

## Die Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme (Teil 1)

von Dr. Jan Patrick Giesler

**Es ist kein Zufall, dass ein großer Teil der in Deutschland und Österreich tätigen Franchisesysteme nicht erfolgreich ist. Die Ursachen für mangelhafte Expansion sind vielfältig, manche sind hausgemacht, andere sind konzeptbedingt und die meisten ließen sich durchaus kurzfristig beheben. Wenn man die Ursachen beseitigen will, gilt es, die „Erfolgsgeheimnisse“ der großen Systeme nutzbar zu machen: Bestimmte Fehler müssen vermieden, bestimmte Erfolgsfaktoren eingesetzt und Franchising richtig verstanden werden. Im vorliegenden Teil 1 geht es vor allem um zwei gefährliche Rückkoppelungswirkungen, die typischerweise den Expansionserfolg verhindern.**

Erfolg ist relativ. Weil Unternehmen unterschiedliche Ziele haben, versteht jeder etwas anderes darunter. Mit diesem Vorbehalt kann man sicherlich sagen, dass einem Franchisesystem, das nach mehreren Jahren seines Bestehens mit 20 oder 30 Franchisenehmern nur regionale Bedeutung erlangt hat, kein überragender Erfolg zu bescheinigen ist. Franchising ist ein Expansionsmodell. Es ist die vordringliche Funktion eines Franchisesystems zu wachsen, bis in denjenigen Gebieten bzw. Ländern, in denen der Franchisegeber die Vermarktung organisieren möchte, eine ausreichende Betriebsdichte erreicht worden ist, bis die Marktpositionen besetzt sind und bis für Wettbewerber wenig Raum mehr geblieben ist. Wenn man von speziellen Konzepten einmal absieht, die bereits mit einer Handvoll Systembetriebe ein mittelgroßes Land wie Deutschland abdecken wollen, können wir uns sicherlich darauf verständigen, dass eine Größe von 20 oder 30 Franchisenehmern bei einer nur regionalen Bedeutung nach mehreren Jahren Systemaufbau keine überragende Erfolgsgeschichte darstellt. Das ist noch vorsichtig ausgedrückt. Tatsächlich handelt es sich um einen verheerenden Fehlschlag: Im Regelfall können Franchisegeber-Unternehmen, die ein eher kleines System mit 20 oder 30 Franchisenehmern führen, nicht ausreichend wirtschaftlich sein. Selbst wenn sie sogar Gewinne erzielen, ist die Verzinsung des eingesetzten Kapitals dermaßen uninteressant, dass sich keine Investoren einfinden. Damit wird ein Zustand zementiert, der häufig eine der Anfangsursachen für die Erfolglosigkeit war: Es fehlt dem Franchisegeber an Eigenkapital, was wiederum die Ursache für die anhaltenden Schwierigkeiten ist, Fremdkapital zu beschaffen.

Obwohl das alles naheliegend ist, obwohl es nur ausgesprochen werden muss, scheint sich ein großer Teil der in Deutschland und Österreich gegründeten Franchisegeber-Unternehmen mit dieser Lage arrangiert zu haben; es wird praktisch nie darüber gesprochen und es wird daran nichts geändert. Mehr noch: In jedem Jahr entstehen neue Franchisesysteme, die in die gleiche Falle laufen. Diese Franchisegeber sind erfolglos; ihre Systeme funktionieren nicht. Statt dies zu ändern wird über Fairness oder andere Nebenaspekte debattiert.<sup>1</sup> Dabei ist der Ausweg zum Greifen nah: Richtig organisierte Expansion und ein zielstrebiges Markenaufbau sind der Weg, um Erfolg zu haben; eine gewisse Kapitalstärke des Franchisegebers einmal unterstellt. Die US-amerikanischen Franchisegeber machen es vor: Bei richtiger Anwendung ist ein Franchisesystem ein enormer Hebel, um Wert der Anteile der Gesellschafter exponentiell zu steigern.

---

<sup>1</sup> Fairness ist wichtig und sollte in Unternehmensnetzwerken mit dem Anspruch jahrzehntelanger Kooperation selbstverständlich sein. Als taugliches Hauptwerkzeug zum Systemaufbau taugt Fairness indes nicht.

Expansion und schneller Markenaufbau sind tatsächlich möglich, wenn man Franchising erst einmal richtig verstanden hat und das Franchisesystem entsprechend organisiert und führt. Nachfolgend werden einige der entscheidenden Faktoren für ein erfolgreiches und nachhaltiges Systemwachstum dargestellt: Wir wollen das einmal die „Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme“ nennen, obwohl daran in Wahrheit nichts Geheimnisvolles ist. Die meisten dieser Erfolgsfaktoren liegen auf der Hand. Einige lassen sich relativ einfach umsetzen, andere erfordern eine grundsätzlich andere Herangehensweise und manche sind – weil es an den finanziellen Grundlagen fehlt – nicht in jedem System erreichbar. Dabei sollte es sich von selbst verstehen, dass die Liste von Problemursachen und Erfolgsfaktoren in Teil 1 und 2 dieses Beitrags nicht abschließend ist; Quartal für Quartal werden in dieser Zeitschrift andere Autoren zusätzliche Ratschläge geben, wie Franchisesysteme erfolgreich gemacht werden können.

### **Betriebstypenbedingte Probleme und ihre Lösung**

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für Franchisesysteme ist ebenso banal wie – das ist angesichts der Banalität bemerkenswert – in der Praxis häufig nicht vorhanden: Der Franchisegeber muss einen Betriebstyp entwickelt haben, mit dem man als Franchisenehmer, gemessen an dem eingesetzten Kapital, eine gute Verzinsung erzielen kann; einen Betriebstyp, mit dem man im Regelfall erfolgreich wirtschaften, sein Vermögen mehren und – jedenfalls wenn das das erklärte Ziel sein soll – seine Familie ernähren kann. Wir wollen den so beschaffenen Betriebstyp nachfolgend „erfolgsträchtig“ nennen. Nur ein *in diesem Sinne* erfolgsträchtiger Betriebstyp kann und darf Ausgangspunkt der Vervielfältigung mittels Franchising sein. Wenn es bereits an einem erfolgsträchtigen Betriebstyp fehlt, kann ein Franchisesystem nicht nachhaltig aufgebaut werden. Denn in diesem Fall wird eine nennenswerte Anzahl von Franchisenehmern „von außen sichtbar“ keinen Erfolg haben, die Richtlinien werden mangels Liquidität der Franchisenehmer und aufgrund ihrer Resignation nicht eingehalten, dadurch wird die Marke verwässert und die Franchisenehmer werden letztendlich scheitern. Bei ihrem unausweichlichen Ausstieg werden sie womöglich gerichtliche Streitigkeiten auslösen. Das Fehlen eines erfolgsträchtigen Betriebstyps zieht eine Reihe von eigenständigen Problemen nach sich, von denen einige naheliegend sind und andere eher überraschend erscheinen werden.

**„Bei richtiger Anwendung ist ein Franchisesystem ein enormer Hebel, um Wert der Anteile der Gesellschafter exponentiell zu steigern.“**

Hinzuzufügen ist, dass es selbstverständlich auch Franchisekonzepte gibt, die von vornherein nicht dafür vorgesehen sind, dass Menschen damit ihren vollständigen Lebensunterhalt verdienen. Mini- und Nebenberufsfranchisen haben selbstverständlich ihre Berechtigung. Die Regel allerdings, dass man damit, *gemessen an dem eingesetzten Kapital*, eine gute Verzinsung erzielen kann, beansprucht die gleiche Bedeutung. Die Wirkungen eines Fehlens dieser Voraussetzung sind allerdings weniger verheerend, weil die finanziellen Nachteile von den Franchisenehmern einfach verkraftet werden können; die Imageschädlichkeit und damit die Gefährdung weiterer Expansion wird auch bei diesen Konzepten die Folge sein.

Zu den naheliegenden Folgen eines Betriebstyps, der es im Grunde nicht wert ist, vervielfältigt zu werden, gehören wiederholte Rückschläge bei der Expansion. Franchisesysteme, bei denen es an dieser Grundlage fehlt, wachsen zunächst, brechen zusammen, wachsen erneut und brechen wieder zusammen. Wir alle kennen diese Systeme; sie sind unter uns. Überraschenderweise zieht sich das

Auf und Ab einige Jahre hin, jedenfalls dann, wenn es dem Management des Franchisegebers gelingt, die Betriebstypenbedingtheit des wiederholten Scheiterns zu verbergen. Letzteres ist durchaus oft möglich, weil Erfolg und Misserfolg eine Reihe von Ursachen haben, die in der Praxis in einer Kombination zusammenwirken. Die Verursachungsanteile der Faktoren für ein konkretes Scheitern lassen sich nur mit großem Aufwand aufklären. Neben den betriebstypen- bzw. konzeptbezogenen Ursachen gibt es partnerbezogene, standortbezogene und gesamtkonjunkturbezogene Ursachen für das individuelle Scheitern eines Systembetriebes. Dem geschickten Management wird es womöglich gelingen, die betriebstypen- bzw. konzeptbezogenen Ursachen zu verbergen und – wer weiß? – vielleicht ist im Einzelfall tatsächlich überwiegend das Unvermögen des Franchisenehmers ursächlich geworden. Dabei hilft es, dass auch die mangels eines wirtschaftlichen Betriebstyps erfolglosen Franchisegeber oft immerhin eine gewisse Anzahl von Franchisenehmern vorweisen können, die Gewinne erzielen. Bei näherer Untersuchung wird sich allerdings herausstellen, dass die wenigen gewinnerzielenden Franchisenehmer nicht wegen des Konzepts, sondern „trotz des Konzepts“ Erfolg haben: Diese Franchisenehmer wenden die Richtlinien teilweise nicht an und haben eigene Wege gefunden, eine Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Meist stammen diese erfolgreichen Abweichler aus der ersten Generation, weil nämlich die zweite Generation mangels Befähigung schon nicht mehr so kreativ sein kann; dazu sogleich mehr. Theoretisch könnte der Franchisegeber von den erfolgreichen Partnern der ersten Generation lernen, wie man es machen muss – aber das ist ein anderes Thema.

Eine weitere naheliegende Folge besteht darin, dass es den Franchisenehmern vielfach nicht gelingt, das erforderliche Fremdkapital zu beschaffen. Banken und Sparkassen finanzieren wiederkehrende Misserfolge nicht. Davon wird in Teil 2 dieses Beitrags noch die Rede sein.

**„Wer seine Franchisenehmer mangels erfolgsträchtigen Konzepts für dumm verkaufen muss, wird nur Dummköpfe als Partner gewinnen und sollte sich dann nicht wundern, wenn diese Dummköpfe übertriebene Erwartungen haben.“**

Zu den weniger naheliegenden Folgen der Vervielfältigung eines nicht-erfolgsträchtigen Betriebstyps gehört, dass der Franchisegeber ungeeignete oder sogar problematische Personen als Partner anzieht. Qualifizierte Unternehmer lassen sich nun einmal typischerweise nicht dafür begeistern, ihr Kapital in ein Konzept zu investieren, das für Eingeweihte erkennbar wenig attraktiv ist. Die Folge ist, dass die betroffenen Franchisegeber überwiegend solche Franchisenehmer finden, die entweder als Unternehmer ungeeignet sind oder gar mit ihrer charakterlichen Beschaffenheit Folgeprobleme auslösen. Wir wollen es hier einmal drastisch ausdrücken: Wer seine Franchisenehmer mangels eines erfolgsträchtigen Betriebstyps „für dumm verkaufen“ muss, wird auch nur Dummköpfe als Partner gewinnen und sollte sich dann nicht wundern, wenn diese Dummköpfe übertriebene Erwartungen haben und im vorprogrammierten Fall der Enttäuschung regelrechte Feldzüge gegen das System starten. Franchisegeber, die unter diesen Problemen leiden, müssen mit ihren Rechtsanwälten jahrelange, immer wiederkehrende Abwehrschlachten führen. Unabhängig davon, wer im Einzelfall im Recht sein mag: Abwehrschlachten? War das Ziel nicht eine erfolgreiche Expansion? Oder haben wir da etwas missverstanden?

Hinzufügen ist, dass es auch in den erfolgreichen Franchisesystemen gelegentlich zu Konflikten kommt. Aber diese Konflikte sind nicht systematisch in der Konstruktion des Netzwerkes angelegt. Und natürlich ist ein erfolgsträchtiger Betriebstyp auch keine Garantie dafür, dass nicht ungeeignete Personen ihren Weg in das System finden können. Davor muss man sich nämlich auf andere Weise schützen – davon soll bei anderer Gelegenheit die Rede sein.

Die mangelnde Erfolgsträchtigkeit des Betriebstyps, wiederkehrend scheiternde Franchisenehmer und die dadurch bedingte Notwendigkeit, vor allem auch ungeeignete Personen aufzunehmen, weil diese nämlich den Zusammenhang nicht durchschauen, führt zu einer gefährlichen Rückkoppelung: Es wird im Laufe der Jahre zunehmend schwierig, gute Köpfe für das System zu begeistern. Dadurch bedingt bemühen sich die betroffenen Franchisegeber immer verzweifelter und intensiver um die wenigen – sagen wir es hier noch ein letztes Mal drastisch – Dummköpfe; sie richten ihren gesamten Anwerbeprozess auf diesen Personenkreis aus, nur um damit einige Zeit später noch dramatischer zu scheitern, noch schwerwiegendere Konflikte zu erleiden und schließlich auf noch unqualifiziertere Personen angewiesen zu sein. Das Franchisesystem ist damit schleichend zu einem Querulanten-Magneten geworden. Dass diese Franchisenehmer die Richtlinien nicht mehr einhalten, ist vielleicht nicht einmal das Resultat der fehlenden Qualifikation, sondern in gewisser Weise sogar konsequent: Warum sollte man Richtlinien einhalten, deren Umsetzung erkennbar auch keinen Beitrag zum Erfolg leisten kann während die wenigen erfolgreichen Franchisenehmer eigene Wege gefunden haben? Spätestens in dieser Phase wird die Beschaffung von Fremdkapital schwierig bis unmöglich; die Mitarbeiter der Banken und Sparkassen sind nämlich ganz gut trainiert darin, ungeeignete Gründer zu erkennen, weil diese ihre Kredite nicht zurückführen. Erstaunlich ist bei alledem nur, dass sich solche Systeme durchaus ein Jahrzehnt und manchmal sogar länger am Markt halten können. Gleichwohl ist ein Scheitern letztlich unausweichlich, wenn das Management nicht eingreift: Wie bei jeder Rückkoppelung (vulgo: Teufelskreis) hilft es nur, die Ursachenkette zu durchbrechen: Der Akquisitionsprozess muss gestoppt werden, eine Phase der Rückbesinnung auf die Ziele und der Neuentwicklung eines erfolgsträchtigen Betriebstyps muss beginnen. Erst nach einer Neuentwicklung darf wieder expandiert werden. Das ist übrigens einer der wenigen begründeten Anlässe, frühzeitig mit der Expansion inne zu halten.

Abgesehen von dem Ausnahmefall eines vollständig sterbenden Marktes (Beispiel: Computerschulen für Kinder), ist es übrigens immer theoretisch möglich, in dem betreffenden Segment, in dem das Franchisesystem tätig ist, einen erfolgsträchtigen Betriebstyp zu entwickeln. Ein Wettbewerber wird dies spätestens dann tun, wenn es nicht der Franchisegeber übernimmt. In den Ausnahmefällen muss das Segment gewechselt oder erweitert werden; einen Weg wird es jedenfalls geben. Ob man auch in rechtlicher Hinsicht sagen kann, dass der Franchisegeber die Neuentwicklung eines erfolgsträchtigen Betriebstyps schuldet,<sup>2</sup> können wir an dieser Stelle dahingestellt sein lassen. Es ist womöglich eine Pflicht des Managements im Verhältnis zu den Gesellschaftern.

