
Fairplay Franchising

Waltraud Martius

Fairplay Franchising

Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Waltraud Martius
Salzburg, Österreich

ISBN 978-3-658-40765-0 ISBN 978-3-658-40766-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40766-7>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2008, 2010, 2015, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Als mich Frau Martius fragte, ob ich ein Vorwort zu ihrem Buch schreiben wollte, war ich mir nicht sicher, ob ich – als Vertreter eines der erfolgreichsten Franchisesysteme der Welt – der Richtige wäre.

Viele Menschen glauben ja, dass bei McDonald's – mehr als bei irgendeinem anderen Franchisesystem – technokratische Fakten, Daten, Zahlen sowie Autorität und strenge Hierarchie die Partnerschaft bestimmen. Und Frau Martius beschreibt in diesem Buch sehr nachdrücklich die Wirkung und Unverzichtbarkeit von sogenannten „Soft-Faktoren“ wie Wertschätzung, Anerkennung, Partnerschaft und Mitbestimmung.

Ich kenne Waltraud Martius nun seit über 20 Jahren, und wir arbeiteten vor allem im Vorstand des Österreichischen Franchiseverbandes eng zusammen. Ich habe sie in dieser Zeit aber nicht nur als „großherzige und kümmernde“ Persönlichkeit kennen gelernt, sondern sehr wohl auch als konsequente Entscheiderin, wenn es darum ging, strategische und strukturelle Fragen zu klären. Es ist wohl diese Mischung, die sie mehr als viele andere befähigt und autorisiert, ein solches Buch nun bereits in der 4. Auflage zu schreiben, in dem sie Emotion und Struktur, Menschlichkeit und Strategie einander nicht gegenüberstellt, sondern in ihrer Bedeutung gleichstellt! Es geht eben nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch.

Die LeserInnen finden in diesem Buch über 30 Jahre Franchise- und Lebenserfahrung einer Frau, die ganz genau weiß, worüber sie schreibt. Nämlich, dass Erfolg im Franchising nur auf Basis einer fairen Partnerschaft möglich ist, die auf gegenseitigem Respekt und auf Wertschätzung und Anerkennung gründet. Wenn man diese Verantwortung ernst nimmt – sowohl als Franchisegeber als auch als Franchisenehmer – ist ein großer Schritt in Richtung gemeinsamer Erfolg bereits getan.

Und so denken auch wir bei McDonald's, dem größten und erfolgreichsten Franchisesystem der Welt. So gesehen ist es mir nicht nur eine große Freude, sondern auch ein ehrliches Bedürfnis, das Vorwort zu diesem Buch zu schreiben.

Viele Jahre arbeitet Frau Martius für die Anerkennung des Franchising im deutschsprachigen und europäischen Raum – und ich denke und wünsche ihr von Herzen, dass sie mit diesem Buch, auch in dieser 4. Auflage, einen weiteren großen Schritt zu diesem Ziel machen wird.

Den Leser*innen wünsche ich viel Spaß beim Lesen und die Möglichkeit, von diesem Buch zu profitieren – als Franchisegeber*innen oder als Franchisenehmer*innen – oder einfach nur als Menschen, die in der Wirtschaft erfolgreich arbeiten wollen Herzlichst.

Ihr *James A. Sernett*

Regional Vice President Global Franchising McDonald's Europe IOM & IDML
ehemaliger Präsident des Österreichischen Franchiseverbandes
ehemaliger Chairman of the European Franchise Federation

Einleitung

In den Achtzigerjahren habe ich als junge Studentin der Betriebswirtschaftslehre mein erstes Buch über Franchising gelesen und war sofort von der Idee begeistert, als selbstständiger Unternehmer die Synergien eines systematischen Erfolgsmodells zu nutzen, gemeinsam mit anderen in einer Gruppe erfolgreich zu sein und trotzdem die Verantwortung für mich und mein eigenes Unternehmen übernehmen zu können. Also schrieb ich darüber meine Diplomarbeit (die Erste zum Thema Franchising in Österreich). Seitdem lässt mich dieses Thema nicht mehr los. Gleich nach meinem Studium bot sich mir die Gelegenheit, ein Franchisesystem für den Handel zu entwickeln und es als Geschäftsführerin eines großen österreichischen Unternehmens auch umzusetzen. Mein damaliger externer Franchiseberater war Dr. Hubertus Boehm aus München mit seiner Syncon Franchiseberatung. Er sollte in weiterer Folge mein Geschäftspartner werden. 1989 machte ich mich als Franchiseberaterin selbstständig. Seither habe ich mit meiner Beratung bei über 1400 Franchiseprojekten Erfahrungen gesammelt.

