
Vorwort

Seit Juni 2014 nehme ich die Funktion des Vizepräsidenten des Europäischen Franchise-Verbandes wahr und verantworte unter anderem das Projekt, eine EU-weite Plattform für gegenseitigen Erfahrungsaustausch für europäische Franchisesysteme zu etablieren und damit einen intensiven Austausch von Know-how zu fördern. Know-how beschränkt sich ja nicht nur auf das spezifische Systemwissen, auch die Rahmenbedingungen für Franchising selbst ändern sich bzw. müssen neuen, modernen Anforderungen gerecht werden. Stillstand ist Rückschritt – Replikation ohne Innovation zu wenig, um langfristig erfolgreich zu sein. Und letztendlich ist genau dieser Aspekt das entscheidende Kriterium für seriöses Franchising: den langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg für die Franchisenehmer und damit für alle am System Beteiligten zu sichern.

Daher begrüße ich die vorliegende Arbeit außerordentlich und bin überzeugt, dass die Erkenntnisse daraus in unseren EU-weitem Erfahrungsaustausch einfließen. Waltraud Martius hat ja schon mit ihrem Buch *Fairplay Franchising* im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus Akzente gesetzt. Mit ihrem Engagement für das immer aktuelle Thema des erfolgreichen Wissenstransfers und der Implementierung von Innovationen zeigt sie wieder einmal, dass sie die Trends der Zeit früh erkennt und für die gesamte Franchiseszene „aufbereitet“.

Ich bedanke mich bei allen, die in diesem spannenden und zukunftsweisenden Projekt aktiv mitarbeiteten: bei der Privatuniversität Schloss Seeburg, Univ.-Prof. Dr. Birgit Renzl und Univ.-Prof. Dr. Achim Hecker, Dr. Martin Rost und Mag. Anna Fein für die wissenschaftliche Arbeit. Bei Walburga Fröhlich, MA, von atempo für ihren spannenden Beitrag zum Thema „Informationsbarrieren“ sowie Mag. Anna Luger und DDr. Alexander Petsche von Baker & McKenzie für die rechtliche Abrundung des Themas. Bei den teilnehmenden Franchisesystemen Ankerbrot, atempo, BackWerk, Bodystreet, EFM, McDonald's Österreich, McDonald's Deutschland, Mrs. Sporty, myIndigo, NORDSEE, Raiffeisen/BayWa, Rekord-Fenster, Tiroler Bauernstandl, Town & Country, Treppenmeister, Unimarkt und VBC für ihre Bereitschaft, Zeit und Arbeit zu investieren, um relevante Studienergebnisse zu erhalten. Dank auch an Manuela Eckstein vom Verlag Springer Gabler für ihre Bereitschaft und ihren Einsatz, diese Studie in Buchform herauszugeben. Nicht zuletzt geht mein Dank an die Initiatorin der Arbeit und Autorin Mag. Waltraud Martius, SYNCON

International Franchise Consultants, und ihre Franchiseberater Mag. Michaela Jung und Wolf-Dieter Martius für deren Beiträge.

Franchising als Organisationsform ist prädestiniert, die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft zu meistern. Wenn wir noch besser lernen, die Potenziale gemeinsamen Arbeitens und partnerschaftlichen Umgangs miteinander auf Augenhöhe zu nutzen, werden die Franchisewirtschaft und damit viele Tausende Beschäftigte in ganz Europa profitieren.

Diese Studie wird einen weiteren, wichtigen Beitrag dazu leisten!

In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre und viel Freude und Erfolg bei ihren Franchiseprojekten.

Kai Enders, Vizepräsident der European Franchise Federation (EFF)



Kai Enders ist Vorstandsmitglied der Engel & Völkers AG, ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen in der Vermittlung von hochwertigen Wohn- und Gewerbeimmobilien sowie Yachten im Premium-Segment. Mit seinem Franchisesystem und den 5500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in 39 Ländern rangiert Engel & Völkers als einziges deutsches Unternehmen unter den 100 besten Franchiseunternehmen der Welt. Er ist Vorstandsmitglied des Deutschen Franchise-Verbandes DFV und wurde im Juni 2014 einstimmig zum Vizepräsidenten des Europäischen Franchise-Verbandes gewählt.

Einleitung

Zu diesem Buch

Einer der Leistungsbausteine erfolgreicher Franchisesysteme heißt: Weiterentwicklung des Systems. Dieser Baustein war immer schon bedeutend – und er wurde als wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg für alle Beteiligten eines Systems betont. In den letzten Jahren hat sich die Wirtschaft allerdings dramatisch verändert und auch Franchising muss sich den Herausforderungen der immer schneller stattfindenden Veränderungen stellen und sich behaupten. Franchising als Organisationsform ist prädestiniert, schneller und flexibler zu (re-)agieren als etwa Konzerne. Flache Hierarchien, unternehmerische Initiative „an der Front“, kleine, flexible „Einheiten“, standardisierte Prozesse und vieles mehr scheinen als ideale Voraussetzungen für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Nichtsdestotrotz bedarf es einer „Neubewertung“ des Franchisegedankens im Hinblick auf die beiden Erfolgsfaktoren Replikation und Innovation.

Lag der Schwerpunkt der Franchisestrategie bisher stark auf der erfolgreichen Multiplikation der Erfolgsfaktoren des jeweiligen Betriebstyps, so steigt andererseits die Bedeutung rascher Innovationsfähigkeit als „Must-have“ im modernen Franchising. Hecker beschreibt etwa in seinem Buchbeitrag Franchising als Replikatororganisation und ortet Entwicklungspotenziale bei den „rückwärts- und seitwärts“ gerichteten Wissensflüssen und beim systematischen Innovationsmanagement.