Die Lebensdauer von Franchisesystemen, die unter dem hier dargestellten Problem leiden, hat sich im 21. Jahrhundert zwar verringert; wenn der Franchisegeber gutes Beharrungsvermögen hat, kann es jedoch immer noch viele Jahre dauern, bis das Ende kommt. Ursache für die gesunkene Lebensdauer sind Internetforen und soziale Netzwerke, die die Erfolglosigkeit durch Warnhinweise „unzufriedener“ Franchisenehmer transparent machen. Das beschleunigt die Ausbreitung des negativen Insiderwissens, so dass den Franchisesystemen mit nicht-erfolgsträchtigen Betriebstypen allmählich der Partnernachwuchs ausgeht. An dieser Stelle ist der folgende Hinweis angebracht: Viele Franchisegeber, auch die erfolgreichen Systeme, kennen ihre Wahrnehmung auf dem Markt der Franchisenehmer-Kandidaten nicht. Jeder Franchisegeber sollte deshalb einen Mitarbeiter oder einen spezialisierten Dienstleister damit beauftragen, regelmäßig zu überprüfen, wie sich aktive und ehemalige Franchisenehmer über das System äußern – wie man im Fall von negativen Äußerungen reagieren sollte, ist ein anderes Thema mit dem wir uns in dieser Zeitschrift noch häufig beschäftigen werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu *Giesler*, in: *Giesler/Nauschütt*, *Franchiserecht*, 2. Auflage 2008, Kapitel 5, Rdn. [ ] ff.

## „Die Prinzipien des Kapitalismus lassen sich auch mittels Franchising nicht überlisten.“

In diesem Zusammenhang ist eines klarzustellen: Franchisekonzepte können sich an unterschiedliche Menschen mit einem individuellen Hintergrund und höchst unterschiedlichen Erwartungen richten. Ein Franchisekonzept, das Finanzinvestoren als Franchisenehmer benötigt, deren Lebenstraum nicht darin besteht, jahrelang Filialleiter im eigenen Unternehmen zu sein, hat ebenso seine Berechtigung, wie ein Franchisekonzept, das sich hauptsächlich an Personen richtet, die sich im Grunde nur „einen Betriebsleiterjob kaufen“ wollen. Es ist gerade eine Stärke der Franchise-Wirtschaft, dass für jeden Gründer ein passendes Angebot dabei ist. Aber allen Franchisegebern ist es gemeinsam, dass sie qualifizierte Franchisenehmer benötigen, die Potential haben, erfolgreiche Unternehmer zu werden. Qualifizierte Franchisenehmer gewinnt man mit einem nicht-erfolgsträchtigen Betriebstyp niemals in ausreichender Zahl.

### **Kapitalbedingte Erfolgsfaktoren**

Ein weiterer naheliegender – wiederum eher banal erscheinender – Erfolgsfaktor sind die Menge des im Franchisegeber-Unternehmen eingesetzten Kapitals und die vorhandene Liquidität. Die Prinzipien des Kapitalismus lassen sich nämlich auch mittels Franchising nicht überlisten.

So banal, wie sie auf den ersten Blick erscheint, ist diese Erkenntnis für die Praxis freilich nicht. Denn den vielen hundert erfolglosen Franchisegebern in Deutschland und Österreich ist eines gemeinsam: Sie waren im Grunde von Anfang an hoffnungslos unterkapitalisiert und leiden kontinuierlich unter Liquiditätsproblemen. Franchising scheint auf der Franchisegeberseite bedauerlicherweise auch solche Unternehmer anzuziehen, die von vornherein nicht die notwendigen finanziellen Mittel hatten, um erfolgreich ein Franchisesystem aufzubauen. Dies ist dadurch bedingt, dass man angesichts der Hebelwirkung von Franchisesystemen schnell dem Irrglauben anheimfallen kann, man könne die bereits erste Liquidität aus dem entstandenen System nutzen, um dessen weiteren Aufbau zu finanzieren. Das ist, von einigen wenigen Ausnahmen „magnetischer Franchisekonzepte“ einmal abgesehen, noch nie gelungen; die Wahrscheinlichkeit tendiert gegen Null. Der Finanzaufwand, ein erfolgreiches Franchisegeber-Unternehmen aufzubauen, ist hingegen beträchtlich; ebenso wie der Aufbau jedes Unternehmens. Gelegentlich werden hierfür in der Literatur oder in Vorträgen absolute Zahlen genannt; diese Zahlen bewegen sich von einem niedrigen sechsstelligen Betrag aufwärts bis zu einer halben Million Euro. Es darf bezweifelt werden, ob derart pauschale Zahlenangaben in allen Fällen zutreffend sind; zu unterschiedlich sind Franchisekonzepte und Expansionsziele. Vermutlich dient die Nennung von hohen Zahlen der Abschreckung – mit Berechtigung: Die unterkapitalisierten und dadurch „systematisch erfolglosen“ Franchisegeber laufen Gefahr, den Ruf der Franchise-Wirtschaft zu beeinträchtigen. Da ist es vielleicht besser, dass das eine oder andere System erst gar nicht ins Leben gerufen wird. Die genannte Bandbreite gleichwohl im Regelfall zutreffend: Mehrere hundert tausend Euro Kapital wird man in den ersten Jahren schon investieren müssen, um ein Franchisegeber-Unternehmen zum Erfolg zu führen. Dies bezeichnet die Investition ab dem Moment, in dem die Expansion beginnen kann: Ab dem Moment der Vervielfältigung. Hinzu kommt die Investition in mindestens einen Pilotbetrieb; dauerhaft sollten es mehrere sein, worauf der Verfasser in Teil 2 zu sprechen kommen wird.

Bei dieser Gelegenheit ist Folgendes anzumerken: Franchisegeber-Unternehmen und Pilotbetrieb müssen organisatorisch und wirtschaftlich – nicht zwingend rechtlich – getrennt werden. Denn derjenige Teil des Franchisegeber-Unternehmens, der sich beispielsweise mit Marktforschung,

Produktentwicklung, Controlling, Bau und Architektur, Standortentwicklung sowie mit der gesamten marktabgewandten Seite (Supply-Chain-Management) befasst, soll schließlich nicht vervielfältigt werden. Denn das ist die Systemzentrale. Deshalb haben diese Teile des Organigramms des Franchisegebers nichts mit demjenigen Unternehmen zu tun, das Gegenstand der Vervielfältigung mittels Franchising ist. Zugleich dürfen die Kosten für diese Unternehmensaufgaben den Ertrag des Pilotbetriebes nicht verfälschen, ebenso wenig, wie die Betriebskosten des Pilotbetriebes in den Systemzentralen-Unternehmensteil verschoben werden dürfen. Querfinanzierungen verbieten sich. Das klingt banal und ist trotz Banalität in der Praxis eine wiederkehrende Ursache für Fehler: Die Zahlenwerke der Pilotbetriebe, die im Rahmen der vorvertraglichen Informationserteilung von Bedeutung sind, könnten als nicht aussagekräftig angesehen werden. Pilotbetriebe sollten unter „Franchisenehmer-Bedingungen“ geführt werden. Dem Franchisegeber würde andernfalls im Fall des Scheiterns von Franchisenehmern die Haftung für deren Verluste drohen, wenn er die Zahlenwerke unkommentiert zur vorvertraglichen Informationserteilung eingesetzt hat.

Der Kapitalaufwand, der mit dem Aufbau eines Franchisesystems einher geht, ist deshalb so hoch, weil die Systemzentrale bereits in der Anfangsphase gewisse personelle Ressourcen benötigt. Es genügt nicht, alle Kräfte in die Anwerbung von Franchisenehmern zu stecken. Vielmehr muss der Franchisegeber gerade für die erste Generation der Franchisenehmer in besonderem Maße präsent sein, er muss sie unterstützen und mit besonderem Engagement zum Erfolg begleiten. Denn wenn die erste Generation mangels Engagement des Franchisegebers scheitert, wird es schwierig sein, die zweite Generation erfolgreich anzuwerben. Dabei muss dem Franchisegeber allerdings bewusst sein, dass überobligatorische Leistungen auf Dauer zu Problemen führen: Die ewige Dankbarkeit der in dieser Weise geförderten Franchisenehmer ist dem Franchisegeber jedenfalls nicht gewiss; im Gegenteil: Es kann und wird zu Enttäuschungen kommen, wenn die Leistungsmenge auf das geschuldete Maß zurückgefahren wird. Eine in diesem Punkt von Anfang an klare Kommunikation muss helfen, diese potentiellen Nachteile abzumildern. Denn an der Erkenntnis, dass die erste Generation besonders gefördert und engagiert zum Erfolg begleitet werden muss, führt kein Weg vorbei. Die unterkapitalisierten Franchisegeber hingegen, die sich kein Personal für wiederholte Beratung vor Ort, Coaching und besondere Unterstützung leisten können, weil sie ihre wenigen Personal- und Sachmittel vollständig in die Expansion leiten, verlieren die erste Generation mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auf andere Weise: Diese Franchisenehmer werden nämlich lernen müssen, ohne aktiven Franchisegeber auszukommen; wenn sie qualifiziert sind, werden sie eigene Wege zum unternehmerischen Erfolg finden. Diese „emanzipierten“ Partner lassen sich später häufig nicht mehr einfangen und wirken mit ihrer aus hart erarbeiteter Unabhängigkeit und Wissensführerschaft gespeisten Kritik an dem Franchisegeber ansteckend auf die zweite und dritte Generation. Hier liegt die eigentliche Ursache für „Aufstände“ von erfolgreichen Partnern; fehlende Bindungswirkung ist nur ein verstärkender Aspekt.

Ebenfalls verstärkend wirkt, dass unterkapitalisierte Franchisegeber oft nicht die Zeit haben, das Franchisekonzept im Detail zu entwickeln, ausreichend zu erproben und noch einmal zu verfeinern: Die Wissensführerschaft der „emanzipierten“ ersten Generation der Franchisenehmer ist dann nicht allein durch mangelhafte Anfangsbetreuung bedingt. Unzureichendes Betriebsführungs-Know-how ist ein Garant für das Scheitern des Systems. Es ist nie entschuldbar. Wer als Franchisegeber im Grunde selbst nicht weiß, wie der Betriebstyp im Detail beschaffen und geführt sein sollte, darf sich bitte keine Franchisenehmer suchen.

**„Franchising ist keine Vertriebsmethode. Franchising ist eine Methode, Unternehmen zu vervielfältigen, um mittels**

## dieser Unternehmen ein einheitliches Markenerlebnis und Vermarktung zu organisieren.“

Mangelnde Liquidität führt nicht nur zu einer mangelhaften Leistungsfähigkeit und zu den deren unmittelbaren und absehbaren Konsequenzen. Franchisegeber, die nicht über ausreichende Finanzmittel verfügen, sind zusätzlich in besonderem Maße von den Franchisenehmern abhängig: Wer mangels Alternative allein darauf setzen muss, mit der ersten Liquidität aus dem entstandenen System dessen weiteren Aufbau zu finanzieren, kann keine Rückschläge verkraften und die Wahrscheinlichkeit, dass es Rückschläge geben wird, ist – siehe oben – gerade in diesem Fall hoch. Wenn es dann Auseinandersetzungen gibt – und es wird Auseinandersetzungen geben –, kann sich der Franchisegeber womöglich noch nicht einmal leisten, seine Rechte durchzusetzen. Im Vergleich zu den Franchisenehmern ist er machtlos. Hinzu kommt, dass sich unterkapitalisierte Franchisegeber kein eigenes Filialsystem leisten können und damit die Ursache für weit größere Schwierigkeiten setzen. Davon wird in Teil 2 noch zu sprechen sein. Finanzschwache Franchisegeber werden dringend gebotene Aufgaben wie Marktforschung, Produkt- und Systementwicklung, Controlling und Supply Chain Management vernachlässigen, sie werden an Glaubwürdigkeit verlieren, ihr Wissensvorsprung wird schrumpfen; diese Franchisegeber werden nicht einmal in der Lage sein, die Einhaltung der wichtigsten Richtlinien zu prüfen und erforderlichenfalls durchzusetzen. Diese Versäumnisse werden wiederum zur Folge haben, dass dem Franchisegeber der Aufbau einer starken Marke nicht gelingt – denn wie soll eine einheitliche Aufladung ohne Sicherstellung eines einheitlichen Markenerlebnisses möglich sein? – und damit dauerhaft die Bindungswirkung ausbleibt. Dies ist der Beginn einer weiteren fatalen Rückkoppelung: Fehlende Produkt- und Systementwicklung, fehlende Steuerung und Richtliniendurchsetzung, mangelnde Wissensführerschaft und eine deshalb zur Unbekanntheit verdamnte Marke werden das Aufbegehren „aus der Not heraus emanzipierter“ Franchisenehmer begünstigen, was den Franchisegeber zusätzlich schwächt, der sich daraufhin Marktforschung, Produkt- und Systementwicklung, Controlling und ein gutes Supply Chain Management „erst Recht nicht mehr“ leisten kann.

Natürlich gibt es die Möglichkeit, sich als Franchisegeber zusätzliche Finanzquellen zu erschließen, was allerdings beispielsweise wieder ein gutes Supply Chain Management voraussetzt. Und natürlich ist ein Franchisesystem ein Wertsteigerungshebel. Aber wo keine Werte sind, kann man auch keine Werte steigern. Ohne Kapital kann man kein Unternehmen aufbauen, auch keine Systemzentrale. In der Welt des Kapitalismus gibt im Grunde es wenig hinzuzufügen.

### Franchising richtig verstehen

Kapitalstarke Franchisegeber haben keineswegs notwendigerweise Erfolg. Denn mit dem Einsatz von Finanzmitteln ist es nicht getan, wenn man die Erfolgsgeheimnisse nicht kennt. Das belegt eine große Zahl von Franchisesystemen, die von Unternehmen mit Industrieb Hintergrund und vernünftigen Budgets aufgelegt und später mit enttäuschten Erwartungen wieder eingestellt worden sind. Gerade Unternehmen mit Industrieb Hintergrund, die in der Regel die Hersteller von Produkten sind und sich mit dem Franchisesystem einen Absatzkanal schaffen wollen, verstehen Franchising häufig nicht. Franchising ist nämlich keine Vertriebsmethode.<sup>3</sup> Diesen Satz sollte man in Ruhe auf sich wirken lassen: Franchising ist keine Vertriebsmethode. Franchising ist eine Methode, Unternehmen zu vervielfältigen, um mittels dieser Unternehmen ein *einheitliches Markenerlebnis* und *Vermarktung* zu organisieren. Wer etwas so vergleichsweise Einfaches wie ein Vertriebsnetzwerk aufbauen möchte,

---

<sup>3</sup> Diese Erkenntnis hat den Autor freilich nicht gehindert, in seinem *Praxishandbuch Vertriebsrecht* auch Franchising darzustellen, vgl. Giesler (Hrsg.), *Praxishandbuch Vertriebsrecht*, 2. Auflage 2011.

sollte sich nicht für etwas so Aufwändiges wie ein Franchisesystem entscheiden; er sollte jedenfalls erst einmal auch ein Handelsvertreternetzwerk in Betracht ziehen. Franchising ist deshalb aufwendig, weil es unendlich viel mehr kann als Vertrieb. Deshalb ist Franchising eine der großartigsten Organisationserrungenschaften der Industriegesellschaft, geradezu eine „Wundermaschine“ für die Fremdkapitalbeschaffung, ein Hebel für Expansion mit fremdem Kapital, für Markenaufbau und für eine enorme Wertsteigerung. Wenn man Franchising richtig versteht. Wer diese Potentiale nicht für sich nutzbar machen will, braucht Franchising eigentlich nicht und wird viele Aspekte womöglich als Lästigkeit empfinden. Schließlich sollte sich auch niemand, der „einfach nur telefonieren“ möchte, das neueste Smartphone anschaffen; er wird verzweifeln.

Das soll nicht bedeuten, dass Franchising nicht zum Vertrieb taugt. Im Gegenteil. Nie ist Vertrieb effektiver, als wenn man erfolgreich *Vermarktung* organisiert. Das soll auch nicht bedeuten, dass Franchisesysteme, die von ihren Systemzentralen als reine Absatzkanäle organisiert sind, keinen vernünftigen Nutzen haben können. Das alles hat auch seine Berechtigung. Aber seine wahre Stärke wird Franchising nur ausspielen, wenn man es für Markenaufbau nutzt; dann nämlich, wenn der Franchisegeber erkennt, dass seine Franchisenehmer weder Kunden noch Verkäufer sind.

*Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, wie Markenaufbau durch ein einheitliches Markenerlebnis erreicht werden kann, wie ein Franchisegeber dauerhaft Nutzen stiften kann, um Konflikte zu vermeiden und wie man Expansion richtig organisiert, um schnell zu wachsen.*

**Dr. Jan Patrick Giesler** ist einer der renommiertesten deutschen Rechtsanwälte für Franchisegeber. Er ist seit 15 Jahren ausschließlich auf diesem Gebiet tätig und berät exklusiv Franchisegeber bei Vertragsgestaltung, Systemaufbau, Management und Expansion. Herr Dr. Giesler ist bereits zwei Mal vom *Lawyer Monthly Magazine* zu einem der einer 100 weltweit führenden Anwälte gewählt worden („Leading Lawyers 100“), er ist Präsident der International Franchise Lawyers Association (IFLA), Assoziierter Berater beim DFV und außerdem im Aufsichtsrat mehrerer Franchiseunternehmen tätig. Herr Dr. Giesler ist der Herausgeber einer Anzahl bekannter Fachbücher, der Autor ungezählter Fachbeiträge und nicht zuletzt auch der Herausgeber dieser Zeitschrift. Seit 1996 war Herr Dr. Giesler an dem Aufbau von mehr als 150 Franchisesystemen beteiligt. Er und sein Team verstehen sich als externe Rechtsabteilung für expansionsstarke Franchisegeber.

herausgeber@franchisesystemzentrale.de

## Die Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme (Teil 2)

von Dr. Jan Patrick Giesler, MBA

**Es ist kein Zufall, dass ein großer Teil der in Deutschland und Österreich tätigen Franchisesysteme nicht erfolgreich ist. Die Ursachen für mangelhafte Expansion sind vielfältig, manche sind hausgemacht, andere sind konzeptbedingt und die meisten ließen sich durchaus kurzfristig beheben. Wenn man die Ursachen für mangelhafte Expansion beseitigen will, gilt es, die „Erfolgsgeheimnisse“ der großen Systeme nutzbar zu machen: Bestimmte Fehler müssen vermieden, bestimmte Erfolgsfaktoren eingesetzt und Franchising richtig verstanden werden. Nachdem in Teil 1 (FSZ 2012/II, S. 3 ff.) zwei gefährliche Rückkoppelungswirkungen dargestellt wurden, die häufig den Expansionserfolg verhindern, beschäftigt sich Teil 2 mit einer Reihe von Aspekten, die erfolgreiches Franchising ausmachen.**

Es ist eine Wahrheit, die selten ausgesprochen wird: Ein überwiegender Teil der in Deutschland und Österreich gegründeten Franchisegeber-Unternehmen ist nicht erfolgreich. Die Franchisesysteme expandieren nicht, die Marke wird nicht einheitlich aufgeladen und in den meisten Fällen verschwinden die Geschäftskonzepte nach fünf bis zehn Jahren wieder vom Markt. Dabei ist die Lösung zum Greifen nah: Richtig organisierte Expansion und ein zielstrebiges Markenaufbau sind der Weg, um Erfolg zu haben; eine gewisse Kapitalstärke des Franchisegebers einmal unterstellt. Die US-amerikanischen Franchisegeber machen es vor: Bei richtiger Anwendung der Franchiseprinzipien ist ein Franchisesystem ein enormer Hebel, um Wert der Anteile der Gesellschafter exponentiell zu steigern. Expansion und Markenaufbau innerhalb weniger Jahre sind tatsächlich möglich, wenn man Franchising richtig verstanden hat und das Franchisesystem entsprechend organisiert. Auch in dem vorliegenden Teil 2 unserer Reihe werden einige der entscheidenden Faktoren für ein erfolgreiches und nachhaltiges Systemwachstum dargestellt. Wir wollen das einmal die „Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme“ nennen, obwohl daran nichts Geheimnisvolles ist. Die meisten dieser Erfolgsfaktoren liegen auf der Hand. Einige lassen sich relativ einfach umsetzen, andere erfordern eine grundsätzlich andere Herangehensweise und manche sind – weil es an den finanziellen Grundlagen fehlt – tatsächlich nicht in jedem System erreichbar. Dabei sollte es sich von selbst verstehen, dass die Liste von Problemursachen und Erfolgsfaktoren in den Teilen 1 bis 3 dieser Reihe nicht abschließend sein können; Quartal für Quartal werden in dieser Zeitschrift andere Autoren zusätzliche Ratschläge geben, wie Franchisesysteme erfolgreich gemacht werden können.

### **Unternehmensvervielfältigung und Markenaufbau**

Die Erkenntnis, dass Franchising keine Vertriebsmethode ist, sondern eine Methode, Unternehmen zu vervielfältigen, um mittels der vervielfältigten Unternehmen ein *einheitliches Markenerlebnis* zu erschaffen, *Markenaufbau* und *Vermarktung* zu organisieren, wurde in Teil 1 dieser Reihe dargestellt. Wer etwas so vergleichsweise Einfaches wie Vertrieb organisieren möchte, sollte sich nicht etwas so Aufwändiges wie ein Franchisesystem zulegen. Franchising ist deshalb so aufwendig, weil es unendlich viel mehr kann als „nur“ Vertrieb. Deshalb ist Franchising eine der großartigsten Organisationserfindungen der Industriegesellschaft, geradezu eine „Wundermaschine“ für die Fremdkapitalbeschaffung, ein Hebel für Expansion mit fremdem Kapital, für Markenaufbau und für die Erreichung einer enormen Wertsteigerung. Wenn man Franchising richtig versteht. Wer diese

Potentiale nicht für sich nutzbar machen will, braucht Franchising nicht und wird viele Aspekte als Lästigkeit empfinden.

„Ein Franchisesystem kann für den Markenaufbau auch enorm schädlich sein, wenn man Franchising nicht verstanden hat.“

Das soll nicht bedeuten, dass Franchising nicht zum Vertrieb taugt. Im Gegenteil. Nie ist Vertrieb effektiver, als wenn man erfolgreich *Vermarktung* organisiert. Das soll auch nicht bedeuten, dass Franchisesysteme, die von ihren Systemzentralen als reine Absatzkanäle organisiert sind, keinen vernünftigen Nutzen haben können. Das alles hat auch seine Berechtigung. Aber seine wahre Stärke wird Franchising nur dann ausspielen, wenn man es für Markenaufbau nutzt.

### **Schaffung eines einheitlichen Markenerlebnisses**

Markenaufbau mittels eines Franchisesystems erfordert es, an jedem Standort das Markenerlebnis einheitlich zu reproduzieren. Das klingt einfach. Eigentlich ist das auch einfach, wenn man einige Grundregeln beachtet.

Die Schwierigkeiten beginnen für viele Franchisegeber-Unternehmen schon damit, dass sie nicht verstanden haben, was es bedeutet, eine Marke einheitlich aufzuladen. Manche Franchisegeber kennen weder das eigene Markenversprechen noch wissen sie, welche Verhaltensweisen eines jeden Mitarbeiters eines jeden Franchisenehmers an jedem einzelnen Standort in welcher Weise zusammenwirken müssen, um das Markenerlebnis zu erschaffen, das Markenversprechen einzulösen und dadurch für die einheitlich positive Aufladung zu sorgen. Vielfach wird Corporate Design mit Corporate Identity verwechselt. Es ist nämlich ein Fehler, anzunehmen, eine ausreichende Einheitlichkeit sei erreicht, wenn Leuchtwerbung und Storedesign einheitlich gestaltet werden.<sup>1</sup> Das stimmt vielleicht dann teilweise, wenn man bereits über eine Weltmarke verfügt und damit ein Einzelhandelssystem aufbauen möchte. In allen anderen Fällen ist eher eine Verwässerung der Marke zu befürchten. Ein Franchisesystem kann für den Markenaufbau auch enorm schädlich sein, wenn man Franchising nicht richtig verstanden hat. Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg als Franchisegeber ist es deshalb, zu verstehen, wie eine Marke funktioniert und vor allem, auf welche Weise man sie überhaupt im Bewusstsein der relevanten Kundenkreise positiv aufladen kann. Man könnte eine ganze Bibliothek mit den Büchern<sup>2</sup> füllen, in denen beschrieben wird, wie man den Aufbau einer Marke generell bewerkstelligt. Darum soll es in dem vorliegenden Beitrag nur am Rande gehen. Das Grundverständnis dafür, dass ein unbekanntes Warenzeichen keine „Marke“ ist, die diese Bezeichnung wirklich verdient, und dass selbst reine Bekanntheit in den relevanten Kundenkreisen ohne einheitliche positive einheitliche Aufladung keinen ausreichenden Nutzen hat, kann für unsere Zwecke vorläufig genügen.

An dieser Stelle sei eine Zwischenbemerkung gestattet: Der Begriff des „Kunden“, so wie er hier verwendet wird, bezeichnet den Endkunden. Dieses Verständnis ist bereits ein Teil der Erkenntnis, wie Franchising funktioniert: Erfolgreiche Franchisegeber verstehen ihre Franchisenehmer nicht als

---

<sup>1</sup> Gleichwohl darf selbstverständlich das Corporate Design nicht vernachlässigt werden; Franchisegeber sollten mit Systemarchitekten arbeiten und den Franchisenehmer hinsichtlich der Betriebsausstattung an festgelegte Systemlieferanten binden.

<sup>2</sup> Vgl. nur *Brandmeyer/Pirck/Pogoda/Prill*, *Marken stark machen: Techniken der Markenführung*, 1. Auflage, Weinheim 2008; *Schmied*, *Markenaufbau - Grundlagen, Ansätze, aktuelle Entwicklungen*, Ansbach 2006; *Jagsch*, *Diskrepanzen in der Markenwahrnehmung: Selbstbild und Fremdbild eines Unternehmens, Markenaufbau und Positionierung*, Saarbrücken 2010.

Kunden, sondern als Kommunikations- und Vermarktungsinstrument im Verhältnis zu den Kunden. Das unterscheidet Franchising vom Vertragshandel.<sup>3</sup> Franchisenehmer haben den Auftrag, die Marke vor Ort bekannt zu machen und sie so aufzuladen, wie es der Franchisegeber erdacht hat. Das sollte dann bitte auch in den Franchiseverträgen geregelt werden – ein Versäumnis in vielen Systemen. Wenn es Franchisegeber wenigstens einigermaßen gelingt, die Marke einheitlich aufzuladen, wird eine Reihe von Probleme in den Franchisesystemen erheblich abgeschwächt: Eine einheitlich positiv aufgeladene Marke erhöht den Erfolg der Franchisenehmer, die Finanzierung der Franchisenehmer gelingt einfacher, die Bindungswirkung an das System steigt, die Menge an Konflikten geht zurück, die Expansion wird beschleunigt.

Wie soll die einheitlich positive Aufladung der Marke erreicht werden? Es gibt mehrere Wege. Ein Franchisegeber mit Industrieb Hintergrund verfügt möglicherweise bereits über eine aufgeladene Marke, die er in Jahrzehnten mit viel Finanzaufwand geschaffen hat. Oder er kann sie mit einem Werbebudget von mehreren hundert Millionen Euro gezielt für das Franchisesystem erschaffen. Für Unternehmen, die nicht über solche finanziellen Ressourcen verfügen, gibt es eine Alternative: Auch diese Unternehmen haben die Chance, innerhalb weniger Jahre eine bekannte Marke aufzubauen und können dies sogar ohne ein nennenswertes Werbebudget bewerkstelligen: Um das zu erreichen, gilt es, den Markenaufbau mit einem Franchisesystem zu organisieren. Das ist ein viel effizienterer Weg als die Investition in flächendeckende Werbung, zumal eine landesweite Streuung von Werbung nur dann Sinn ergibt, wenn das Franchisesystem einigermaßen Flächendeckung erreicht hat. Was nützt es, wenn die Verbraucher z.B. in Wien wissen, für was die Marke steht, wenn es in Wien keinen Systembetrieb gibt? Dass der Aufbau einer Marke mittels des Franchisesystems kein Wunschtraum bleiben muss, haben Unternehmen wie Clever Fit und Vapiano bewiesen: In wenigen Jahren sind diese Franchisegeber zu deutschlandweit bekannten Marken geworden bzw. befinden sich auf dem besten Weg zur Weltmarke.

Der erste Schritt auf diesem Weg besteht darin, dass Gesellschafter und Management des Franchisegeber-Unternehmens das Markenversprechen selbst verstanden haben, dass sie wissen, was zu seiner Einlösung getan werden muss. Im zweiten Schritt muss dann, daraus abgeleitet, in jedem Detail festgelegt werden, wie das Markenerlebnis für die Kunden in jeder Situation erfahrbar gemacht soll. Hier geht es, bildlich gesprochen, um die Justierung hunderter oder tausender von Stellschrauben im Umgang mit den Kunden. Das Ergebnis dieser Detailfestlegung sind verbindliche Handlungs- und Verhaltensrichtlinien für jeden, der im Zusammenhang mit der Marke in Erscheinung tritt, vor allem für die Franchisenehmer und die Mitarbeiter in den Systembetrieben. Bei diesen Handlungs- und Verhaltensrichtlinien handelt es sich später um den Kern des Betriebshandbuchs,<sup>4</sup> dessen Erstellung bzw. Überarbeitung auf den zweiten Schritt folgen wird. In dem zweiten Schritt geht es, mit anderen Worten, zunächst um die Frage: Wie muss der Systembetrieb im Detail geführt und die Marke für die Kunden im Detail erlebbar gemacht werden? Man kann das aus der Antwort auf diese Frage abgeleitete Regelwerk richtigerweise „Marketingkonzept“ nennen, wobei man auch daran denken sollte, dass dieser Begriff gewisse Nachteile hat, weil die meisten Menschen – auch Kaufleute – Marketing mit Werbung verwechseln. Um Werbung geht es nicht. Es geht um die Schaffung des immer gleichen Markenerlebnisses. Die Festschreibung der Handlungen, die täglich

---

<sup>3</sup> Selbstverständlich gibt es weitere Unterschiede, wie z.B. typischerweise die Vergütungsstruktur und die beim Franchising wesentlich weiter fortgeschrittene vertikale Vorwärtsintegration; vgl. Giesler, Praxishandbuch Vertriebsrecht, 2. Auflage 2011, § 1 Einführung, Rdn. 21 ff.

<sup>4</sup> In diesem Beitrag wird der Begriff „Betriebshandbuch“ für dasjenige Regelwerk verwendet, das die Richtlinien zur Betriebsführung enthält, weil in einigen Systemen Franchisehandbuch (Franchise Manual) und Betriebshandbuch (Operations Manual) unterschieden werden.

vorgenommen werden müssen, um das Markenerlebnis in jedem Systembetrieb zu reproduzieren, ist die Schlüsselfunktion des markenaufbauorientierten Betriebshandbuchs.

Es ist schon viel über die Funktionen und Inhalte von Betriebshandbüchern geschrieben worden. Merkwürdig, dass dieser Aspekt kaum jemals erwähnt wird. Damit ist auch das unzureichende Verständnis von Betriebshandbüchern eine der wesentlichen Ursachen für das Ausbleiben von Erfolg in Franchisesystemen. Nicht deshalb, weil allein das Vorhandensein eines in diesem Sinne „guten“ (nämlich markenaufbauorientierten) Handbuchs etwas bewirkt. Die Wirkung des Handbuchs allein könnte kaum geringer sein. Sondern deshalb, weil sich Gesellschafter und Management des Franchisegeber-Unternehmens im Zuge der Erstellung des markenaufbauorientierten Handbuchs selbst bewusst machen, welche Stellschrauben es gibt und wie diese im Detail justiert werden müssen, um ein bestimmtes Markenerlebnis zu erreichen.

Die Erstellung eines markenaufbauorientierten Betriebshandbuchs kann man also als separaten, als dritten Schritt auf dem Weg zum Markenaufbau ansehen.