Die beiden McKinsey-Berater Tom Peters und Robert Waterman haben uns 1982 mit ihrem Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ gezeigt, „was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“. Bei den Analysen herausragender amerikanischen Unternehmen haben sie sich auf acht Erfolgsdimensionen konzentriert. Gelesen habe ich dieses Buch gleich bei Erscheinen der ersten Auflage. Geprägt hat es mich so nachhaltig, dass ich seither unablässig den Erfolgsbedingungen von Franchisesystemen auf der Spur bin.

Franchising ist nämlich eine auf gemeinsamen, langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Partnerschaft. Die Selbstständigkeit der beteiligten Partner steht dabei im Vordergrund. Einem Unternehmen bietet diese Partnerschaft auf der Basis eines erfolgserprobten Konzepts die Chance, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und dabei das unternehmerische Risiko zu reduzieren. Für den Franchisenehmer erweist sich Franchising als Selbstständigkeit unter dem Regenschirm: Auch sein unternehmerisches Risiko vermindert sich, während er zugleich als Inhaber seiner eigenen Firma längerfristig Sicherheiten aufbaut, was einem Angestellten kaum möglich ist.

Deshalb bietet sich das Franchising als zukunftsweisendes Modell an: Wer bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, findet im Franchising neue Chancen für sich selbst.

Und erzeugt dabei obendrein noch positive arbeitsmarktpolitische Effekte: Jüngsten Erhebungen zufolge beschäftigen Franchisenehmer im Schnitt zehn Mitarbeiter.

Gerade heute können die Erfahrungen aus dem Franchising auch als Anregung für die Entwicklung neuer wirtschaftlicher Existenzformen verstanden werden. Denn in gesellschaftlich und wirtschaftlich unsicheren Zeiten können die im Franchising gewonnenen Erkenntnisse auch für Menschen hilfreich sein, die sich bislang nicht als Unternehmer gesehen haben. Für Menschen also, die ihren Weg noch suchen. Für Menschen, die ihren Platz noch nicht gefunden – oder schon verloren – haben.

Franchising bedeutet nämlich zuerst und zuletzt Pflege der Partnerschaft: Geld kann in so einem System nur verdienen, wer sich gegenseitig als Partner achtet, wer miteinander und auch füreinander arbeitet. Wer einen wertschätzenden, achtsamen Umgang pflegt. Wer sich bewusst ist, dass Fachwissen und Know-how ohne diese Qualitäten ganz leicht verderbliche Waren sind. Darin liegt das wahre Potenzial des Franchisings: Es bietet ein klares Konzept, von dem jene profitieren können, die im Wirtschaftsleben mit anderen wirklich zusammenarbeiten wollen. Eben Fairplay!

Dass Franchising in Deutschland und Österreich bislang noch nicht jenen Stellenwert erreichen konnte, den es etwa in Frankreich, Italien oder Spanien genießt, ist eine Tatsache. Die Europäische Union schafft aber auch diesbezüglich bessere Bedingungen: Es wird künftig immer einfacher, Franchisesysteme auch über nationale Grenzen hinweg zu entwickeln. Damit ist nicht gesagt, dass im Franchising nationale Identitäten oder gesellschaftliche Besonderheiten verleugnet werden. Ganz im Gegenteil: Durch das Franchising wird es möglich, solche Besonderheiten auch in einer europäischen Dimension als Erfolgsbaustein zu nutzen. In diesem Zusammenhang stelle ich erfreut fest, dass sich in den vergangenen Jahren auch immer mehr Studenten an mich wenden, wenn sie Unterstützung bei ihren Diplomarbeiten zum Thema Franchising suchen – auch das ist ein Indikator dafür, dass das Interesse am Franchising im deutschsprachigen Raum nach und nach größer wird.

Was also macht Franchiseunternehmen so besonders erfolgreich? Und wie lassen sich diese Erfolgsfaktoren in einen Kontext bringen, sodass allenfalls auch Menschen, die nicht in Franchisesystemen tätig sind, von diesem Wissen profitieren können? Mein Credo: Ein klares Konzept, ein funktionierender Betriebstyp allein genügen nicht. Vertrauen schaffen, Sicherheiten bieten, für Geborgenheit sorgen – diese weichen Faktoren sind in Franchisesystemen wie in modernen Unternehmen wichtiger denn je. Denn nur wer seine Partner achtet, wird auf Dauer erfolgreich sein.

