



# New Generation Franchise

Aus der Gastronomie, Hotellerie und Touristik ist Franchise nicht mehr wegzudenken. Viele internationale Player wie Hilton, Coca-Cola, McDonald's, Subway, Kentucky Fried Chicken und Co. wären ohne Franchise nicht so erfolgreich auch über die eigenen Landesgrenzen hinweg gewachsen. Doch was machen diese meist US-amerikanischen Systeme anders als deutsche Unternehmen? Ein Beitrag von Felix Peckert.

## Rund 950 Franchise-Systeme

tummeln sich derzeit am deutschen Markt – etwa 18 % davon fallen in den Bereich der Gastronomie-, Touristik- und Freizeitanbieter. Wer sich auf die Suche nach besonderen Charakteristika macht, der wird branchenübergreifend immer wieder auf einen Namen stoßen: McDonald's. Als unbestrittenes Franchise-Vorbild ist kein anderes Franchise-System in Deutschland so groß, so renommiert und erfolgreich: Seit 1971 am hiesigen Markt aktiv, bringt es der Gastro-Riese bundesweit auf fast 1.400 Restaurants, 251 Franchise-Partner und 3 Mrd. € Umsatz. Zum Vergleich: Die größten systemgastronomischen Franchise-Systeme mit deutschen Wurzeln, Hallo Pizza und Joey's Pizza, kommen nach über

20 Jahren am Markt auf eine Größe von je rund 175 Standorten.

Bleibt man bei den international erfolgreichen Franchise-Systemen, fällt auf, dass sich viele von ihnen in Deutschland schwer tun. Dabei zeigt das Beispiel des Pizza Delivery-Weltmarktführers Domino's exemplarisch, dass der deutsche Markt grundsätzlich ein angepasstes Unternehmenskonzept und ein Umdenken bei der Expansionsstrategie fordert. Bereits in zwei Versuchen wollte Domino's den Markt nach dem weltweit bewährten US-amerikanischen Muster erobern. Doch der deutsche Franchise-Interessent nahm das Unternehmensmodell, das auf Größe und Filialisierung setzt, nicht an. Kürzlich startete Domino's, nun direkt aus England geführt, den dritten Versuch. An-

## Franchising

ders als früher wird sich diesmal vieles wohl an den Erfahrungen und den Anforderungen des deutschen Marktes ausrichten sowie in den eigenen Berliner Pilot-Filialen getestet. Richtet man den Blick auf die erfolgreichen deutschen Franchise-Systeme, so scheinen sie fast alle vor der gleichen Hürde zu stehen. Ihre Systeme wachsen auch nach 20 und mehr Jahren nicht über eine Verbreitung von 200 Standorten hinaus. Und das, obwohl das Marktpotenzial nicht selten bei mehr als 1.000 Standorten liegt. Betrachtet man abschließend den typischen deutschen Franchise-Partner, so liegt sein Schaffungsschwerpunkt heute in der Regel auf der operativen Führung seiner Restaurants statt auf dem von ihm eigentlich zu erschließenden Markt. Damit ist er, ohne es zu wollen, ein wesentlicher Teil der Wachstumshürde. Denn auch wenn sein regionaler Markt ein Vielfaches von Restaurants tragen könnte, will oder kann er die ihm gebotenen Chancen häufig nicht ergreifen.

**Vor diesem Hintergrund** erkennen heute immer mehr Franchise-Geber Handlungsbedarf, der eine neue Generation von Franchise-Gebern und Partnern entstehen lässt. Diese 'New Generation' setzt mit Markenfranchise auf Expansion und somit auf Größe. Gleich dem US-amerikanischen Vorbild erleichtern sie ihren Franchise-Partnern den Aufbau von prosperierenden und expansiven Unternehmen mit mehreren Standorten. Diese überwinden damit die wachstumshemmenden Hürden, die bisher die deutschen Franchise-Geber klein gehalten und den internationalen Systemen den Einstieg in den deutschen Markt erschwert haben.