An dieser Stelle gilt es, mit typischen Missverständnissen im Zusammenhang mit Handbüchern aufzuräumen: Auf die äußere Form kommt es nicht maßgeblich an. Das Handbuch soll schnell verfügbar, gut lesbar und leicht verständlich sein. Dieses Ziel kann mit einem Papierhandbuch, mit einer CD-Rom und mit einem Onlinetool erreicht werden. Letztlich ist das Geschmackssache, wobei die Hingabe auf einem Datenträger die unerlaubte Vervielfältigung begünstigen kann. Keine Geschmackssache ist indes die Erkenntnis, dass Franchisegeber ihre Betriebshandbücher bitte nicht von einer Werbeagentur erstellen lassen sollten: Woher soll denn eine Werbeagentur wissen, wie das Markenerlebnis in hunderten von Details *durch die Betriebsführung erzeugt* werden kann? Agenturen erstellen typischerweise nutzlose Handbücher. Das gipfelt in Handbüchern, die Werbung dafür machen wollen, sich dem Franchisesystem anzuschließen. In diesen Fällen hat man offenkundig vergessen, der Agentur zu erklären, um was es überhaupt geht. Das ist kein schlechter Witz, sondern die traurige Realität – vor allem in Systemen mit Industrieb Hintergrund. Daraus folgt desweiteren, dass es keinen externen Anwalt oder Berater gibt, der die *Inhalte* des Handbuchs bereitstellen kann. Die Inhalte müssen von den Schlüsselmitarbeitern des Franchisegebers kommen: Von dem Management in der Systemzentrale, das das Markenversprechen festgelegt hat und von den Betriebsleitern in den Pilotbetrieben, die die exakte Justierung der Stellschrauben kennen. Diese Personen allein können die Quelle der betriebsführungsbezogenen Informationen sein. Anwälte und Berater nur können helfen, die Informationen zusammenzutragen, die enorme Informationsmenge zu beherrschen und die Informationen in didaktisch gut aufbereiteter Form aufzuschreiben. Hinzuzufügen ist, dass Betriebshandbücher selbstverständlich weitere Funktionen haben. Davon wird in dieser Zeitschrift in den nächsten Jahren noch häufig die Rede sein. Die Zusammenstellung der Richtlinien, die für die Reproduktion des Markenerlebnisses verantwortlich sind, ist allerdings der Kern eines markenaufbauorientierten Betriebshandbuchs. Das ist eine dermaßen simple Wahrheit, dass man sich fragen sollte, weshalb sie so unbekannt ist. Wenn man nicht einmal aufschreibt, was im Detail getan werden muss, um das einheitliche Markenerlebnis zu schaffen, wie soll die Umsetzung durch selbständige Unternehmer überhaupt möglich sein? Dies darf bitte nicht den Blick darauf verstellen, dass das Training in Franchisesystemen das Hauptinstrument ist, das entscheidende Wissen auf die Franchisenehmer und deren Mitarbeiter zu übertragen. Davon wird noch zu sprechen sein.

Bevor wir uns mit dem vierten Schritt befassen, sei ein abschließender Hinweis zu dem Thema der Betriebshandbücher gestattet: Betriebshandbücher sind auch deshalb häufig unzureichend gestaltet, weil Franchisegeber früh vor der „Gesamtaufgabe Handbuch“ kapituliert haben. Die Kapitulation

führt dazu, dass zunächst halbherzig ein paar Seiten verfasst werden und das Handbuch danach für viele Jahre einer verdrängten Dauerbaustelle wird. Ursache für die Kapitulation sind meist übertriebene Ambitionen, denen man selbst nicht gerecht werden kann. Statt mit dem „großen Wurf“ beginnen zu wollen und an der selbst gesetzten Aufgabe zu scheitern, sollte man sich vielleicht besser darauf beschränken, den markenaufbauorientierten Teil zu erstellen. Das kann ein erfahrener Anwalt oder Berater in wenigen Tagen bewerkstelligen und es sollte kaum einen fünfstelligen Betrag kosten. Ein Franchisegeber, der selbst diesen Betrag nicht investieren kann, wird aus ganz anderen Gründen niemals Erfolg haben können.

Im vierten Schritt muss erreicht werden, dass jeder einzelne Mitarbeiter der Systemzentrale das Markenversprechen kennt und im Detail verstanden hat, was zu seiner Einhaltung getan werden muss. Deshalb sollte jeder Mitarbeiter das markenaufbauorientierte Betriebshandbuch gelesen haben. Das gilt vor allem für diejenigen Mitarbeiter, die für die Franchisenehmer zuständig sind. Es darf keinen Franchise-Betreuer und keinen Operations-Manager geben, der das Betriebshandbuch nicht beherrscht und der nicht genauso intensiv geschult wurde wie die Franchisenehmer. Wer nicht weiß, wie die Stellschrauben justiert sein müssen, kann die Abweichungen in den Systembetrieben nicht erkennen. Das leuchtet Ihnen ein? Mir auch. Merkwürdig nur, dass es in der Praxis sehr viele Franchisegeber gibt, dieses Prinzip nicht beachten. Häufig sind es gerade die Franchise-Betreuer und Operations-Manager, die noch nie einen Blick ins Betriebshandbuch geworfen haben. Wenn Sie diesen Punkt sofort in Ihrem System ändern, haben Sie einen Schritt getan. Ein Franchisegeber sollte außerdem nur qualifizierte Personen als Franchise-Betreuer und Operations-Manager einstellen, nämlich Personen, die einen Wissensvorsprung vor den Mitarbeitern des Franchisenehmers haben, die über die Fähigkeit verfügen, klar zu kommunizieren und die dadurch eine natürliche Autorität besitzen. Wissensführerschaft ist ein Schlüssel zu gutem Franchising. Dass es vielfach bereits an der Qualifikation der Betreuungsmitarbeiter mangelt, liegt wiederum daran, dass viele Franchisegeber von Anfang an unterkapitalisiert waren und ihre knappen Ressourcen vordringlich in Mitarbeiter investieren, die für die Expansion zuständig sind. Diese Gewichtung ist in der Phase des anfänglichen schnellen Wachstums auch durchaus sinnvoll. Ein vollständiges Außerachtlassen der Betreuung durch den Einsatz unqualifizierter Mitarbeiter kann indes niemals richtig sein. Andernfalls kommt es zu der gefährlichen zweiten Rückkopplung, von der in Teil 1 unserer Reihe die Rede war: Die erste Generation der Franchisenehmer findet ihren individuellen Weg bei der Konzeptanwendung, lässt sich später kaum einfangen und ist als Unruheherd der Anfang einer eigenen Verursachungskette, anderen vorläufigem Ende der Glaubwürdigkeitsverlust des Franchisegebers steht.

„Vielfalt mag in vielen Lebensbereichen gut und Chaos mag der Motor der Evolution sein. Wenn es um den Aufbau einer Marke geht, sind Vielfalt und Chaos schlecht. Vielfalt ist der Feind der einheitlich positiv aufgeladenen Marke.“

Im fünften Schritt müssen das Markenversprechen und alle Details seiner Einlösung, also vor allem wie das Markenerlebnis für die Kunden im Detail in jeder einzelnen täglichen Situation erfahrbar gemacht soll, auf die Franchisenehmer und deren Mitarbeiter transferiert werden. Dieser Transfer kann erfolgreich nur dadurch erreicht werden, dass die Franchisenehmer und deren Mitarbeiter intensiv in den markenaufbauorientierten Aspekten der Betriebsführung geschult und trainiert werden. Neben dem technischen Betriebsführungs-Know-how muss es bei dem Transfer also vor allem um die Fragen gehen: Was ist das Markenversprechen? Wie muss in jeder denkbaren Situation mit den Kunden umgegangen werden, damit sie die Marke so erleben, wie sie der Franchisegeber

erdacht hat? Es gibt kein erfolgreiches Franchisesystem, das diesen Trainingsinhalt vernachlässigt; es ist der Kern des Trainings.

Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Franchisegeber auch die Mitarbeiter des Franchisenehmers trainiert bzw. in den dafür autorisierten Systembetrieben trainieren lässt. Die alternative Herangehensweise, nur den Franchisenehmer bzw. dessen Betriebsleiter zu trainieren und drauf zu vertrauen, dass die trainierte Person die Schulungsinhalte „schon irgendwie ohne Verfälschung und Informationsverlust weitergeben“ wird, ist offenkundig ungeeignet. Wer wirklich noch glaubt, dass das Prinzip „train the trainer“ beim Franchising eine Lösung sein könnte, sollte sich einmal anschauen, wie die wirklich weltweit erfolgreichen Franchisesysteme Training organisiert haben. Es genügt vielleicht auch, sich an das Kinderspiel „stille Post“ zu erinnern. Jede Weitergabe von Informationen ist mit einem Informationsverlust und – schlimmer noch – mit der Hinzufügung der eigenen Auffassung und Interpretation verbunden. Das mag in vielen Bereichen des Lebens hinnehmbar oder vielleicht sogar wünschenswert sein. Wenn es hingegen darum geht, Menschen zu vermitteln, was diese im Detail täglich auf ihren Positionen im Systembetrieb tun müssen, um ein Markenerlebnis entstehen zu lassen, sind Informationsverlust und abweichende Interpretationen verheerend: Es wird dann kein einheitliches Markenerlebnis geben; allenfalls kann man noch auf den Zufall hoffen. Vielfalt mag in vielen Lebensbereichen gut und Chaos mag der Motor der Evolution sein. Wenn es um den Aufbau einer Marke geht, sind Vielfalt und Chaos schlecht. Vielfalt ist der Feind der einheitlich positiv aufgeladenen Marke.

Dabei versteht es sich von selbst, dass es Geld kostet, die Mitarbeiter des Franchisenehmers zu trainieren und sich nicht auf oberflächliche Schulungen für den Franchisenehmer zu beschränken. Ausnahmsweise ist das kein Aspekt, bei dem die mangelhafte Kapitaldecke vieler Franchisegeber zu bedauern ist. Denn das Training für die Belegschaft der Systembetriebe werden letztlich, gegebenenfalls auf Umwegen, die Franchisenehmer bezahlen müssen. Hinsichtlich des Trainings für die anfänglich vorhandene Belegschaft der Systembetriebe kann die Vergütung ein Teil der Eintrittsgebühr sein oder sie kann als separate Schulungsgebühr ausgewiesen werden. Beides ist möglich, solange – bitte – richtig kalkuliert wird. Manche Franchisegeber weisen eine separate Schulungsgebühr allein deshalb aus, um sich nicht im Vergleich zu anderen Systemen durch eine hohe Eintrittsgebühr die Expansion zu erschweren. Wer als Franchisegeber so denkt, hat offensichtlich noch ganz andere Probleme oder legt es darauf an, dass sich einfältige Menschen für das Franchisesystem interessieren. Diejenigen Franchisegeber, die unter Beachtung der hier dargestellten Prinzipien erfolgreich eine magnetische Marke aufbauen, haben hingegen keine Probleme, eine hohe Eintrittsgebühr zu verlangen. Denn die Eintrittsgebühr ist schließlich angesichts der umfangreichen Leistung gerechtfertigt, die gesamte Belegschaft zu trainieren. Wer hingegen meint, dass das Training für die Mitarbeiter im Systembetrieb zu hohe Kosten verursacht und die Durchführung dieses Trainings deshalb dem Franchisenehmer übertragen möchte, muss sich fragen, weshalb der Franchisenehmer die Trainingsleistungen preiswerter herstellen kann oder muss sich eingestehen, dass die Mitarbeiter der Franchisenehmer im Grunde nie wirklich trainiert werden sollten.

Während an einem Training für die Mitarbeiter der Franchisenehmer also grundsätzlich kein Weg vorbeiführt, ist es selbstverständlich erstens von dem Franchisekonzept abhängig, in welchem Umfang trainiert werden muss. Einfache Franchisekonzepte lassen sich, vor allem wenn man das Training auf die jeweils relevante Position in dem Systembetrieb beschränkt, in wenigen Wochen trainieren. Im Bereich der Systemgastronomie wird ein dermaßen geringer Trainingsumfang hingegen kaum ausreichen, wenn ein einheitliches Markenerlebnis angestrebt wird. Außerdem gibt

es zweitens unterschiedliche Herangehensweisen an die Organisation des Trainings: Es ist selbstverständlich durchaus möglich, das Training in Systembetrieben ausgewählter (autorisierter) Franchisenehmer durchführen zu lassen, wenn man das von vornherein in den Franchiseverträgen vereinbart hat. Hierfür bietet es sich an, die Autorisierung von dem Bestehen einer Prüfung als „Trainingsbetrieb“ abhängig zu machen, diese Möglichkeit an die perfekte Einhaltung der markenaufbauorientierten Richtlinien zu knüpfen und mit einem Anreiz für die Franchisenehmer zu versehen. Dann wird jeder Franchisenehmer den Wunsch haben, den Status als autorisierter Trainingsbetrieb zu erlangen. Es ist also nicht notwendig, dass der Franchisegeber das Training in einer Akademie oder mittels eigener Trainingsbetriebe anbietet. Drittens kann man in Betracht ziehen, das Training für einfache Mitarbeiter auf ein relatives Minimum zu beschränken, für jeden Systembetrieb bestimmte Schlüsselpositionen zu definieren, die besonders ausgiebig in der Vorgesetztenfunktion trainiert werden (z.B. Betriebs-, Schichtleiter) und in den ersten Tagen nach Eröffnung ein Trainingsteam des Franchisegebers zu entsenden, das die einfachen Mitarbeiter „on the job“ weiter trainiert. Unabhängig davon ist ein „Opening Team“, das der Franchisegeber entsendet, ein gutes Mittel, um den Anfangserfolg des Franchisenehmers und die von Anfang an richtige Markenkommunikation zu unterstützen.

„Nur wer schon immer davon geträumt hat, Direktor eines Flohzirkus zu sein, kann nachhaltig Freude an 200 einzelnen Franchisenehmern für 200 einzelne Standorten haben.“

Der sechste Schritt zur einheitlichen Markenaufladung besteht darin, die Franchisenehmer und deren Mitarbeiter fortlaufend zu kontrollieren und im Fall einer Abweichung von dem Marketingkonzept unverzüglich einzugreifen. Zum konsequenten Eingreifen bedarf es allerdings geeigneter Anreiz- und Steuerungsinstrumente, die in vielen Franchiseverträgen gar nicht angelegt sind. Davon soll bei anderer Gelegenheit die Rede sein. Wiederholte sichtbare und verdeckte Prüfungen (Store Checks und Mystery Shopping) und weitere Schulungsmaßnahmen sind also unerlässlich, wenn ein erfolgreiches Franchisesystem aufgebaut werden soll. Diese Erkenntnis gilt übrigens auch für die Filialen des Franchisegebers, was zeigt, dass Abweichungen von dem Marketingkonzept keine franchisesystemspezifische Erscheinung sind. Wenn der Franchisegeber ein eigenes Filialsystem führt, was aus Gründen, die in Teil 3 dieser Reihe noch dargestellt werden, ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, müssen selbstverständlich auch die eigenen Filialen das Marketingkonzept exakt umsetzen. Dabei geht es vor allem auch darum, dass die eigenen Filialen keine negative Vorbildfunktion haben. Wenn der Franchisegeber selbst nicht beweist, dass man bei Beachtung der markenaufbaurelevanten Richtlinien erfolgreich ist, wird sich kein Franchisenehmer danach richten.

### **Expansion mit Markenfranchise**

Der Aufbau einer Marke erfordert, neben der Herstellung eines einheitlichen Markenerlebnisses, dass dieses Markenerlebnis innerhalb kurzer Zeit an möglichst vielen Standorten verfügbar gemacht wird. Das Franchisesystem muss also schnell expandieren. Das ist wirklich keine bahnbrechende Erkenntnis. Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, das Franchisesystem von vornherein so zu konzipieren, dass jeder Franchisenehmer mehrere Systembetriebe eröffnen muss und auf diese Weise einen regionalen Filialcluster aufbaut. Diese Methode der Expansion, seit einigen Jahren als Markenfranchise<sup>5</sup> bezeichnet, bildet die Grundlage sehr vieler erfolgreicher Franchisesysteme. Es ist offenkundig in jeder Hinsicht sinnvoll, mit beispielsweise 50 Franchisenehmern 200 Systembetriebe

---

<sup>5</sup> [www.markenfranchise.de](http://www.markenfranchise.de)

zu organisieren als die gleiche Zahl von Standorten mit 200 Franchisenehmern. Nur wer schon immer davon geträumt hat, Direktor eines Flohzirkus zu sein, kann nachhaltig Freude an 200 einzelnen Franchisenehmern für 200 einzelne Standorten haben.

