

Mit beschränktem Risiko unternehmerisch tätig werden

Wer als Franchisenehmer Gaststätten betreibt oder Läden führt, muss die Welt nicht neu erfinden. Er kann sich auf ein bewährtes Konzept stützen. Franchisegebern bietet sich die Chance, ein Geschäftsmodell rasch und mit beschränktem Kapitaleinsatz auszurollen. Zugleich gilt es aber auch, Regeln zu beachten. Die unternehmerische Freiheit ist begrenzt – auf beiden Seiten.

Ein Wachstumsmotor für Kleinunternehmer

Coiffeure, Gastronomen oder Fitnesstrainer können dank Franchising den Marktaufbau beschleunigen

Der Aufbau eines eigenen Filialnetzes ist langwierig und kostspielig. Mithilfe von Franchisepartnern lässt sich Zeit gewinnen. Doch es lauern auch Risiken, wie Werner Kieser in der Fitnessbranche erfahren hat.

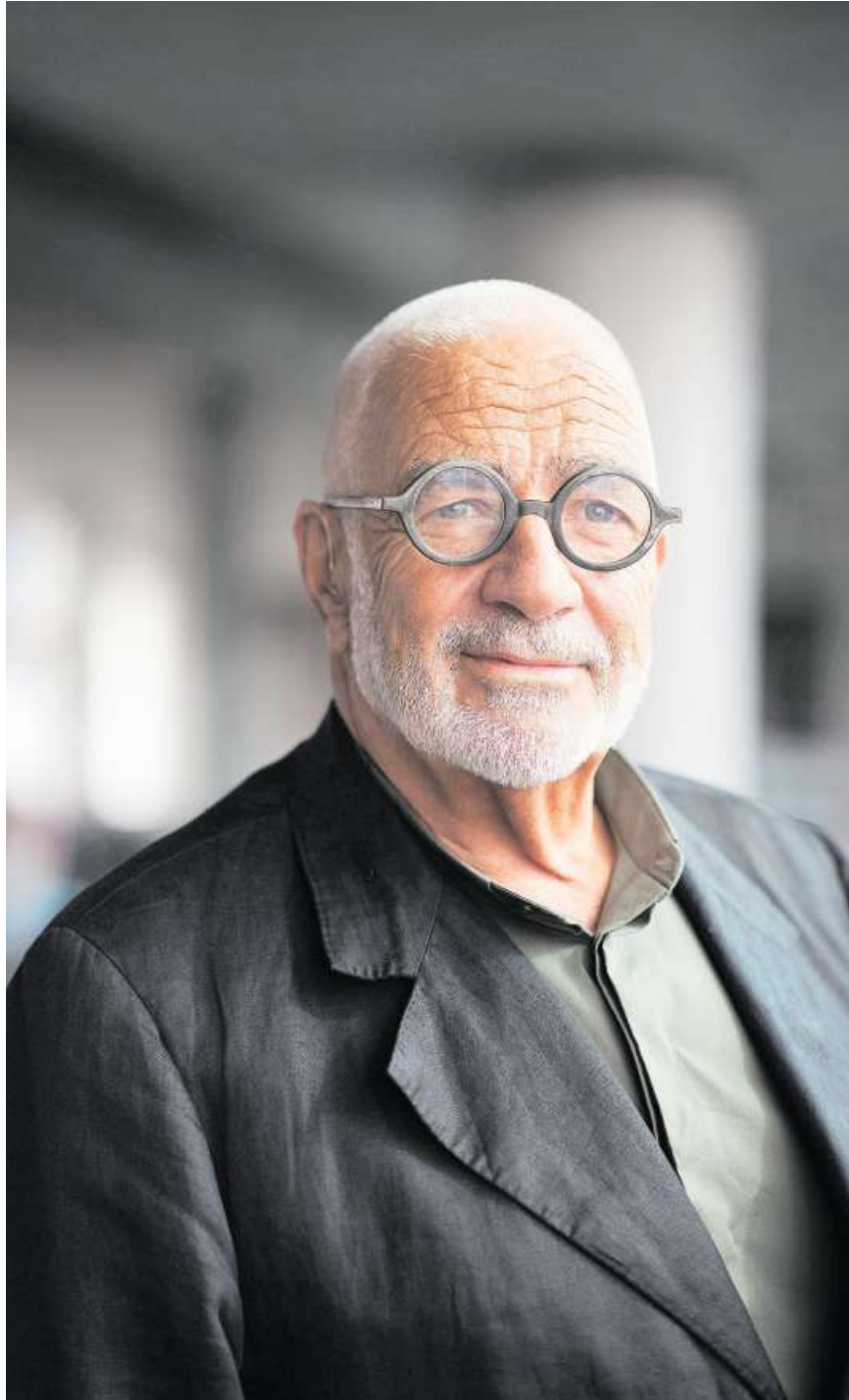
DOMINIK FELDGES

Der Coiffeursalon oder das Restaurant ist chic, die Mitarbeiter arbeiten hochprofessionell, und vor allem dank Mundpropaganda fehlt es nicht an Kunden – im Gegenteil: Wer einen Termin zum Haarschneiden oder einen Tisch für das Abendessen reservieren will, muss sich lange im Voraus melden. Solche erfolgreichen Kleinunternehmen entstehen immer wieder, doch sie haben eines gemeinsam: Obschon sie dank ihrem gelungenen Geschäftsmodell das Zeug dazu hätten, rasch zu expandieren, fehlen ihnen meist die Mittel dazu.

Beschränkter Kapitaleinsatz

Ein bewährtes Konzept, um auch mit wenig Kapital schnell an Grösse zu gewinnen und einen Markt nicht nur in nächster Umgebung des Stammbetriebs zu erobern, ist das Franchising. Dabei kooperiert ein Unternehmer als Franchisegeber mit anderen Geschäftsleuten, die mit derselben Marke in vordefinierten Regionen tätig werden dürfen. Die sogenannten Franchisenehmer entrichten dem Franchisegeber eine bestimmte Summe für den Eintritt in das System und wiederkehrende Gebühren für die Nutzung der Marke sowie weitere Leistungen wie gemeinsame Werbekampagnen oder Mitarbeiterschulungen, die allen Mitwirkenden zum Vorteil gereichen. Darüber hinaus arbeiten sie jedoch auf eigene Rechnung, sie sind also selbstständige Unternehmer, die auch eigenes Kapital einbringen.

Der Franchisegeber muss auf diesem Weg vergleichsweise wenig Kapital einsetzen. Er braucht auch kein kostspieli-