**Hürde 1:** Franchise wird in Deutschland als reines Vertriebssystem mit und für Selbstständige verstanden. New Generation Franchise setzt hier mit Markenfranchise auf ein Multiplikationssystem für regional verankerte Unternehmen mit mehreren Standorten.

**Hürde 2:** Franchise-Partner sind meist im Alltag ihres eigenen Restaurants unabhkömmlich. New Generation Franchise lenkt die Partnerenergien schnellstmöglich vom Restaurantalltag auf die regionalen Marktchancen und fördert so den Aufbau von stetig wachsenden und regional verankerten Filialsystemen.



*Diplom-Volkswirt Felix Peckert ist einer der renommiertesten deutschen Franchise-Experten. Neben seiner Bonner Franchise-Beratung leitete er von 1998 bis 1999 als Interimgeschäftsführer und Reformator den*

*Deutschen Franchise-Verband e. V. 1999 gründet er zunächst auf europäischer Ebene die Interessensvertretung emfa (European Master Franchise Association), um dann Anfang 2000 zusammen mit der Journalistin und PR-Beraterin Antje Kiewitt das forum franchise und systeme ins Leben zu rufen. 2002 gründet Peckert gemeinsam mit dem Rechtsanwalt Joachim Klapperich das Bildungsforum Franchise. 2008 folgt die Gründung des Instituts für Markenfranchise, das auf Forschung und Entwicklung spezialisiert ist. In seinen Veröffentlichungen beleuchtet und hinterfragt er sowohl die positiven als auch kritischen Aspekte des jungen Wirtschaftszweiges. [www.markenfranchise.de](http://www.markenfranchise.de)*

**Hürde 3:** Der Austausch von unzufriedenen Franchise-Partnern ist hierzulande noch tabu. New Generation Franchise fördert und fordert ein neues Franchise-Selbstverständnis, das den Kauf und Verkauf von Franchise-Partnerunternehmen als 'part of the game' ansieht und professionell organisiert. Im Ergebnis entwickelt sich Franchise nun auch in Deutschland zu einer Methodik, mit der Franchise-Partnern durch fortwährende Multiplikation von Betriebsstätten (= Restaurants) der Auf- und Ausbau von regional verankerten Filialsystemen ermöglicht wird. Paradebeispiel dafür ist McDonald's: Vor zehn Jahren betrieben die Franchise-Partner noch durchschnittlich 3,1 Restaurants. Heute sind es über 4,5 Restaurants.

Um an diese Entwicklung anschließen zu können, müssen sich Franchise-Geber und Partner der New Generation an eine bewährte und für alle Parteien sinnvolle Aufgabenteilung halten:

Der Franchise-Geber teilt den deutschen Markt in 100 bis 200 Regionen ein. Für diese sucht er entweder selbstständige Franchise-Partner oder angestellte Regionalleiter. Beiden stellt er gleichermaßen das am Markt erfolgreich umgesetzte Unternehmenskonzept zur Verfügung. Im Gegenzug fordert der Franchise-Geber von seinem Partner, die gegebenen Marktpotenziale mit einer stetig zunehmenden Anzahl von Restaurants zu erschließen.

Der Franchise-Partner übernimmt das Unternehmenskonzept und damit die Aufgabe, in seiner Region mit eigenem Kapital und auf eigenes Risiko zügig die vom Geber vorgegebene Dichte an Restaurants aufzubauen. Dabei entfernt er sich vom rein operativen Geschäft und nimmt eine übergeordnete Marktentwicklungsrolle ein.