Bevor wir auf die Anforderungen der erfolgreichen Filialclusterexpansion zu sprechen kommen, ist folgende Anmerkung geboten: Es versteht sich von selbst, dass nicht jedes Geschäftskonzept für diese Form geeignet ist. Mindestvoraussetzung ist, dass mit den Systembetrieben durchschnittlich auch nach dem Abzug des Unternehmerlohns so viel Gewinn erzielt wird, dass eine angemessene Kapitalverzinsung erzielt werden kann. Denn den Unternehmerlohn muss der Franchisenehmer als Gehalt für den Betriebsleiter eingeplant haben. Damit scheidet die „Ich kauf mir einen Filialleiterjob“ Franchise-Konzepte von vornherein für eine Filialclusterexpansion aus. Allerdings können auch diese Systeme eine weitere regionale Expansion durch die vorhandenen Franchisenehmer in Betracht ziehen, beispielsweise durch Handelsvertreter, die der Franchisenehmer beschäftigen und einsetzen muss, um definierte Vermarktungsziele zu erreichen.

Es sprengt den Rahmen dieses Beitrags, sämtliche Aspekte von Markenfranchise darzustellen. Dies wird in dieser Zeitschrift gewiss von anderen Autoren nachgeholt. In unserem Zusammenhang ist lediglich Folgendes bedeutsam: Eine Expansionsmöglichkeit mit Filialclustern zieht einen anderen Typus von Franchisenehmern an. Diese Franchisesysteme sind nämlich für echte Unternehmer interessant. Echte Unternehmer möchten nicht jahrelang *in einem* Unternehmen arbeiten, sondern – wie es sich für Unternehmer gehört – *an einem* Unternehmen. Echte Unternehmer investieren ihr Kapital, um eine Kapitalverzinsung zu erzielen und haben bei Eintritt ihrer Zinserwartungen keinen Grund, in unsachlicher Form gegen den Franchisegeber vorzugehen. Viele der negativen Begleiterscheinungen des Aufbaus mit unprofessionellen Franchisenehmern – Konflikte aus reinem Geltungsdrang, Persönlichkeitsstörungen und Gruppenbildungen – entfallen. Es ist kein Zufall, dass gerade die erfolgreichen Systeme mehr oder weniger auf diese Methode setzen.

„Wenn Sie andere Unternehmer dafür begeistern wollen, Franchisenehmer zu werden, müssen sie diesen Unternehmern die Chance auf Expansion geben.“

Eine Expansion mit Markenfranchise setzt eine andere Herangehensweise an Gebietsschutz voraus, die sogleich erläutert werden soll. Unabhängig davon, ob man auf die Methode Markenfranchise setzt, sollte das Prinzip des Gebietsschutzes allerdings von der Franchise-Wirtschaft ohnehin grundlegend überarbeitet werden. Denn wenn es in einem bestimmten Gebiet das Potential für mehr als einen Systembetrieb gibt (wenn das nicht so wäre, bedürfte es ohnehin keines Gebietsschutzes),<sup>6</sup> liegt die Einräumung von Gebietsschutz weder im Interesse des Franchisegebers noch im Interesse des Franchisenehmers. Gebietsschutz wird dann nämlich bedeuten, dass das theoretisch gegebene Potential für weitere Systembetriebe nicht genutzt wird – sehr zur Freude der Wettbewerber, die diese Marktpositionen besetzen werden. Damit ist in dem Franchisesystem niemand gedient. Das zeigt, dass Gebietsschutz stets nur eine Illusion gewesen ist: Wenn das Franchisesystem die möglichen Marktpositionen nicht besetzt, werden Wettbewerber dies tun – und vor den Wettbewerbern ist der Franchisenehmer nicht<sup>7</sup> geschützt. Der beste Schutz besteht hingegen darin, den Markt zu besetzen. Deshalb muss es das gemeinsame Ziel der Systempartner sein, das gesamte vorhandene Marktpotential mit Systembetrieben auszuschöpfen. Die Expansion

---

<sup>6</sup> Die Alternative besteht allerdings in der Einräumung von Mikrogebieten, die, je nach Umfang, auch nur eine Kaschierung des fehlenden Gebietsschutzes darstellen können.

<sup>7</sup> Mit Ausnahme des Schutzes, den das Wettbewerbsrecht generell gewährt.

mit Filialclustern macht sich diese Erkenntnis zunutze: Wenn man auf diese Weise expandiert, ist es sinnvoll, den Franchisenehmern nur Gebietsentwicklungsschutz zu geben. Gebietsentwicklungsschutz bedeutet, dass das Vertragsgebiet nur so lange für den Franchisenehmer geschützt ist, wie er die anfänglich definierten Ziele zur Eröffnung weiterer Filialen erreicht. Wenn der Franchisenehmer die Ziele verfehlt, entfällt der Gebietsentwicklungsschutz und der Franchisenehmer führt die bis dahin aufgebauten Systembetriebe auf der Grundlage der abgeschlossenen Franchiseverträge weiter; die restlichen Standorte werden von dem Franchisegeber mit einem anderen Franchisenehmer oder mit Eigenbetrieben verwirklicht. Die Konstruktion „Filialcluster mit Gebietsentwicklungsschutz“ setzt eine anderer Herangehensweise an die Vertragswerke voraus; neben den Franchiseverträgen, die pro Systembetrieb abgeschlossen werden, muss der Franchisenehmer einen Gebietsentwicklungsvertrag unterzeichnen.

Wer so expandiert, löst mehrere Probleme: Der Engpass, nicht genügend Unternehmer für eine Position als Franchisenehmer begeistern zu können, kann teilweise umgangen werden. Statt 200 Franchisenehmer in fünf Jahren zu suchen, lässt sich die Aufgabe, 50 bis 60 Unternehmer für das System zu gewinnen, die je drei bis vier Betriebe eröffnen, schon eher in fünf Jahren realisieren. Weil die Methode „Filialcluster mit Gebietsentwicklungsschutz“ echte Unternehmer anzieht, lassen sich bessere Franchisenehmer finden, die aufgrund Ihrer unternehmerischen Fähigkeiten eine größere Chance auf Erfolg haben. Weil sich dadurch der Erfolg zuverlässiger und häufiger einstellt, werden die Konflikte abnehmen, was wiederum die Expansionsgeschwindigkeit erhöht. Zugleich wird den Franchisenehmern die Möglichkeit zu einer unternehmerischen Karriere im System ermöglicht, was seinerseits das Konfliktpotential senkt und wiederum eine magnetische Wirkung auf die nächsten echten Unternehmer ausübt. Hierbei handelt es sich um eine positive Rückkopplung, die verstärkende Wirkungen auch auf Finanzierung, Markenaufbau und Markenbekanntheit hat. Echte Unternehmer, die im System expandieren können, werden auch eher von den Sparkassen und Banken finanziert. Und mehr ehrlich: Würden Sie für ein Jahrzehnt oder gar für den Rest Ihres Berufslebens damit zufrieden sein, in einem Ladengeschäft Ware zu verkaufen? Warum nicht? Weil Sie als Franchisegeber ein Unternehmer (sic!) sind und es nun einmal zur Persönlichkeit eines Unternehmers gehört, expandieren zu wollen. Deshalb gilt: Wenn Sie andere Unternehmer dafür begeistern wollen, Franchisenehmer zu werden, müssen sie diesen Unternehmern die Chance auf Expansion geben. Andernfalls werden die guten Franchisenehmer irgendwann mangels Alternative dazu übergehen, ihr Kapital außerhalb des Systems zu investieren – welche eine Vergeudung von Ressourcen. Die erfolgreichen Franchisenehmer sollten ihren Gewinn doch sinnvollerweise wieder in das Franchisesystem investieren.

Allein durch die Änderung der Herangehensweise bekommt das Franchisesystem Schubkraft, die vorher undenkbar erschien: Die Gewinnung qualifizierterer Franchisenehmer, die einfacher finanziert werden können, führt zu einer schnelleren Expansion. Diese schnellere Expansion macht, wenn Sie das Franchisesystem zu Markenaufbau nutzen und nicht „nur“ Vertrieb organisieren wollen, zu einer rasch zunehmenden Markenbekanntheit, was weitere qualifiziertere Franchisenehmer anzieht und einen erneuten Wachstumsschub bewirkt. Die wachsende Markenbekanntheit erhöht innerhalb der wenigen Jahre, die Sie jetzt nur noch für den erfolgreichen Systemaufbau benötigen, die Bindungswirkung für die Franchisenehmer. Auf einmal ist es attraktiv, Franchisenehmer in Ihrem System zu sein und zu bleiben, was die Wahrscheinlichkeit von Konflikten erneut absenkt. Dieses selbstverstärkende Prinzip können Sie zusätzlich befeuern, wenn sie einen „systeminternen Markt“ für Kauf und Verkauf von Systembetrieben etablieren, um den weniger erfolgreichen Franchisenehmern einen geordneten Ausstieg zu ermöglichen; zugleich sind erfolgreiche Filialcluster-Franchisenehmer eher an dem Kauf eines Systembetriebes interessiert und überhaupt in der Lage,

weitere Filialen hinzuzunehmen. Das wiederum setzt andere vertragliche Vorkehrungen voraus. Davon soll in Teil 3 dieser Reihe noch ausführlich die Rede sein.

Bei alledem ist zu bedenken, dass die Führung mehrerer Filialen mit angestellten Filialleitern von einem Franchisenehmer andere Fertigkeiten verlangt als eine eigene Tätigkeit als Verkäufer. Hier liegt bei vielen Franchisesystem ein Problem: Viele Franchisegeber führen selbst kein Filialsystem und deshalb fehlt ihnen das Wissen, wie man einen Filialcluster aufbaut und führt. Deshalb ist es nicht überraschend, dass manche Franchisegeber die „Mächtigkeit“ von Filialcluster-Franchisenehmern mit Sorge sehen – womöglich zu Recht: Denn wer als Franchisegeber selbst nicht zum Filialmanagement in der Lage ist, muss das überlegende Wissen seiner Franchisenehmer auf diesem Sektor tatsächlich mit Sorge sehen. Ein Franchisegeber muss Wissenführerschaft anstreben: Die Franchisenehmer sollten aufgrund der exakten Umsetzung des Konzepts Erfolg haben und nicht eigene Wege zu einem Zufallserfolg suchen müssen (vgl. „Erfolg trotz des Konzepts“ in Teil 1). Andernfalls ist die Autorität des Franchisegebers gefährdet. Dann ist es auch kein Wunder, dass die Banken die Finanzierung weiterer Filialen eines Franchisenehmers mit Skepsis sehen. Denn wenn der Franchisenehmer nicht im Filialmanagement trainiert wurde, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er mit der zweiten Filiale überfordert ist, daran scheitert und dass dieses Scheitern auch seinen ersten Systembetrieb in Mitleidenschaft zieht. Der Franchisegeber benötigt also ein schlüssiges Konzept für Filialmanagement und dieses Konzept muss ein Bestandteil des Trainings sein.

**Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, wie Sie Bindungswirkung und Anreize für Franchisenehmer erzeugen, die Finanzierung bewerkstelligen, Marketing richtig organisieren, welche Elemente zur Steuerung Sie zukünftig einsetzen sollten und weshalb Sie dauerhaft um ein eigenes Filialsystem nicht herumkommen.**

**Dr. Jan Patrick Giesler** ist einer der renommiertesten deutschen Rechtsanwälte für Franchisegeber. Er ist seit 15 Jahren ausschließlich auf diesem Gebiet tätig und berät exklusiv Franchisegeber bei Vertragsgestaltung, Systemaufbau, Management und Expansion. Herr Dr. Giesler ist bereits zwei Mal vom *Lawyer Monthly Magazine* zu einem der einer 100 weltweit führenden Anwälte gewählt worden („Leading Lawyers 100“), er ist Präsident der International Franchise Lawyers Association (IFLA), Assoziierter Berater beim DFV und außerdem im Aufsichtsrat mehrerer Franchiseunternehmen tätig. Herr Dr. Giesler ist der Herausgeber einer Anzahl bekannter Fachbücher, der Autor ungezählter Fachbeiträge und nicht zuletzt auch der Herausgeber dieser Zeitschrift. Seit 1996 war Herr Dr. Giesler an dem Aufbau von mehr als 150 Franchisesystemen beteiligt. Er und sein Team verstehen sich als externe Rechtsabteilung für Franchisegeber.

herausgeber@franchisesystemzentrale.de

## **Die Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme (Teil 3)**

*von Dr. Jan Patrick Giesler, MBA*

**Es ist kein Zufall, dass ein großer Teil der in Deutschland und Österreich tätigen Franchisesysteme nicht erfolgreich ist. Die Ursachen für mangelhafte Expansion sind vielfältig, manche sind hausgemacht, andere sind konzeptbedingt und die meisten ließen sich durchaus kurzfristig beheben. Wenn man die Ursachen beseitigen will, gilt es, die „Erfolgsgeheimnisse“ der großen Systeme nutzbar zu machen: Bestimmte Fehler müssen vermieden, bestimmte Erfolgsfaktoren eingesetzt und Franchising richtig verstanden werden. Nachdem in Teil 1 (FSZ 2012/II) und Teil 2 (FSZ 2012/III) dieses Beitrags gefährliche Rückkoppelungswirkungen und das richtige Verständnis von Franchising dargestellt wurden, beschäftigt sich Teil 3 mit Einzelmaßnahmen, die Systeme erfolgreich machen.**

Es ist eine Wahrheit, die selten ausgesprochen wird: Ein überwiegender Teil der in Deutschland und Österreich gegründeten Franchisegeber-Unternehmen ist nicht erfolgreich. Die Franchisesysteme expandieren nicht, die Marke wird nicht einheitlich aufgeladen und in den meisten Fällen verschwinden die Geschäftskonzepte nach fünf bis zehn Jahren wieder vom Markt. Dabei ist die Lösung zum Greifen nah: Richtig organisierte Expansion und ein zielstrebiges Markenaufbau sind der Weg, um Erfolg zu haben; eine gewisse Kapitalstärke des Franchisegebers einmal unterstellt (vgl. dazu FSZ 2012/II, S. 5 ff.). Die US-amerikanischen Franchisegeber machen es vor: Bei richtiger Anwendung der Franchiseprinzipien ist ein Franchisesystem ein Hebel, um Wert der Anteile der Gesellschafter exponentiell zu steigern. Expansion und Markenaufbau innerhalb weniger Jahre sind tatsächlich möglich, wenn man Franchising richtig verstanden hat und das Franchisesystem entsprechend organisiert. Die in den Teilen 1 bis 3 dieses Beitrags genannten Herangehensweisen an Franchising wollen wir die „Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme“ nennen, obwohl daran nichts Geheimnisvolles ist. Die meisten dieser Erfolgsfaktoren liegen auf der Hand. Einige erfordern eine grundsätzlich andere Herangehensweise an das Franchisesystem. Dabei sollte es sich von selbst verstehen, dass die Liste von Problemursachen und Erfolgsfaktoren nicht abschließend sein können; Quartal für Quartal werden in dieser Zeitschrift andere Autoren zusätzliche Ratschläge geben, wie Franchisesysteme erfolgreich gemacht werden können.

