade im Partner-Management ist der Grad der Professionalisierung ein zuverlässiger Indikator für die Wertschätzung, die dem Franchise-Nehmer entgegengebracht wird.

Die Partnerschaftsbilanz

Eine Empfehlung von Burkhard Wolters, Sales Manager Boutiques bei Wolford

Wolford steht weltweit für qualitativ hochwertige Leg-, Body- und Swimwear. Derzeit wird Wolford in rund 250 Boutiquen weltweit präsentiert. So ernst wie die strengen Qualitätskontrollen bei unseren Produkten nehmen wir die Qualitätskontrolle auch was unsere Zusammenarbeit mit den Wolford-Partnern betrifft.

Mit der so genannten Partnerschaftsbilanz wird der Grad der Zufriedenheit innerhalb eines Franchise-Systems anonym und repräsentativ gemessen. Die Wolford-Zentrale hat sich selbst und ihren Partnern kritische Fragen zu allen Bereichen der Zusammenarbeit gestellt, und die Partner sowie die Mitarbeiter in der Zentrale haben Fragebögen beantwortet, die anschließend ausgewertet und analysiert wurden.

Heute wissen wir recht genau, wie unsere Partner die Leistung der Zentrale beurteilen, wie sie Wolford als Franchise-Geber sehen. Und auch wir haben ein klares Bild von unseren Partnern. Wir wissen, wie und woran wir arbeiten müssen, um unsere Ziele zu erreichen und unsere Qualitätsansprüche auch unseren Partnern gegenüber weiter erfüllen zu können.

Vorbildlich funktioniert das Partner-Management im wohl erfolgreichsten Franchise-System aller Zeiten, bei McDonald's. In Österreich etwa werden 85% der McDonald's Outlets von selbstständigen Unternehmern betrieben, eigene Field Consultants kümmern sich intensiv um diese Franchise-Nehmer.

Laut Aussage von Sigrid Lamprecht, Franchise-Managerin bei McDonald's Österreich, werden die Franchise-Nehmer in allen Belangen rundum beraten und betreut. Diese Field Consultants haben primär die Aufgabe, darauf zu achten, dass sämtliche Standards (McDonald's QSS = Qualität/Service/Sauberkeit) eingehalten werden bzw. dass die Franchise-Partner diese noch besser umsetzen können. Hauptjob der Field Consultants ist es, den Partner in der Erbringung seiner Serviceleistungen zu unterstützen und wirtschaftlich erfolgreich zu machen. Dafür findet ein von beiden Seiten gut vorbereiteter Termin pro Monat statt, bei dem sämtliche betriebswirtschaftlichen Themen bis hin zu Mitarbeiter-Themen, aber auch Marketing und sortimentspezifische Dinge besprochen werden. Dazwischen erfolgen viele Telefonate. McDonald's betreibt die Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe, und das ist McDonald's auch wichtig.

Um die Partner in die laufende Entwicklung des Systems und die Umsetzung mit einzubinden, gibt es viele Beiräte und Ausschüsse, die bei McDonald's die so genannten P-Teams genannt werden. Die P-Teams gibt es in Bezug auf Price, Product, Place, People und Promotion. In diesen P-Teams sitzen Vertreter der Franchise-Nehmer und der Zentrale, die sich mit den Spezialthemen, wie sie eben in diesen 5 P genannt worden sind, regelmäßig und laufend beschäftigen. Daneben gibt es die so genannte Coop, das ist die Werbegemeinschaft, die die Promotion mitbestimmt und die festlegt, wie der 4,5-prozentige Werbebeitrag, den die Franchise-Nehmer entrichten, ausgegeben wird.

Ob ein Franchise-System seinem Partner mit hinreichender Wertschätzung gegenübertritt, zeigt sich auch in den diversen Ausschüssen und Beiräten. Immerhin ist heute bereits in jedem zweiten Franchise-System ein solcher Beirat aktiv. In vielen Systemen aber verkommen diese Tools schnell zum Alibi oder werden als „Abnick-Veranstaltungen“ missbraucht. Dabei können Beiräte im Idealfall wertvolle Motivationsinstrumente für die Partner sein: Gemeinsam arbeiten Franchise-Geber und Franchise-Nehmer hier an der laufenden Systemerneuerung. Franchise-Beiräte haben generell eine beratende Funktion innerhalb eines Systems. Sie entwickeln Vorschläge für zentrale Bereiche, etwa zu Produkten und Dienstleistungen, zu Marketing und Training. In diesen Beiräten bekommen Franchise-Nehmer im Idealfall also die Möglichkeit, sich in das gemeinsame Projekt über die Arbeit im eigenen Betrieb hinaus einzubringen.

Ein begeisterter Beirats-Gründer

Jürgen Dawo, Town & Country Haus Lizenzgeber und Green Franchise Award Gewinner 2013

Der Franchise-Beirat ist ein wertvolles Instrument zur Steigerung der Partnerzufriedenheit. Lange Jahre war ich als Franchise-Geber ein Gegner solcher Beiräte. Ab einer gewissen Systemgröße sah ich mich aber gezwungen, einen solchen wählen zu

Fairplay Franchising

Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg

Martius, W.

2015, XV, 224 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04826-6