Werner Kieser hat sich mit Fitnessstudios einen Namen gemacht. Als Franchisegeber hat er gelernt, dass alle Partner die gleiche Ideologie befolgen müssen. KARIN HOFER / NZZ

ges Filialnetz aufzubauen – diese Arbeit erledigen die Franchisenehmer für ihn. Doch die Tätigkeit eines Franchisegebers sei gleichwohl kein Spaziergang, betont Werner Kieser, der sich in der Schweiz als Trainer und Unternehmer in der Fitnessbranche einen Namen gemacht hat. «Viele unterschätzen den Aufwand masslos», sagt der mittlerweile 77-Jährige, der trotz seinem hohen Alter noch immer über einen muskulösen Körper verfügt und topfit wirkt. Als absolut unerlässlich erachtet Kieser, der mit seinen Fitnessstudios Anfang der 1980er Jahre mittels Franchising zu expandieren begann, die Erstellung eines detaillierten Handbuchs für die Franchisenehmer. Dies sei eine zentrale Aufgabe, die dem Franchisegeber niemand abnehmen könne. Für das Ausformulieren könne man allenfalls einen Ghostwriter beiziehen, doch die Definition der Inhalte sei alleinige Sache des Franchisegebers.

Im Handbuch wird nicht nur die Firmenphilosophie ausführlich beschrieben, sondern auch bis ins letzte Detail geregelt, wie die Franchisenehmer beispielsweise ihre Filialen auszustatten oder wie sich die Mitarbeiter dort zu verhalten haben. «Das Regelwerk und seine Einhaltung sind zwingend», unterstreicht Kieser und fügt hinzu: «Abweichungen bedeuten den Tod des Systems.»

Gefährliche Abweichler

Kieser, der Anfang 2017 mit seiner Ehefrau Gabriela Kieser die Anteile am Unternehmen Kieser Training dem langjährigen Geschäftsführer Michael Antonopoulos sowie dem Verwaltungsratsmitglied Nils Planzer veräusserte, spricht aus Erfahrung. Er musste zu Beginn dieses Jahrtausends feststellen, dass die Franchisepartner in der Schweiz zunehmend «eine eigene Ideologie» entwickelten. Dies führte laut Kieser dazu, dass sich Kunden, die Studios des Unternehmens in Deutschland besucht hatten, beim Training in der Schweiz kopfschüttelnd fragten: «Was machen denn die da?» Kieser sah 2010 – er hatte sich erst ein Jahr zuvor aus der operativen Füh-

rung zurückgezogen – keinen anderen Ausweg, als die Zusammenarbeit mit dem Schweizer Master-Franchisegeber, der seinerseits Franchisenehmer unter Vertrag hatte, zu beenden.