### **Organisationsformen für Werbung und Marketing**

In Teil 2 dieses Beitrags ist bereits dargestellt worden, dass der Franchisegeber einen erfolgreichen Markenaufbau mit dem Franchisesystem organisieren kann, wenn es ihm gelingt, unter Einsatz der Franchisenehmer an sämtlichen Standorten ein einheitliches Markenerlebnis zu erzeugen. Der in dieser Weise richtig verstandene Einsatz der Franchisenehmer als lokale Markenbotschafter ist ein viel effizienterer Weg, als eine umfangreiche Investition in flächendeckende Werbung, zumal eine landesweite Streuung von Werbung nur dann Sinn ergibt, wenn das Franchisesystem einigermaßen Flächendeckung erreicht hat. Dabei spielt es für das gemeinsame Verständnis der Systempartner eine entscheidende Rolle, in der gesamten Kommunikation mit den Franchisenehmern – also auch in den Franchiseverträgen – deutlich zu machen, dass die Franchisenehmer die wichtige Aufgabe haben, die Marke an ihrem Standort bekannt zu machen und durch das Verhalten seiner Mitarbeiter exakt so aufzuladen, wie der Franchisegeber dies durch die markenaufbauorientierten Richtlinien vorgegeben

hat. Dadurch wird, als ein positiver Nebeneffekt, in der Phase gewachsener Betriebsdichte der berüchtigte Free Ride Effekt zurückgedrängt. Der Begriff des Free Ride Effekts beschreibt, dass sich einzelne Franchisenehmer der Versuchung hingeben werden, die Investition in lokale Werbung zu vernachlässigen, weil die Bekanntheit der Marke von den benachbarten Systembetrieben bereits dermaßen befeuert wird, dass sich die Vernachlässigung nicht besonders schädlich auswirkt. Der Franchisegeber sollte deshalb die Markenbotschafteraufgaben zu einer Hauptpflicht des Franchisenehmers erklären und diese mit einem Anreizsystem kombinieren, von dem noch die Rede sein wird.

Der Einsatz der Franchisenehmer als Markenbotschafter bedeutet nicht, dass der Franchisegeber es versäumen darf, von Anfang an ein Organisationssystem für flächendeckende Werbung mit den Franchisenehmern zu vereinbaren. Eine nachträgliche Einführung von kostenträchtigen Pflichten der Franchisenehmer ist nämlich ohnehin immer schwierig; in diesem Bereich wird sie sich als praktisch unmöglich erweisen. Ein richtig gestaltetes Organisationssystem geht von einer Aufgabenteilung aus und weist mittels seiner Geschäftsprozesse den Systempartnern unterschiedliche Aufgaben zu. Die eindeutig dem Franchisegeber zuzuweisenden Aufgaben sind die grundsätzliche Markenpolitik und die daran geknüpfte Schaffung und Weiterentwicklung des Marketingkonzepts. Daran führt nicht einmal dann ein Weg vorbei, wenn der Franchisegeber – wovon noch zu sprechen sein wird – eine selbständige Werbeorganisation geschaffen hat.

Unter einem Marketingkonzept in diesem Sinne ist nicht das Werbekonzept zu verstehen. Der Begriff des Marketingkonzepts meint die umfassenden Regeln zur Kommunikation und Aufladung der Marke, d.h. vor allem auch die Verhaltensrichtlinien, die von der Belegschaft der Systembetriebe im Umfang mit den Kunden zu beachten sind. Dagegen ist es eindeutig eine dem Franchisenehmer zugewiesene Aufgabe, das Marketingkonzept an seinen Standorten umzusetzen und die Marke dadurch positiv aufzuladen. Die übrigen Aufgaben im Zusammenhang mit Werbung und Marketing können in unterschiedlicher Verteilung dem Franchisegeber, dem Franchisenehmer oder einer systemeigenen selbständigen Werbeorganisation zugewiesen werden. Die genaue Verteilung ist abhängig von dem Gegenstand des Geschäftskonzepts und der daran geknüpften Kommunikationsnotwendigkeiten. Allerdings muss bitte in allen Fällen sichergestellt werden, dass die vereinbarten Geschäftsprozesse nicht auch noch die Verwendung abweichender Werbung begünstigen. Deshalb ist es besser, die Gestaltung und Umsetzung lokaler Werbung des Franchisenehmers nicht nur unter einen Einwilligungsvorbehalt zu stellen, sondern von vornherein eine – von dem Franchisegeber auswechselbare – Systemwerbeagentur festzulegen, bei der der Franchisenehmer seinen gesamten Bedarf an lokaler Werbung befriedigen muss. Wenn die Franchisenehmer dann noch intrinsisch motiviert werden sollen, in lokale Werbung zu investieren, bietet sich die Kombination mit einem Ansparsystem an, von dem unten noch die Rede sein wird.

Eines der Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme ist es in diesem Zusammenhang, überregionale Werbung und überregionales Marketing mittels eines Werbepools oder mittels einer selbständigen Werbeorganisation zu finanzieren. Den beiden Modellen gemeinsam ist, dass die Franchisenehmer die überregionale Werbung durch ihre Beiträge finanzieren und diese Beiträge mit der überregionalen Werbung nicht in einem Gegenseitigkeitsverhältnis stehen (d.h. nicht „Zahlung gegen Werbeleistungen“). Durch das fehlende Gegenseitigkeitsverhältnis wird zuverlässig das gelegentlich bei Franchisenehmern – jedenfalls bei einfältigen Franchisenehmern – auftretende Missverständnis vermieden, dass der Franchisegeber verpflichtet sei, mit den bescheidenen Werbevergütungen von einer Handvoll von Systembetrieben Fernsehwerbung zu finanzieren; einmal abgesehen davon, dass Fernsehwerbung keinen Sinn ergäbe, wenn man mit dem System keine

annähernde Flächendeckung erreicht hat. Dagegen leuchtet bei einem Werbepool bzw. bei einer selbständigen Werbeorganisation selbst einem oberflächlichen Betrachter intuitiv ein, dass Werbung und Marketing nur in dem Umfang finanziert werden können, wie die Ressourcen reichen. Die erfolgreichen Franchisegeber definieren mit ausreichender Bestimmtheit und lassen sich dabei einen großzügigen Spielraum, wie mit den Ressourcen verfahren werden darf: Die Entwicklung und Durchführung von Werbe- und Marketingkampagnen, von Werbe- und Marketinginstrumenten, von Image- und Kundenwerbung sowie von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sollten in jedem Fall zu den Bereichen gehören, die mit dem Werbepool bzw. in der Werbeorganisation finanziert werden. Dringend ratsam ist es – auch dies ist eines der Erfolgsgeheimnisse der großen Systeme –, in dem Franchisevertrag und in der sonstigen Kommunikation deutlich zu machen, dass der Franchisegeber mit den Ressourcen auch die Gehälter von Mitarbeitern bezahlen kann, die diese Leistungen übernehmen; denn warum sollen die Werbe- und Marketingaufgaben nur im Wege des Outsourcing erledigt werden dürfen, vor allem wenn der Einsatz eigener Mitarbeiter kostengünstiger ist? Des Weiteren ist es ratsam, zu regeln, dass der Franchisegeber Finanzmittel insoweit nachträglich entnehmen darf, wie er – vor allem in der Anfangsphase, in der noch keine Ressourcen aufgebaut wurden – mit seiner Liquidität in Vorleistung getreten ist. Wenn vergessen wird, dies vertraglich zu vereinbaren, müssen Juristen später auf Umwegen über das Geschäftsbesorgungs- bzw. Auftragsrecht versuchen, solche Entnahmen des Franchisegebers zu rechtfertigen und mit dessen Interessenwahrungspflicht argumentieren; der Ausgang eines solchen Rechtsstreits wäre bestenfalls ungewiss. Ebenso wichtig ist es, dem Franchisegeber die Entscheidungshoheit über die Finanzmittel zu verschaffen; das gilt auch für die Führung der selbständigen Werbeorganisation. In diese Entscheidungshoheit fällt, dass es in dem Ermessen des Franchisegebers steht, die Finanzmittel über längere Zeiträume anzusparen. Zu der Frage der bilanziellen Behandlung der angesparten Treuhandgelder im Unternehmen des Franchisegebers bzw. in der selbständigen Werbeorganisation, wenn der typische Fall eintritt, dass die Finanzmittel am Ende des Steuerjahres nicht verbraucht sind, hat der Verfasser an anderer Stelle Stellung genommen.<sup>1</sup> Das Thema lässt sich in der Praxis relativ einfach bewältigen, wenn der Franchisegeber einen – bitte wirklich qualifizierten – Steuerberater einsetzt.

Teilweise wird eingewandt, dass mangelhaft organisierte Franchisegeber mit dem Modell des Werbepools nicht umgehen können; die zu erwartende Unachtsamkeit des Managements führe immer wieder dazu, dass der Franchisegeber die Finanzmittel für sachfremde Zwecke verwende. Tatsächlich sind solche Fälle in der Praxis zu beobachten. Ein „Klassiker“ der Zweckentfremdung ist die Verwendung des Werbepools für die Anwerbung neuer Franchisenehmer, also z.B. für einen Auftritt in der virtuellen Messe auf [www.franchiseportal.de](http://www.franchiseportal.de).<sup>2</sup> Es bedarf wohl keiner Erwähnung, dass der Franchisegeber damit eine schwerwiegende Pflichtverletzung begeht und sich das Management in der Folge einer Strafverfolgung wegen Untreue gegenübersehen kann. Gleichwohl muss dieser Einwand im Ergebnis unbeachtet bleiben. Die Erkenntnis, dass das Management des Franchisegebers in diesem Bereich gelegentlich Fehler macht, kann es nicht rechtfertigen, auf die effektivste Form der Organisation von Werbung zu verzichten und eines der Erfolgsgeheimnisse der großen Systeme nicht nutzbar zu machen. Mit der gleichen Argumentation könnte man fordern, jede unternehmerische Tätigkeit einstellen – weil das Management bei der Unternehmensführung Fehler machen könnte.

---

<sup>1</sup> Vgl. *Giesler/Dornbusch*, DStR 2008, 1574 ff.

<sup>2</sup> Dabei könnte man die Anwerbung neuer Franchisenehmer durchaus zu einem legitimen Zweck des Werbepools machen. Denn wenn man die Franchisenehmer als Markenbotschafter versteht, dient die Erreichung von Flächendeckung der Markenbekanntheit und einheitlichen Aufladung der Marke. Dies müsste dann allerdings auch in dem Franchisevertrag zum Ausdruck kommen, damit die Finanzierung der Franchisenehmer-Anwerbung rechtmäßig aus dem Werbepool bezahlt werden kann.

Die Antwort auf die Besorgnis der Zweckentfremdung der Finanzmittel im Werbepool muss lauten, dass das Management des Franchisegebers in dem Bewusstsein geschult werden muss, dass diese Finanzmittel treuhänderisch verwaltet werden. Alternativ kann man auch gleich dazu übergehen, eine selbständige Werbeorganisation zu schaffen, die von den Franchisenehmern gespeist wird; die Gefahr einer Zweckentfremdung ist bei diesem Modell gering. Allerdings ist die selbständige Werbeorganisation, wie man sie z.B. den Marken „McDonalds“ oder „Vapiano“ kennt, vor allem für große Franchisesysteme mit vielen Systembetrieben geeignet. Spricht das gegen das Modell der selbständigen Werbeorganisation? Diese Frage sollte man nicht voreilige bejahen. Denn möchte nicht jeder Franchisegeber ein großes Franchisesystem aufbauen? Weil sich die Konstruktionen einer selbständigen Werbeorganisation im Nachhinein ohne Einholung der Zustimmung sämtlicher Franchisenehmer nicht etablieren lässt, sollte häufiger von Anfang an zu dem Modell der Werbeorganisation gegriffen werden; man kann ohne weiteres in den Franchiseverträgen vereinbaren, dass dieses Modell erst später aktiviert wird.

### **Erforschung und Kontrolle des Markenimages**

Die erfolgreichen Franchisegeber beschränken sich nicht darauf, ein einheitliches Markenerlebnis in den Systembetrieben zu erzeugen und die Aufladung der Marke unter Einsatz der Franchisenehmer zu organisieren. Ebenso wichtig ist es, fortlaufend zu erforschen und zu kontrollieren, wie sich das Markenimage tatsächlich entwickelt. Dieses Thema hat zwei Dimensionen, zwischen denen eine noch darzustellende Durchlässigkeit besteht.

Die erste Dimension ist das Markenimage in dem eigentlichen Zielmarkt, in dem die Produkte vermarktet werden sollen, d.h. in dem Markt der Kunden (z.B. Verbraucher) und der Medien, an denen sich diese Kunden orientieren. Dafür benötigt der erfolgreiche Franchisegeber in einem vernünftigen Umfang (zunächst lokale) Marktforschung. Dabei ist klar, dass junge Systeme dies nicht von Anfang an in dem erforderlichen Umfang und nicht in der erforderlichen Qualität bewerkstelligen können; davon, dass mangelhafte Liquidität vieler Franchisegeber eine wesentliche Ursache für mangelnden Erfolg ist, war bereits ausführlich die Rede (vgl. Teil 1 des Beitrags, FSZ 2012/II, S. 5 ff.). Klar sollte aber bitte auch sein, dass sich ein Geschäftsmodell wie das Franchising, das vollständig auf *Vermarktung* ausgerichtet ist, nicht vom Markt abkoppeln darf. Franchising ist nun einmal ein Kind des Marketinggedankens: Es wird hergestellt und vermarktet, was der Markt wünscht, wobei eine starke Marke sogar bestimmenden Einfluss auf die Wünsche der Kunden nehmen kann.<sup>3</sup> Der Franchisegeber muss deshalb in jeder Phase der Systementwicklung, also auch in der Anfangsphase, zumindest grundlegende Informationen aus dem Markt beschaffen und für seine Produktentwicklung verarbeiten. Wie Marktforschung organisiert werden kann, ohne in den ersten Jahren des Systemaufbaus bereits hohe Ausgaben für Marktforschung zu erzeugen, wird unten dargestellt.

Die zweite Dimension des Markenimages beschreibt die Wahrnehmung der Marke in dem Markt der potentiellen Franchisenehmer bzw. Investoren, der auch eine Verbindung zu der Wahrnehmung der Marke bei den Fremdkapitalgebern der Franchisenehmer hat. Dass im Zeitalter der sozialen Netzwerke kaufmännisch bedingte Schwierigkeiten in einem Franchisesystem zu einer gefährlichen Rückkoppelung führen, weil sich ein negatives Image des Franchisegebers schnell ausbreitet, dies wiederum in der nächsten Generation die Gewinnung qualifizierter Franchisenehmer erschwert und

---

<sup>3</sup> Bekannte Marken verstehen es, die Marktbedürfnisse zu beeinflussen und sogar neue Bedürfnisse erstmalig zu wecken. Vgl. zur Ausbreitung des Marketinggedankens *Giesler*, in: Giesler, Praxishandbuch Vertriebsrecht, 2. Auflage, § 1, Rdn. 1.