Bestehendes Franchise-Know-how umfassend zu dokumentieren und zu vermitteln ist Herausforderung genug und für neue Franchisegeber mit großen Investitionen verbunden – finanziell und ressourcenfordernd. Heute bedarf es mehr denn je, bereits von Anfang an, auch der strategischen Ausrichtung und definierter Prozesse im Hinblick auf die Herausforderungen, die durch neue Medien, neue Märkte, neue Mitbewerber etc. schneller auf jeden Wirtschaftstreibenden zukommen als noch vor wenigen Jahren. Um diese Veränderungen zu meistern, steht an erster Stelle die Einsicht, dass ein Betriebstyp, der heute erfolgreich ist, scheitern wird, wenn er sich nicht ständig weiterentwickelt. An zweiter Stelle ist es unabdingbar, diese Veränderungen plan- und durchführbar zu machen. Dafür braucht es strategischen Weitblick, Offenheit und klare Innovationsprozesse in der Systemzentrale, die aktive Einbeziehung der Franchisepartner (z. B. in Form des Beirates), professionelle Kommunikation u. v. m.. Veränderungen bedeuten oft auch Widerstände. „Only wet babies like change“ ist ein treffender Ausspruch. Franchisegeber können und

sollen ihren neuen Franchisepartnern schon im Rahmen der vorvertraglichen Aufklärung die Notwendigkeit von künftigen Veränderungen kommunizieren. Vorteil für die Franchisenehmer: Die Verantwortung für diesen wesentlichen Baustein liegt bei der Franchisezentrale. Franchisenehmer können und sollen sich einbringen – ja, sie müssen aber nicht aktiv mitgestalten. Wenn Innovation allerdings notwendig wird und die Mehrheit sich dafür entscheidet, müssen alle mitziehen –, auch jene, die vielleicht noch nicht überzeugt sind. Das Commitment dazu ist Teil des Franchise-Deals und das Credo dazu: *disagree, but commit!*

Eine wichtige Rolle bei der Kommunikation solcher Veränderungen liegt bei allen Beteiligten, den Mitarbeitern der Franchisezentrale, den Partnermanagern und den Beiräten. Generell ist es wohl eine Frage der gelebten Unternehmenskultur in einem System, wie Innovationen gefördert statt behindert werden.

Im vorliegenden Buch erfahren sie Neues über theoretische und praktische Aspekte, Sie finden Details einer wissenschaftlichen empirischen Studie, Beiträge zu den kommunikativen Herausforderungen, der Bedeutung der Know-how-Dokumentation und des Partnermanagements aus Sicht der Franchiseberater und Informationsbarrieren und Wege zu deren Überwindung sowie eine rechtliche Betrachtung des Themas „Innovation“.

Studiendesign

Bei dem Forschungsprojekt „Franchisesysteme im Spannungsfeld von Replikation und Innovation“ wurde untersucht, ob und wie im Laufe der Zeit und mit der Zunahme von Franchisepartnern und Franchisewissen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess bis hin zur Umsetzung und Perfektionierung der jeweiligen Betriebe des Franchisenehmers möglich ist. Welche Probleme entstehen dabei und wie wird Wissen innerhalb des Systems gesammelt und weitertransportiert? Im Zusammenhang mit dem Wissensaustausch wird auch untersucht, von wem innovative Ideen kommen (Franchisezentrale, Franchisepartner etc.) und welchen Beitrag sie zur Verbesserung des Gesamtsystems leisten.

Aufgrund dieser Fragestellungen fand zu Beginn der Studie eine Kick-off-Veranstaltung für alle am Projekt teilnehmenden Franchiseunternehmen an der Privatuniversität Schloss Seeburg statt. *Waltraud Martius* (SYNCON International Franchise Consultants), *Birgit Renzl* (Privatuniversität Schloss Seeburg) und *Achim Hecker* (Privatuniversität Schloss Seeburg) hielten Vorträge, um die verantwortlichen Personen aus den Franchisezentralen in die jeweiligen Schwerpunkte einzuführen. Im Anschluss daran wurden die theoretischen Überlegungen instrumentalisiert und Fragebögen als Grundlage für die Bestandsaufnahme mithilfe von Literaturrecherchen und Experteninterviews entwickelt.

Da es sich um einen komplexen Untersuchungsgegenstand handelt und um diesen ganzheitlicher erfassen zu können, wurden unterschiedliche Forschungsmethoden kombiniert. In einer explorativen Vorstudie wurden die Franchisesysteme analysiert und semistrukturierte Expertengespräche mit Vertretern der Franchisezentrale geführt. Im Anschluss daran erfolgte eine quantitative Befragung in zwei Schritten, einmal wurde die Perspektive der Franchisegeber und zum anderen die Perspektive der Franchisenehmer erfasst. Besonders interessant erscheint das Ergebnis der Befragung der Franchise- und

Partnermanager zu den Kompetenzen ihrer Franchisenehmer und deren Korrelation zum Erfolg. In einem weiteren Workshop wurden die ersten Zwischenergebnisse präsentiert und diskutiert. Abschließend wurden die jeweiligen Projektteilnehmer gebeten, Fallstudien zu einer ihrer Innovationen zu verfassen, um das Forschungsbild abzurunden.

Die Projektteilnehmer



Gender-Hinweis

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte wurde in den meisten Beiträgen und Texten die männliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten des Buches gleichermaßen angesprochen fühlen.

Wissens- und Innovationsmanagement in der
Franchisepraxis

Nachhaltig erfolgreich durch Replikation und Innovation

Martius, W.; Hecker, A.; Renzl, B. (Hrsg.)

2016, XXIII, 147 S. 20 Abb. Book + eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08985-6