Rückblickend meint der hiesige Franchising-Pionier, der während zehn Jahren auch den Schweizer Franchise-Verband präsidiert und seine Erfahrungen in einem 2011 erschienenen Buch («Franchising – Wachstumschancen für KMU: Ein Leitfaden für Franchisegeber») zusammengefasst hat, er wünschte sich, er wäre von Anfang an strenger gewesen. So ärgert ihn, dass er eine Zeitlang zuließ, dass ein Schweizer Franchisenehmer in seinem Fitnessstudio ein Solarium einrichtete. Damit erlaubte sich der Partner genau das, was Kieser aus seinem Zürcher Stammbetrieb schon Anfang der 1970er Jahre verbannt hatte. Er wollte weder Solarium noch Bar und Sauna in seinem Fitnessstudio haben, denn die Kunden seien, wie der gelernte Schreiner und einstige Boxer auch heute noch schauernd erzählt, deswegen nur noch herumgelegene und hätten überhaupt nicht mehr ihre Muskeln trainiert.

«Keine Demokratie»

Ein Unternehmen, das nach den Regeln des Franchising organisiert sei, funktioniere nicht wie eine Demokratie, ergänzt Kieser. Wenn ein Franchisenehmer andere Vorstellungen zu entwickeln beginne, müsse man sich von ihm trennen. Meckerer gebe es immer, doch dürfe man diese nicht zu lange gewähren lassen. Unzufriedene Franchisenehmer, die sich zusammengetan und gegen einen Franchisegeber opponiert haben, haben schon manches System zu Fall gebracht. Gleichwohl rät Kieser Franchisegebern dazu, sich nicht allzu autokratisch zu gebärden. Franchisenehmer stünden als Praktiker draussen im Markt und machten, meint er, wertvolle Verbesserungsvorschläge. «Die Anregungen verdienen es, sorgfältig geprüft zu werden, denn auch jede noch so erfolgreiche Firma muss sich ständig hinterfragen.»

Franchisenehmer sind keine Versuchskaninchen

Unternehmen sollten ihre Produkte zuerst auf Pilotmärkten testen, bevor sie ein Franchisekonzept aufziehen

imr. · Selbst etablierte Schweizer Unternehmen haben mittlerweile das Franchisesystem entdeckt, um Expansionspläne rasch voranzutreiben. Migros (Migrolino), Coop (Pronto) oder Valora (Avec) nutzen beispielsweise das Konzept. Heutzutage seien die Unternehmen nicht mehr vom Glauben beseelt, alles möglichst selber machen zu müssen, sagt der Anwalt und Geschäftsführer des Schweizer Franchise-Verbandes, Christoph Wildhaber. Gerade Grossfirmen spielen heute auf der ganzen Klaviatur des Vertriebs: Sie betreiben eigene Läden, haben Verträge mit Partnershops, vergeben Lizenzen, pflegen den Online-Kanal oder ziehen eben ein Franchisennetz auf.

Weniger strikt als früher

Alleine die Verbreitung des Franchising im Detailhandel zeigt, wie sehr sich diese Vertriebsart in der Wirtschaft durchgesetzt hat. Als nämlich vor zwanzig Jahren die ersten Pioniere in der Schweiz auf Franchising setzten, galt der Grundsatz, dass sich gerade der Detailhandel wegen seiner Komplexität nicht dafür eigne. Man glaubte, dass Franchising desto besser funktioniere, je einfacher das Produkt oder die Dienstleistung sei.

Beispielsweise gerieten damals Denner und seine Satellitenpartner aneinander, weil sie sich nicht auf das Sortiment einigen konnten. Um den Marktauftritt zu vereinheitlichen, wollte Denner die Palette bei den Satelliten auf 1000 Artikel verkleinern. Die Geschäftspartner wehrten sich mit dem Argument, eine Reduktion gefährde ihre geschäftliche Existenz. Diese Auseinandersetzung manifestierte einen Zielkonflikt, der im Franchising latent vorhanden ist und den auch Werner Kieser anspricht (siehe Text oben): Die Franchisegeber können manchmal der Versuchung nicht widerstehen, von hoher Warte ein Geschäftskonzept durchzudrücken. Dabei laufen sie aber Gefahr, die Interessen ihrer Partner zu missachten, die letztlich für Fehlentscheidungen finanziell geradestehen müssen.