dadurch die Schwierigkeiten noch weiter zunehmen, ist bereits ausführlich dargestellt worden (vgl. Teil 1 des Beitrags, FSZ 2012/II, S. 5 ff.). Eine Voraussetzung zur Beendigung dieser Rückkoppelung ist es, dass der Franchisegeber überhaupt Kenntnis von seinem negativen Image in der zweiten Dimension erlangt. Bezogen auf markenrelevante Äußerungen in sozialen Netzwerken sind Auswertungen relativ preiswert zu beschaffen; man kann dies ohne besondere Fachkenntnisse mit den Mitarbeitern der Systemzentrale selbst organisieren; außerdem gibt es Agenturen, die diese Dienstleistung günstig anbieten. Eines der Erfolgsgeheimnisse der großen Franchisesysteme besteht darin, diese Auswertungen wöchentlich durchzuführen und bei dem Auftreten von imageschädlichen Äußerungen im Internet sofort zu reagieren. Wie man als Franchisegeber reagieren sollte, ist eine Frage des Einzelfalls und sollte vorrangig kommunikationsorientiert entschieden werden. Es geht also bei der Bekämpfung von markenschädlichen Äußerungen in sozialen Netzwerken nicht zwingend darum, die Verbreitung mit juristischen Mitteln einzudämmen. Letzteres ist ohnehin nur begrenzt möglich, weil es sich häufig nicht um Tatsachenbehauptungen handeln wird, sondern um Wertungen und Meinungsäußerungen, die in einer freien Rechts- und Wirtschaftsordnung in Grenzen<sup>4</sup> erlaubt sind. Daneben kann der Feldzug einer großen Marke gegen ein in der öffentlichen Wahrnehmung als schwächer empfundenes „Opfer“ eine viel verheerende Imageschädigung bedeuten. Vielmehr geht es darum, die Äußerungen mit einer qualifizierten Gegen-PR zu relativieren und zu erkennen, welche Sachverhalte von den Franchisenehmern als Missstände angesehen werden, um systemintern zu steuern. In manchen Fällen bietet es sich an, auf die verursachenden Franchisenehmer zuzugehen. In einem ersten Schritt kann deutlich gemacht werden, dass eine Beschädigung des Markenimages sämtlichen in dem Franchisesystem organisierten Unternehmen Schaden zufügt. Denn es gibt, wie bereits erwähnt, eine Durchlässigkeit zwischen den beiden Dimensionen: Auch die Kunden in dem eigentlichen Zielmarkt nehmen ein negatives Image auf dem Markt der Franchisenehmer wahr. Das gilt vor allem dann, wenn sich Journalisten des Sachverhalts annehmen; sobald der Franchisegeber eine im Verbrauchermarkt relativ bekannte Marke aufgebaut hat, ist die Befassung der Presse mit negativen Äußerungen in sozialen Netzwerken ein realistisches Szenario. Die Beschädigung der Marke „Subway“ in der öffentlichen Wahrnehmung in Deutschland, ursprünglich verursacht durch eine mangelhafte Systemkonstruktion und anschließend vollendet durch eine „Medienschlacht“ zwischen dem Franchisegeber und mutmaßlich geschädigten Franchisenehmern, ist ein Beleg für diese Durchlässigkeit. Im letzten Schritt haben sich die Verbraucher in dem Fall „Subway“ von den Franchisenehmern abgewandt, weil der Franchisegeber in der öffentlichen Kritik stand. Logisch ist das zwar nicht, aber in seinen Kommunikationsmechanismen vorhersehbar. Wenn es gleichwohl in dem ersten Schritt nicht gelingt, negative Meinungsäußerungen aus dem Kreis der Franchisenehmer weitgehend abzustellen, können in einem zweiten Schritt die in dem Franchisesystem vorgesehenen Transition-Mechanismen genutzt werden, um eine Befriedung zu erreichen. Eine Transition in dem relativ frühen Stadium negativer Äußerungen ermöglicht den betreffenden Franchisenehmern einen wirtschaftlich tragfähigen Ausstieg. Zugleich verringert dies in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit (in der Wahrnehmung der Journalisten zumal) die Trefferfläche für negative Äußerungen durch ehemalige Franchisenehmer; der Umstand, dass ein Franchisenehmer mit seinem Systembetrieb keinen Erfolg hatte, deshalb den Betrieb verkaufen musste und der Nachfolger die Gewinnzone erreicht hat, ist keine außerordentlich negative Geschichte; schlimmstenfalls hat die Öffentlichkeit kein Interesse daran. Die Schaffung von wirksamen Transition-Mechanismen, die für sich betrachtet ebenfalls eines der wesentlichen Erfolgsgeheimnisse großer Franchisesysteme sind, steht demnach ihrerseits in einer (potentiell positiven) Rückkoppelungsbeziehung zu der Wahrnehmung der Marke in der Öffentlichkeit. Allerdings kann diese Rückkoppelung nur dann positiv genutzt werden, wenn

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu in BGH, Urteil v. 25.03.1997, NJW 1997, 2513 ff.; BGH, Urteil v. 28.06.1994, NJW-RR 1994, 1242.

der Franchisegeber einen Betriebstyp entwickelt hat, mit dem man als Franchisenehmer, gemessen an dem eingesetzten Kapital, eine gute Verzinsung erzielen kann (vgl. FSZ 2012/II, S. 5 ff.), so dass die Franchisenehmer als echte Unternehmer mehrere Systembetriebe übernehmen und führen können (vgl. FSZ 2012/III, S. 6 ff.), was wiederum in einer positiven Rückkoppelungsbeziehung zu der Möglichkeit steht, eine Fremdkapitalfinanzierung zu beschaffen.

Hier zeigt sich wiederholt, was sich Teil 1 und 2 dieses Beitrags bereits angedeutet hat: Das wahre Erfolgsgeheimnis besteht darin, die Vielzahl dieser Rückkoppelungsbeziehungen zu durchschauen, die negativen Rückkoppelungen durch Wegnahme der Ursachen zu beseitigen und die positiven Rückkopplungen bzw. die selbstverstärkenden Mechanismen und durch die richtige Kombination der dargestellten Methoden für das System nutzbar zu machen.

### **Marktforschung, Produktentwicklung, Supply Chain Management**

Wenn man die bereits dargestellten Rückkoppelungswirkungen betrachtet, scheint auf den ersten Blick alles zu allem in einer Beziehung zu stehen. Zumindest für die Kette zwischen der Beschaffung der Rohstoffe auf der marktabgewandten Seite (Supply Chain Management), über die Entwicklung und Herstellung der Produkte bis zur Vermarktung und Markenbildung auf der marktzugewandten Seite, trifft dies zu: Wenn der Franchisegeber diese Aufgaben vernachlässigt, wird das System scheitern. Dabei ist es bemerkenswert, dass den Aufgaben Marktforschung und Produktentwicklung in den Organigrammen vieler Systemzentralen keine Beachtung geschenkt wird. Das hat wiederum teilweise damit zu tun, dass Franchisegeber die Franchisenehmer als Kunden missverstehen. In Teil 1 dieses Beitrags ist außerdem dargestellt worden, dass vor allem finanzschwache Franchisegeber die dringend gebotenen Aufgaben der Marktforschung, der Produkt- und Systementwicklung, des Controllings und des Supply Chain Managements vernachlässigen. Diese Franchisegeber werden an Glaubwürdigkeit verlieren und ihr Wissensvorsprung wird schrumpfen. Diese Versäumnisse werden wiederum zur Folge haben, dass dem Franchisegeber der Aufbau einer starken Marke nicht gelingt – denn wie soll eine einheitliche Aufladung ohne Sicherstellung eines einheitlichen Markenerlebnis möglich sein? – und damit dauerhaft die Bindungswirkung ausbleibt. Dies ist der Beginn einer weiteren fatalen Rückkoppelung: Fehlende Produkt- und Systementwicklung, fehlende Steuerung und Richtliniendurchsetzung, mangelnde Wissensführerschaft und eine deshalb zur Unbekanntheit verdamnte Marke werden das Aufbegehren „aus der Not heraus emanzipierter“ Franchisenehmer begünstigen, was den Franchisegeber zusätzlich schwächt, der sich daraufhin Marktforschung, Produkt- und Systementwicklung, Controlling und ein gutes Supply Chain Management „erst Recht nicht mehr“ leisten kann.

Erfolgreiche Systeme organisieren ihre Marktforschung, indem sie erstens die Franchisenehmer als Informationsbeschaffungsinstrumente nutzen. Das ist relativ einfach und vor allem kostengünstig möglich, indem man von vornherein vereinbart, dass die Franchisenehmer die auf sie entfallenden diesbezüglichen Aufgaben (z.B. Vermarktung von Kundenkarten und Kundenloyalitätsprogrammen, Durchführung von Kundenbefragungen etc.) erledigen müssen. Außerdem müssen beizeiten die dazu gehörigen Geschäftsprozesse im Betriebshandbuch abgebildet werden. Das ist so naheliegend, dass es nicht verständlich ist, weshalb dies in einem Großteil der Franchisesysteme unterbleibt. Zweitens darf sich der Franchisegeber nicht von dem eigentlichen Zielmarkt abkoppeln, also dem Markt, in dem die Produkte vermarktet werden sollen. Das ist noch naheliegender. Dennoch gibt es viele Franchisegeber, die nicht über ein eigenes Filialsystem verfügen und dadurch keine authentischen Kenntnisse von den Marktveränderungen erlangen können. Das Fehlen eines eigenen Filialsystems steht in einer vielfältigen Rückkoppelungswirkung zu einer ganzen Reihe weiterer Hindernisse für den

Erfolg. Davon war bereit in Teil 1 des Beitrags ausführlich die Rede: Ein Franchisegeber, der nicht selbst Systembetriebe führt, hat Schwierigkeiten das Franchisekonzept dort, wo Flexibilität geboten ist, mit Blick auf veränderte Kundenerwartungen anzupassen. Dadurch leiden Wissensführerschaft und Glaubwürdigkeit, was wiederum eine der wesentlichen Ursache für die Nichteinhaltung von Richtlinien ist. Wenn der Franchisegeber selbst nicht weiß, wie man einen Systembetrieb erfolgreich führt und wenn die Richtlinien nicht bewiesen haben, dass sie wichtig für den Erfolg sind, weshalb sollten die Franchisenehmer sie einhalten? Die Nichteinhaltung der Richtlinien durch Franchisenehmer führt dann ihrerseits zur Vielfalt bei dem Markenerlebnis, verhindert die einheitliche Aufladung der Marke und verstärkt den Effekt der sinkenden Glaubwürdigkeit. Darauf wird der Verfasser sogleich unten noch weiter eingehen.

Für die Betriebswirtschaftlehre gibt es einen Zusammenhang zwischen Supply Chain Management und Markenimage, weil Produkt und Marke untrennbar miteinander verbunden sind. Hierfür sei ein Beispiel gestattet: Wenn die Marke einer Kaffeehauskette mit den Werten Nachhaltigkeit oder Fair Trade aufgeladen werden soll, muss der Franchisegeber in der Lage sein, die Einhaltung dieser Prinzipien in der Praxis auch tatsächlich zu bewerkstelligen. Er wird die Produzenten der Rohstoffe ununterbrochen kontrollieren oder perspektivisch selbst zum Produzenten der Rohstoffe werden müssen. Eine wachsende Markenbekanntheit führt nämlich früher oder später zu einer Befassung der Öffentlichkeit mit der Übereinstimmung von Kommunikationsinhalt und Wirklichkeit. Die negative Wirkung der Marke kann verheerend sein, wenn eine geschaffene Erwartung enttäuscht wird.<sup>5</sup> Deshalb muss erforderlichenfalls die Wirklichkeit mit dem Inhalt der Markenaufladung in Einklang gebracht werden. Ebenso wichtig ist es, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und die Produkte – und damit das Markenimage – an diese Bedürfnisse anzupassen. Das bedeutet nicht, dass eine Marke „wie das Fähnchen im Wind“ jeder neuen Trendrichtung folgen muss. Im Gegenteil. Aber eine Steuerung der Markenpolitik erfordert zumindest ein Kenntnis des Franchisegebers von den Bedürfnissen der Kunden, damit auch die Entscheidung, einem aktuellen Trend nicht zu folgen, unter Abwägung aller Aspekte unternehmerisch bewusst getroffen wird und nicht das Zufallsergebnis fehlender Kompetenz ist.

Es ist naheliegend, anzunehmen, dass diese kaufmännischen Notwendigkeiten auch eine rechtliche Dimension haben. Markenpolitik, Markenpflege und Markensteuerung, einschließlich der dafür notwendigen Marktforschung, Produktentwicklung und Supply Chain Management sind mehr als Obliegenheiten des Franchisegebers. Es handelt sich, je nach dem Inhalt der Zusammenarbeit der Systempartner, um ungeschriebene Leistungspflichten, die sich aus dem Zweck des Vertrages und dem Recht des Franchisegebers auf Markenführung ergeben.<sup>6</sup> Die Franchisenehmer verpflichten sich, die Marke zu nutzen, durch Schaffung des einheitlichen Markenerlebnisses aufzuladen, eigene „Phantasiemaßnahmen“ zur Veränderung des Image zu unterlassen; die Franchisenehmer liefern sich damit „auf Gedeih und Verderb“ der Marke aus – im Gegenzug ist der Franchisegeber in der Pflicht, den Wert der Marke nach besten Kräften zu erhalten und zu mehren. Es gibt bislang relativ wenige Fälle, in denen sich Gerichte mit diesen Fragen beschäftigen konnten. Eine Pflichtverletzung der Systemzentrale bei der Markenführung stand im Rahmen der „Benetton“ Rechtsprechung<sup>7</sup> zur Rede. In dem zugrundeliegenden Sachverhalt hatte der Franchisegeber entschieden, Schockwerbung einzusetzen, um die Marke ins Gespräch zu bringen. Dies führte in Deutschland zu Boykottaufrufen,

---

<sup>5</sup> In dem Begriff der „Enttäuschung“ steckt, in diesem Fall passend, die Erkenntnis des Kunden, zuvor getäuscht worden zu sein.

<sup>6</sup> Vgl. zu den ungeschriebenen Leistungspflichten in Franchiseverträgen Giesler, in: Giesler/Nauschütt, Franchiserecht, 2. Auflage, Kapitel 5, Rdn. 105 ff. und Rdn. 129a.

<sup>7</sup> Vgl. BGH, Urteil v. 23.7.1997, BB 1997, 1860 („Benetton I“).

u.a. durch die beiden großen Kirchen. Die wirtschaftlichen Nachteile, die in der ersten Stufe die Franchisenehmer zu erleiden hatten, waren erheblich. Gleichwohl sah der Bundesgerichtshof<sup>8</sup> den Ermessensspielraum des Franchisegebers, dem die Aufgabe der Markenführung zugewiesen war, als noch nicht überschritten an. Dagegen wäre der Ermessensspielraum gewiss überschritten, wenn der Franchisegeber die Marke vollkommen brach liegen lässt und sich nicht mit den Marktveränderungen beschäftigt.

### **Filialcluster und Filialmanagement**

Es ist bereits mehrfach davon die Rede gewesen, dass der Franchisegeber perspektiv ein eigenes Filialsystem aufbauen sollte. Die diesbezüglichen Aspekte sollen nicht erneut dargestellt werden (vgl. dazu u.a. den Abschnitt „Expansion mit Markenfranchise“ in Teil 2). Ergänzend ist allerdings noch Folgendes anzumerken: Ein Franchisegeber darf sich nicht vollständig von dem Franchisesystem abhängig machen. Wie wichtig diese Erkenntnis ist, merkt ein Franchisegeber spätestens dann, wenn das Unternehmen neues Fremdkapital benötigt oder wenn potentielle Eigenkapitalgeber, womöglich im Rahmen eines Börsengangs, Werthaltigkeit<sup>9</sup> und Risiken bewerten. Ein Unternehmen, das nur auf den Vermarktungskanal des Franchisesystems steht, ist störanfällig: Wer mangels Alternative allein darauf setzen muss, mit der ersten Liquidität aus dem entstandenen System dessen weiteren Aufbau zu finanzieren und dabei nicht einmal eigene Filialen führt, kann keine nennenswerten Rückschläge verkraften. Deshalb darf es mittelfristig nicht bei einem einzigen Pilotbetrieb bleiben, der jedenfalls bei den meisten Systemen in der Anfangszeit vorhanden war. Ein einzelner Pilotbetrieb kann aber die Keimzelle eines Filialclusters sein.

Vor allem muss ein eigenes Filialsystem dem Franchisegeber dazu dienen, das Know-how zu entwickeln und verfeinern, wie ein Filialcluster erfolgreich gemanagt wird. Dieses Wissen muss der Franchisegeber seinen Franchisenehmern vermitteln, von denen er schließlich den Aufbau eines regionalen Filialclusters verlangt, jedenfalls dann, wenn sich der Franchisegeber dieses wesentliche Erfolgsgeheimnis der großen Franchisesysteme nutzbar machen will. Wenn hingegen der Franchisegeber selbst nicht weiß, wie man mehrere Filialen führt, fehlt ihm in diesem Bereich die Glaubwürdigkeit – mit allen Konsequenzen, die sich aus mangelhafter Glaubwürdigkeit ergeben (vgl. Teil 1 des Beitrags, FSZ 2012/II, S. 5 ff.). Diese Prinzipien können allerdings nur dann sinnvoll umgesetzt werden, wenn der Franchisegeber überhaupt einen Betriebstyp entwickelt hat, mit dessen Systembetrieben durchschnittlich, nach dem Abzug des Unternehmerlohns, so viel Gewinn erzielt wird, dass eine angemessene Kapitalverzinsung erreicht werden kann. Damit scheidet zwar die „Ich kauf mir einen Filialleiterjob“ Franchisekonzepte von vornherein für eine Filialclusterexpansion aus; aber auch diese Systembetriebe können regional expandieren, indem z.B. Satellitenstandorte oder eine steigende Zahl von Vertriebsmitarbeitern eingesetzt wird; dann sollte der Franchisegeber das dafür erforderliche Wissen in seinem einen Systembetrieb erproben.