Nach all den Jahren schlagen immer noch zwei Herzen in meiner Brust: Einerseits ist es meine Aufgabe als Beraterin, meine Klienten davon zu überzeugen, dass sie technologisch und strategisch ihr Bestes geben müssen. Dass sie perfekte Strukturen, perfekte Tools, perfekte digitalisierte Organisationsabläufe und klare Spielregeln aufsetzen müssen, um ein erfolgreiches Franchisesystem aufbauen und führen zu können. Andererseits muss ich aber darauf achten, dass die menschliche Komponente bei alledem nicht zu kurz kommt: Gefühle und ehrliche Wertschätzung gegenüber den Personen, die ihre Existenz

einem Franchisegeber anvertrauen. In der täglichen Beratung mag diese zweite Komponente manchmal zu kurz kommen. In diesem Buch erhält sie nun den Stellenwert, den ich ihr tatsächlich beimesse.

Ich sehe mich selbst als Botschafterin eines seriösen, partnerschaftlichen Franchisings. Es sind nicht nur die *Hardfacts* eines perfekt ausgearbeiteten Franchisepakets, die Franchising so erfolgreich machen. In gleichem Maße tragen die sogenannten *Softfacts* zum Erfolg bei.

Wertschöpfung durch Wertschätzung, Franchising als „people management“, Menschen begeistern – und zwar nicht nur am Beginn einer Partnerschaft, nicht nur in den ersten Phasen der Verliebtheit, sondern auf Dauer. Diese Schlagworte will ich anhand von konkreten Fällen und Erfahrungen in diesem Buch nachvollziehbar machen. Ich will an praktischen Beispielen zeigen, warum Wertschätzung – und zwar: Wertschätzung jenseits aller Hierarchien – der zentrale Begriff im Franchising ist. Warum Gleichberechtigung und Mündigkeit keine leeren Phrasen sein dürfen. Warum das Wirtschaften in einem so klar definierten System nur auf Basis der Erfolgsteilung und nicht auf Kosten der Partner funktionieren kann.

Es stimmt schon: Franchisesysteme zeichnen sich vordergründig durch ein klares Regelwerk aus. Erprobte Marketing- und Sales-Konzepte, klare Vorgaben für Einrichtung und Ausstattung, Training der Franchisenehmer und deren Mitarbeiter bis hin zu Controlling und Benchmarking – all das ist in einem Franchisepaket auf Punkt und Komma geregelt. Auf dem Weg zum Erfolg geht es jedoch darum, auch jene Faktoren zu kennen, die neben all diesen technokratischen und organisatorischen Voraussetzungen für das Funktionieren des Systems unabdingbar sind, eben die Regeln des Fairplay.

Als Beraterin und als Ehrenpräsidentin des Österreichischen Franchiseverbandes setze ich mich seit vielen Jahren dafür ein, dass Franchising in der Wirtschaft, aber auch in der breiteren Öffentlichkeit jenes Ansehen bekommt, welches diesem partnerschaftlichen Erfolgsmodell meiner Überzeugung nach zusteht. Sie, liebe Leserinnen und Leser, werden meine Kernbotschaften auch schnell erkennen und verstehen.

- Seriöses Franchising kann nur funktionieren, wenn die Franchisepartner langfristig wirtschaftlich erfolgreich sind und mit ihrer Selbstständigkeit eine sichere Existenz für sich und ihre Familie aufbauen können.
- Der konsequente unternehmerische Einsatz des Franchisenehmers ist ein unerlässlicher Erfolgsfaktor.
- Im Franchising ist Erfolg die logische Konsequenz aus ehrlicher und wertschätzender Partnerschaft.
- Gemeinsames zielgerichtetes Handeln und Wirken macht darüber hinaus auch Spaß und ist eine erfüllende Lebensaufgabe.
- Es ist völlig ausgeschlossen, dass im Franchising auf Kosten der Franchisenehmer langfristig Geld verdient werden kann.

Dieses Buch ist in erster Linie für jene geschrieben, die mit Franchising schon zu tun haben oder demnächst selbst Franchisegeber oder Franchisenehmer werden wollen. Gleichmaßen sollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Franchisezentralen mit diesen Ausführungen angesprochen werden. Darüber hinaus soll dieses Buch aber auch all jenen Anregungen bieten, die in der Wirtschaft in führenden Positionen tätig sind, ob freiberuflich, im Angestelltenverhältnis oder als Unternehmer. Denn meine Überzeugung, dass Wertschätzung zur Wertschöpfung beitragen kann, führt nicht nur in Franchisebetrieben zum Erfolg.