Weil sich Franchising als Vertriebskonzept in der Schweiz mittlerweile etabliert hat, scheinen sich solche Konflikte aber entschärft zu haben. Den meisten Franchisegebern dürfte bewusst sein, dass sie mit den Franchisenehmern pfleglich umgehen müssen, wenn sie nicht scheitern wollen.

So sind Verkaufskonzepte, die auch Module enthalten, mittlerweile nicht mehr verpönt. In einem Laden hat es

also auch Platz für lokale Käse- oder Weinsorten, sofern deren Qualität dem übrigen Sortiment entspricht. Ein Franchisegeber sollte nicht dem Irrtum erliegen, er wisse alles am besten, sagt ein Fachmann, der sich seit Jahren mit dem Konzept beschäftigt.

Auch sonst scheint die Branche viel aus Fehlern der Vergangenheit gelernt zu haben. Ein Unternehmen dürfe etwa die Franchisenehmer nicht als Versuchskaninchen ansehen, sagt der Anwalt Wildhaber. Ehe eine Firma den Vertrieb mittels Franchising ausrollt, ist es daher unerlässlich, die Produkte oder Dienstleistungen in eigenen Filialen während rund zweier Jahre zu testen. Dabei sollten die Pilotmärkte den Absatzgebieten ähneln, die später die Franchisenehmer beackern. Nur so können diese beispielsweise abschätzen, wie lange es ungefähr dauert, bis sie schwarze Zahlen schreiben.

Franchisenehmer sollten sich daher auch nicht auf Konzepte einlassen, zu denen die Franchisegeber keine Erfahrungswerte vorweisen können. Immerhin ist es gerade der Clou des Franchising, dass es einer unternehmerisch denkenden Person zwar zu einer gewissen beruflichen Selbstständigkeit verhilft, man sich aber gleichwohl auf ein erprobtes

System stützen kann. Insofern sind die Risiken dieser Art des Unternehmertums geringer als die einer Firmengründung auf der grünen Wiese.

Schulung für Quereinsteiger

Vermeintlich zum Thema werden dürfte das Franchising im Gastronomiebereich. Obwohl die Schweiz für Restaurantkonzepte ein äusserst schwieriger Markt ist,

haben jüngst wiederholt Ketten angekündigt, sie planten, hierzulande ihr Glück zu suchen. Selbst Unternehmen, die schon mehrmals gescheitert sind, wagen einen neuen Anlauf. Zu diesen Unerschrockenen zählt die Firma Kentucky Fried Chicken (KFC), die es in der Schweiz schon zum dritten Mal wissen will und in Genf im Rahmen ihrer jüngsten Offensive im vergangenen Winter die erste Filiale eröffnet hat.

Die Ziele der Ketten sind meist überaus ehrgeizig, denn in der sogenannten Systemgastronomie dreht sich alles um die Wirtschaftlichkeit, und diese ist desto höher, je mehr Filialen ein Unternehmen betreibt. KFC beabsichtigt denn auch, im kleinen Schweizer Markt 50 Restaurants zu eröffnen. Meist unterschätzen die Gesellschaften aber, wie anspruchsvoll das hiesige Geschäftsumfeld ist. Nicht nur die Löhne zählen in der Schweiz zu den höchsten der Welt, sondern auch die Investitionskosten. Schon manche Kette, die mit Pauken und Trompeten die Schweiz zu erobern versuchte, ist deshalb spektakulär gescheitert. Für das Franchising in der Gastronomie gilt daher erst recht, was auf das Vertriebskonzept generell zutrifft: Quereinsteiger müssen vom Franchisegeber geschult werden.

ZAHLE ZUM THEMA

46

Eines der bekanntesten Franchisesysteme betreibt die Hamburgerkette McDonald's. Wie andere Firmen setzt sie aber auf verschiedene Vertriebsformen. In der Schweiz gibt es 46 Franchisenehmer, die 140 Restaurants betreiben. 27 führt die Firma dagegen selbst. Diese befinden sich vor allem in den Städten. Damit trägt McDonald's der Vielfalt der Schweiz Rechnung.