### **Transition**

Ein weiteres maßgebliches Erfolgsgeheimnis der großen Franchisesysteme ist die Transitionfähigkeit der Systembetriebe und das Vorhandensein von Transition-Mechanismen. Transition bedeutet in diesem Sinne die Übertragung eines oder mehrerer Systembetriebe auf einen neuen Inhaber, also

---

<sup>8</sup> Vgl. BGH, Urteil v. 23.7.1997, BB 1997, 1860 („Benetton I“).

<sup>9</sup> An dieser Stelle wollen wir davon absehen, dass fehlende eigene Filialen auch zu einem vergleichbar kleinen EBITDA führen, so dass Unternehmensbewertungen nach Ertragswertmethoden geringe Werte ausweisen.

zwischen zwei Franchisenehmern bzw. von Franchisenehmer zu Franchisegeber und umgekehrt von dem Franchisegeber auf einen Franchisenehmer. Ein sinnvoller Transition-Mechanismus setzt u.a. voraus, dass in den Franchiseverträgen von vornherein eine Unternehmenskaufoption für den Fall der Beendigung des Vertragsverhältnisses vorgesehen wird. Damit dies formularwirksam möglich ist, bedarf es der Vereinbarung einer Unternehmensbewertungsformel, die den Wert und Kaufpreis angemessen abbildet. Die gleiche Unternehmensbewertungsformel sollte dann in dem gesamten System maßgeblich für jede Transition sein, also z.B. als eine Voraussetzung für die Einwilligung des Franchisegebers zur Betriebsübertragung zwischen zwei Franchisenehmern. Damit steht fest, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Konditionen Systembetriebe gehandelt werden können; es entsteht idealerweise ein Marktplatz für Systembetriebe, wobei der Franchisegeber darüber zu jeder Zeit die absolute Kontrolle behält. Damit diese Mechanismen funktionieren, bedarf es dort, wo der Standort eine Rolle für den Wert eines Betriebes darstellt (z.B. Einzelhandel, Gastronomie, stationäre Dienstleistungen), einer Zugriffsmöglichkeit auf die Mietfläche. Wer als Franchisegeber von einer Anmietung<sup>10</sup> im eigenen Namen und Untervermietung<sup>11</sup> Abstand nehmen möchte – eine Methode, die kleinere Franchisegeber nicht nur wegen der gewerbesteuerrechtlichen Problematik überfordert –, kann dazu übergehen, das Mieteintrittsrecht von vornherein mit den Vermietern zu vereinbaren. Niemand sollte sich einreden lassen, dass Vermieter dem regelmäßig nicht zustimmen. Das hält bereits einer Plausibilitätskontrolle nicht stand, denn es ist eine Tatsache, dass diese Methode vielfach erfolgreich umgesetzt wird.

Es gibt drei Hauptursachengruppen für den ausbleibenden Erfolg eines Systembetriebes: das Konzept, der Standort und der Unternehmer. Als Nebenursache kommen gesamtkonjunkturelle Aspekte ohne nachweisbaren Standortbezug in Betracht. Bei einem erfolgreichen Franchisesystem kann das Konzept nicht die Ursache sein; das Konzept hat bewiesen, dass es zur Gewinnerzielung geeignet ist. Wenn im Einzelfall auch Standortsachverhalte keine Rolle spielen, kann ausschließlich der Unternehmer das Problem sein. Dann ist es in jeder Hinsicht sinnvoll, ihn austauschen zu können, und zwar frühzeitig und in einer Weise, die es ihm ermöglicht, zumindest die Substanz seines Unternehmens (am Ertrag wird es wohl mangeln) an einen Nachfolger zu verkaufen. Hier gibt es eine positive Rückkoppelung zu der Methode Markenfranchise: Wer als Franchisegeber typischerweise Filialcluster-Franchisenehmer einsetzt und die Franchisenehmer zum Filialmanagement befähigt, hat in den Personen der Nachbarfranchisenehmer auch potentielle Käufer zur Hand. Das ist eines der Erfolgsgeheimnisse der großen Systeme.

### **„Die Banken finanzieren Franchising nicht mehr“ – eine Verschwörungstheorie**

Die vereinzelt von Franchisegebern geäußerte Annahme, dass Banken Franchise-Systembetriebe nicht mehr finanzieren, hält bereits einer Plausibilitätskontrolle nicht stand und ist in die spannende Welt der Verschwörungstheorien zu verweisen: Unbeschadet der Basel-Regulierung ist es immer noch das Geschäftsmodell von Banken und Sparkassen, Fremdkapital zur Verfügung zu stellen, um eine Verzinsung zu erhalten. Die Wahrheit ist: Diejenigen Franchisegeber, die einen nennenswerten

---

<sup>10</sup> In Betracht kommt, z.B. bei Freestanding Restaurants, theoretisch auch ein Grundstückserwerb seitens des Franchisegebers. Eine große Gastronomiemarke, zu der viele Franchisegeber aufblicken, hat es auf diesem Weg zu einem Immobilienimperium gebracht.

<sup>11</sup> Die Vorteile, die über die Standortsicherung hinausgehen, sind beachtlich: Der Franchisegeber kann als Vermieter in den Standort investieren, diesen ausstatten, an den Franchisenehmer unterverpachten und damit einer interessante Verzinsung seines Kapitals erreichen. Damit wird der Franchisegeber zu einem (privilegierten) Fremdkapitalgeber und kann den sonstigen Finanzierungsbedarf des Franchisenehmers reduzieren.

Teil der Prinzipien einhalten, die in Teil 1 bis 3 dieses Beitrags dargestellt worden sind, erleben selten bis nie unlösbare Finanzierungsschwierigkeiten bei ihren Franchisenehmern. Die Probleme der Finanzierung, die natürlich für manche Franchisesysteme Realität sind, haben ihre Ursache in all den negativen Rückkoppelungen, von denen bereits die Rede war. Häufig ist der Umstand im Spiel, dass es an einem erfolgsträchtigen Betriebstyp fehlt; der Franchisegeber hat es versäumt, einen Betriebstyp zu entwickeln, mit dem man als Franchisenehmer, gemessen an dem eingesetzten Kapital, eine gute Verzinsung erzielen kann, um das Darlehen zu bedienen. Banken und Sparkassen finanzieren wiederkehrende Misserfolge nicht. Die mangelnde Erfolgsträchtigkeit des Betriebstyps, wiederkehrend scheiternde Franchisenehmer und die dadurch bedingte Notwendigkeit, vor allem auch ungeeignete Personen aufzunehmen, weil diese nämlich den Zusammenhang nicht durchschauen, führt der bereits dargestellten, gefährlichen Rückkoppelung: Es wird im Laufe der Jahre zunehmend schwierig, gute Köpfe für das System zu begeistern. Dadurch bedingt bemühen sich die betroffenen Franchisegeber immer verzweifelter und intensiver um die wenigen unqualifizierten Personen, die noch Interesse zeigen; richten ihren Anwerbeprozess auf diesen Personenkreis aus, nur um damit einige Zeit später noch dramatischer zu scheitern und noch schwerwiegendere Konflikte zu erleiden.

Jenseits dieser grundlegenden Ursachen für Finanzierungsschwierigkeiten gibt es eine Reihe von guten und praktischen Ratschlägen, wie man als Franchisegeber seine zukünftigen Franchisenehmer für Bankgespräche qualifiziert und wie man es organisiert, dass die Bank bzw. Sparkasse gut aufbereitete Unterlagen erhält, ohne sich damit Risiken im Bereich der vorvertraglichen Pflichten einzuhandeln; davon wird in dieser Zeitschrift bei anderer Gelegenheit ausführlich die Rede sein. Eine einfache Möglichkeit für diejenigen Franchisegeber, die in ihrem Management keine solche Fachkompetenz vorhalten, ist das Outsourcing: Es gibt sehr qualifizierte Unternehmensberatungen, die sich darauf spezialisiert haben, die Finanzierung für Systembetriebe zu beschaffen. Viele erfolgreiche Systeme nutzten diese Möglichkeit auch zur Haftungsabwehr.

### **Aufräumarbeiten**

In den drei Teilen dieses Beitrags war von den Erfolgsgeheimnissen der großen Franchisesysteme die Rede. Es war nicht das Anliegen des Verfassers, sämtliche Aspekte der erfolgreichen Systemführung darzustellen. Selbstverständlich gibt es in einem Franchisegeber-Unternehmen beinahe unendlich mehr Geschäftsprozesse, die beleuchtet und optimiert werden können und für das Management einer Systemzentrale mehr Herausforderungen. Zum Abschluss sollen deshalb noch einige Aspekte kurz beleuchtet werden, die Ursachen für den Erfolg einiger großer Franchisesysteme sind.

Die meisten Franchiseverträge kennen außer einer Vertragsstrafenregelung kein System für eine flexible Beantwortung von Pflichtverletzungen und ohnehin keine Motivationsinstrumente.<sup>12</sup> Anstatt allein mit der extrinsischen Motivation der Strafvermeidung zu arbeiten, sollte der Franchisegeber Anreiz- und Ansparsysteme schaffen, die bei dem Franchisenehmer eine intrinsische Motivation auslösen. Ein Anreizsystem kann z.B. darin bestehen, dass der Franchisenehmer aus dem Werbepool einen nennenswerten Zuschuss zu seinen lokalen Werbemaßnahmen erhalten kann, wenn er bestimmte Richtlinien einhält bzw. bestimmte Aufgaben erfüllt, die aus Sicht des Franchisegebers entscheidend sind. Wichtig ist dabei allerdings, dass die Voraussetzungen für die Belohnung keine Wertung durch Mitarbeiter des Franchisegebers erforderlich macht, sondern an messbare bzw.

---

<sup>12</sup> Dies ist auch deshalb eine negative Erkenntnis, weil kaum ein schwacher Franchisegeber jemals wagt, gegen einen Franchisenehmer, der dem System erhalten bleiben soll, eine Vertragsstrafe festzusetzen.

zählbare Kriterien anknüpft. Ein mögliches Ansparsystem kann im Zusammenhang mit der lokalen Werbung nutzbar gemacht werden: Anstatt wiederholt zu bedauern, dass manche Franchisenehmer nicht genügend Geld in lokale Werbung investieren, kann der Franchisegeber dazu übergehen, die Finanzmittel für lokale Werbung monatlich vorab von den Franchisenehmern einzusammeln, den Franchisenehmern die jederzeitige Abrufung der Finanzmittel zu überlassen<sup>13</sup> und einen jährlichen Verfall nicht-abgerufener Finanzmittel zu vereinbaren; kein Franchisenehmer wird die angesparten Mittel verfallen lassen. Die Folge: Es wird lokal in dem vereinbarten Umfang erfolgreich geworben. Dieses Modell muss, wenn man es nutzen möchte, ebenso wie andere ratsame vertragliche Konstruktionen, von Anfang an mit den Franchisenehmern vereinbart werden. Wer dies als Franchisegeber bei der Systemplanung und bei der Erstellung des Franchisevertrages nicht einmal in Betracht gezogen hat, hat einen Fehler gemacht.

Als eine der Ursachen für ausbleibenden Erfolg von Franchisesystemen wird richtigerweise häufig angeführt, dass der Franchisegeber mit seinen Leistungen eine ausreichende Bindungswirkung erzielen muss. Mit anderen Worten: Der Franchisegeber muss es schaffen, dauerhaft so viel Nutzen zu stiften, dass den Franchisenehmern die Aufnahme einer Wettbewerbstätigkeit außerhalb des Franchisesystems nicht in den Sinn kommt. Diese Erkenntnis ist zwar richtig, aber zu oberflächlich: Wenn es nämlich der Franchisegeber schafft, die negativen Rückkoppelungen zu vermeiden und die Marke schnell flächendeckend aufzubauen, stellt sich die Frage nicht mehr. Man sollte also nicht nur an den Symptomen mangelnder Bindungswirkung herumdoktern, indem man versucht, willkürlich nutzbringende Leistungen zu ersinnen – womöglich sogar unter Vernachlässigung einer soliden Kalkulation. Damit schließt sich auch bei diesem Thema ein Kreis zu dem Anfang des Beitrags (FSZ 2012/II, S. 5 ff.)

Schließlich gehört zu den Erfolgsgeheimnissen der großen Franchisesysteme die richtige Auswahl der Franchisenehmer. Tatsächlich weiß natürlich kaum ein Franchisegeber von Anfang an perfekt, wer für ihn die richtigen Franchisenehmer sind. Deshalb ist es ratsam, Lehren aus den ersten Erfahrungen mit angeworbenen Franchisenehmern zu ziehen: Welche aktiven Franchisenehmer haben besonderen Erfolg, welchen Ursachen für diesen besonderen Erfolg liegen in der Persönlichkeit dieser Personen, welche Eigenschaften muss folglich der ideale Franchisenehmer der nächsten Generation haben? Auch dies ist – wieder einmal – eine vollkommen naheliegende Herangehensweise und doch wird sie von einem Großteil der Franchisegeber nicht praktiziert. Statt dessen werden über Jahre dieselben sinnlosen Anforderungsprofile verwendet („gute Kommunikationsfähigkeit, 20-60 Jahre alt“), die im Grunde auf jedes Franchisesystem zutreffen könnten. Das mag seine Ursache teilweise darin haben, dass die hier angesprochenen Franchisesysteme ohnehin ziemliche Schwierigkeiten haben, genügend Franchisenehmer zu finden, was häufig wiederum dadurch bedingt ist, dass das Geschäftskonzept nicht geeignet ist, gemessen an dem eingesetzten Kapital eine gute Verzinsung zu erzielen (vgl. Teil 1, FSZ 2012/II, S. 5 ff.), weshalb der flächendeckende Markenaufbau nicht gelingt (vgl. Teil 2, FSZ 2012/III, S. 6 ff.), weshalb wiederum Filialcluster und ein eigenes Filialsystem des Franchisegebers nicht möglich sind, wodurch bedingt die Marke keine Anziehungskraft entwickelt, so dass sich an dieser Stelle wieder eine der vielen in Teil 1 bis 3 beschriebenen negativen Rückkoppelungen aufbaut, in deren Verlauf die Banken die Finanzierung verweigern und vorhandene Franchisenehmer eine permanente Unzufriedenheit entwickeln. Ein Franchisegeber-Unternehmen, das ohnehin kaum neue Franchisenehmer anwerben kann, meint vielleicht, ein optimiertes Anforderungsprofil nicht zu benötigen, weil es im Grunde „jeden“ Partner aufnehmen muss, der sich finden lässt. Insofern ist die

---

<sup>13</sup> Die Abrufung ist natürlich nur in der Weise möglich, dass damit die Werbeagentur bezahlt wird, die für die Franchisenehmer die lokale Werbung organisiert.

Verwendung ungeeigneter Partnerprofile nur ein kleines Glied in einer langen Verursachungskette, die zu einer großen negativen Rückkoppelung gehört. Aber jede Rückkoppelung muss, wenn man sie beseitigen will, an irgendeiner Stelle durchbrochen werden. Hinzuzufügen ist, dass eine Expansion mit Filialclustern echte Unternehmer anzieht, so dass dies auch eine positiv verstärkende Auswirkung auf die Anwerbung von Franchisenehmern und deren Unternehmerprofil hat.

**Dr. Jan Patrick Giesler** ist einer der renommiertesten deutschen Rechtsanwälte für Franchisegeber. Er ist seit 15 Jahren ausschließlich auf diesem Gebiet tätig und berät exklusiv Franchisegeber bei Vertragsgestaltung, Systemaufbau, Management und Expansion. Herr Dr. Giesler ist bereits zwei Mal vom *Lawyer Monthly Magazine* zu einem der einer 100 weltweit führenden Anwälte gewählt worden („Leading Lawyers 100“), er ist Präsident der International Franchise Lawyers Association (IFLA), Assoziierter Berater beim DFV und außerdem im Aufsichtsrat mehrerer Franchiseunternehmen tätig. Herr Dr. Giesler ist der Herausgeber einer Anzahl bekannter Fachbücher, der Autor ungezählter Fachbeiträge und nicht zuletzt auch der Herausgeber dieser Zeitschrift. Seit 1996 war Herr Dr. Giesler an dem Aufbau von mehr als 150 Franchisesystemen beteiligt. Er und sein Team verstehen sich als externe Rechtsabteilung für expansionsstarke Franchisegeber.

[herausgeber@franchisesystemzentrale.de](mailto:herausgeber@franchisesystemzentrale.de)