Die ersten drei Auflagen des Buches waren schnell ausverkauft, denn es hatte sich in der deutschsprachigen Franchiseszene herumgesprochen, dass dies das erste Buch ist, das sich intensiv mit den Soft-Faktoren des Franchisings beschäftigt. Für viele Franchisegeber ist „Fairplay Franchising“ mittlerweile zum unverzichtbaren Teil ihrer Know-how-Dokumentation geworden. Franchisesysteme wie z. B. McDonald's, Town & Country, EFM Versicherungsmakler, Bodystreet, Unimarkt, Biogena, Das Futterhaus oder Baywa, Rainbow International und andere haben „Fairplay Franchising“ ihren Franchisenehmern zur Verfügung gestellt oder verwenden das Buch in ihrem Auswahlprozess oder in der Grundausbildung ihrer Franchisepartner. Ich freue mich sehr, der Franchisebranche nun die vierte Auflage mit vielen neuen Fallbeispielen und neuen Spielregeln des Fairplay Franchising anbieten zu können. Nach der überaus positiven Resonanz auf die ersten drei Auflagen war die Überarbeitung eine sehr schöne Aufgabe für mich. Ebenfalls neu in dieser Auflage ist die überarbeitete Checkliste „Fairplay Franchising“, die zum Download bereitsteht (siehe Kap. 1). Mit dieser einmaligen Checkliste ist es für Franchiser möglich, festzustellen, wo ihr Franchisesystem in Bezug auf die Kriterien des „Fairplay“ steht, und entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten.

Zuletzt noch ein Hinweis: Sie, liebe Leserin, sind mir ebenso wichtig wie Sie, lieber Leser. Dennoch verzichte ich auf den nächsten Seiten bewusst darauf, diese Geschlechterausgewogenheit in jedem Satz durch politisch korrektes, aber sprachlich sehr unhübsches „Gendern“ zu dokumentieren. Seien Sie also versichert, verehrte Leserinnen, dass ich auch Sie mit einschließe, wenn von Franchisepartnern die Rede ist. Mir geht es in diesen Fällen ausschließlich darum, Ihnen einen möglichst leicht lesbaren und gut verständlichen Text an die Hand zu geben. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Ich danke für Ihr Verständnis und freue mich über Ihr Interesse.

Danksagung

Am Ende dieses Buches möchte ich es nicht versäumen, denjenigen aufrichtig zu danken, die mitgeholfen haben, dieses Buch zu schreiben:

Dr. Hubertus Boehm, dem Gründer der Syncon Gruppe. Er legte mit seiner Franchiseberatung schon vor vielen Jahren den Grundstein und ist nach wie vor für Franchising in Deutschland tätig.

Ernst Schmiederer leistete als „Buchcoach“ einen großen Beitrag, indem er meine Botschaften gliederte und mein Buch redaktionell begleitete. Da die Sprache und das geschriebene Wort nicht zu meinen großen Stärken gehören, waren mir seine professionelle Unterstützung und seine journalistischen Erfahrungen sehr wichtig.

Auch will ich meinem Team, meinen Mitarbeiterinnen großen Dank für die Mitarbeit am Buch und Anerkennung dafür aussprechen, dass unsere tägliche Arbeit nicht unter der Mehrbelastung während der Monate des Schreibens gelitten hat.

All meinen Kunden sei gedankt sowie meinen Freunden aus der Franchiseszene, die an unseren Befragungen teilgenommen haben. Diese Beiträge bedeuten mir viel, da sie die praktische Umsetzbarkeit vieler Ideen dokumentieren.

Danken will ich auch Manuela Eckstein vom Springer Gabler Verlag, die sich spontan für das Erscheinen dieses Buches eingesetzt und mit ihrem Expertenteam dem Buch den „letzten Schliff“ verliehen hat. Sie verlangte auch vehement nach der 4. Auflage.

Die vielen Freundinnen und Freunde, die mich so oft ermutigt und bestätigt haben, dieses Buch zu schreiben, kann ich an dieser Stelle nicht alle aufzählen.

Last but not least, bedanke ich mich bei meinem Mann Dieter, der von Anfang an voll hinter dieser Idee stand, dadurch auf einiges unserer ohnehin begrenzten gemeinsamen Freizeit verzichtete und viele Stunden aktiv mitdiskutiert, -formuliert und -gestaltet hat.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Spielregeln des Fairplay Franchising

1	Erste Regel: Wer die Kuh melken will, muss sie auch füttern	3
2	Zweite Regel: Wertschöpfung kommt von Wertschätzung	31
3	Dritte Regel: Erfolg braucht partnerschaftliche Führung	55
4	Vierte Regel: Franchising ist eine emotionale Heimat	79
5	Fünfte Regel: Das Potenzial der Soft-Faktoren ist stärker als man glaubt	97
6	Sechste Regel: Erfolg und Wachstum bringen auch Risiken mit sich	121
7	Siebte Regel: Systemführerschaft und Denken in Netzwerken schaffen Vorsprung	147
8	Achte Regel: Jeder Erfolg hat Spielregeln	171
9	Neunte Regel: Konsequenz ist wichtiger als Strenge	183
10	Zehnte Regel: Nachhaltigkeit ist Pflicht und Trumpf	199
11	Gedanken zu den Fairplay Franchising Spielregeln	249
12	Fairness und Ethik im Franchising – Essenzielle Bestandteile für erfolgreiche Franchisesysteme	255
13	Die Besten der Besten in der deutschsprachigen Franchiseszene	259

Teil II Das Franchise-Leistungspaket

14	Praxisgerechte Leistungen sind die Basis für Franchiseerfolg	267
15	Franchisepaket Modul 1: Franchisepartner	271
16	Franchisepaket Modul 2: Produkte und Dienstleistungen	275

17	Franchisepaket Modul 3: Standort/Betrieb	277
18	Franchisepaket Modul 4: Marketingservices	279
19	Franchisepaket Modul 5: Managementservices	281
20	Franchisepaket Modul 6: Trainingservices	285
21	Franchisepaket Modul 7: Systemschutz	287
	Schlusswort	291

Die Autorin

Waltraud Martius studierte Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck und ist seit 1989 mit ihrem Unternehmen „SYNCON International Franchise Consultants“ als selbstständige Franchiseberaterin tätig. Sie hat bislang über 1400 Franchiseprojekte beratend begleitet und dabei ihren Ruf als Trendsetterin in der Franchiseszene nachhaltig gefestigt. Viele Themen, die in der Beratungstätigkeit von Syncon erstmalig analysiert und vertieft wurden, sind mittlerweile in den Standardkatalog der Franchiseindustrie eingegangen.

Waltraud Martius ist Mitbegründerin des Österreichischen Franchiseverbandes (ÖFV) und seit 1986 ehrenamtlich im Vorstand tätig. 2008 wurde ihr die Ehrenpräsidentschaft verliehen. Seit 20 Jahren ist sie Dozentin an Universitäten und Fachhochschulen im deutschsprachigen Raum und hat in unzähligen Vorträgen in Europa – wie auch in den USA, Indien und China – ihre Erfahrungen weitergegeben. Sie ist Mitherausgeberin des 2003 erschienenen Buches „Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme“ und Autorin bzw. Mitherausgeberin der bei Springer Gabler erschienenen Bücher „Wissens- und Innovationsmanagement in der Franchisepraxis“ (2016) und „Erfolgreiche Rekrutierung von Franchisenehmern“ (2018).

2011 wurde sie in den Senat der Wirtschaft berufen und arbeitet als Pro Bono-Expertin für ASHOKA International. 2013 wurde Sie in das internationale ASN Netzwerk von Ashoka aufgenommen.

Im Juni 2015 wurde sie in den Club 55, die Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Vertriebsexperten, als Expert-Mitglied aufgenommen und 2016 vom ÖFV mit dem erstmals vergebenen „Social Award“ geehrt. Seit 2019 ist sie Mitglied im SE (Social Entrepreneur)-Funds Impact-Beirat des Senats der Wirtschaft Österreich.

Als Franchiseberaterin steht Waltraud Martius für Fairplay und Partnerschaft auf Augenhöhe. Wertschätzung, Respekt und Toleranz von Unterschieden sind wichtige Werte für den gemeinsamen Erfolg. Dazu steht sie beruflich und privat.

Kontakt:

SYNCON International Franchise Consultants

www.syncon-franchise.com

E-Mail: waltraud.martius@syncon.at

Stimmen zum Buch: www.fairplay-franchising.com