Im Vergleich wird jedoch der Weg des New Generation Franchise für deutsche Franchise-Systeme einfacher sein als für die überwiegend US-amerikanischen Systeme am deutschen Markt. Deutsche Franchise-Geber müssen lediglich lernen, ihr Marktpotenzial mit weniger, aber expansiveren Franchise-Partnern zu erschließen. Das hat zusätzlich den Vorteil, dass diese mit ihrem kommerziellen Erfolg und ihrem Expansionsfokus auch einfacher zu führen sind. Insbesondere US-amerikanische Franchise-Geber hingegen müssen ihr auf Größe und Liberalität bauendes 'Territorialfranchise' auf das klei-

ner denkende und strenger geführte deutsche Franchise-Verständnis 'reduzieren'. Entgegen bisheriger Gewohnheiten gilt es, selbst zum Vorbild zu werden und mindestens eine der 100 bis 200 Regionen in Eigenregie zu entwickeln. Ein Beispiel: 40 Jahre setzte KFC in Deutschland auf eine hohe Selbstbestimmung und Eigenregie der Franchise-Partner. Das System wuchs in dieser Zeit auf knapp 80 Restaurants heran. Heute setzt KFC auf eine leistungsstarke und expansive Franchise-Zentrale mit mehreren eigenen Restaurants. So aufgestellt, will man in den nächsten fünf Jahren auf 225 Restaurants anwachsen.

**Deutsche Franchise-Geber** müssen sich in Zukunft einer weiteren Herausforderung stellen: dem für beide Seiten profitablen und sinnvollen Ausscheiden von schwachen und/oder unzufriedenen Franchise-Partnern. Ihnen muss die Franchise-Zentrale einen reibungslosen Ausstieg ermöglichen. Dies kann nur gelingen, wenn der Franchise-Geber erstens über ein an sich profitables und expansives Unternehmenskonzept sowie zweitens über einen funktionierenden Unternehmensverkaufs-, Finanzierungs- und Übernahmeprozess verfügt. Beides steckt hierzulande oftmals noch in den Kinderschuhen. Meist wird der Ausstieg eines Partners mit einem möglichen Systemversagen gleichgesetzt. Konsequenterweise wird den Partnern der gesichts- und vermögenswahrende Ausstieg erschwert. Mit der Entwicklung eines Zweitmarkts, in dem die Franchise-Partner ihre Unternehmen gewinnbringend vermarkten können, setzt New Generation Franchise auf eine professionelle Franchise-Zentrale. Dazu muss diese:

ein Partnermanagement anbieten, das die persönlichen und unternehmerischen Stärken sowie Schwächen einer jeden Partnerschaft frühzeitig erkennt. Je nach Lage kann die Zentrale dann unverzüglich reagieren: Den Schwachen hilft sie situationsabhängig zu einem verlustminimierenden oder gewinnbringenden Ausstieg. Die Erfolgreichen motiviert sie als 'Expansionisten' zum nächsten Wachstumsschritt.

eine Unternehmensbewertung standardisiert und neutral durchführen. So ermöglicht die Franchise-Zentrale einen fairen und für alle sinnvollen Übergang des Partnerunternehmens an einen neuen oder etablierten Franchise-Partner.

einen Unternehmensverkauf als zusätzliche Aufgabe und Ertragschance der Franchise-Zentrale verankern. Nur so kann dem scheidenden Franchise-Partner konkret geholfen, können Reibungen im System vermieden werden.

Die deutsche Franchise-Wirtschaft ist auf einem spannenden Entwicklungspfad. In Zukunft werden Franchise-Geber in Deutschland 150 bis 200 Franchise-Partner haben. Diese werden Unternehmen mit 10, 25 oder mehr Standorten führen. Dauerhafte Expansions-Chancen entstehen darüber hinaus mit der Erweiterung der Betriebstypen, um so neue Nischen zu besetzen. McCafé ist dafür ein Paradebeispiel.

In Zukunft durchaus vorstellbar ist auch, dass mit der Tradition gebrochen wird und ein Franchise-Partner nicht mehr nur einem System angehören darf. Je dichter der Markt besetzt ist, umso eher werden sich erfolgreiche Franchise-Partner mehreren Franchise-Systemen anschließen wollen. Eingeführt ist diese Mehrmarken-Franchise-Partnerschaft bereits bei institutionellen Franchisenehmern wie beispielsweise in der Verkehrsgastronomie. Insgesamt wird das nächste Jahrzehnt von der Filialisierung von Franchise-Gebern und Franchise-Partnern geprägt sein. Prosperierende Unternehmen werden mit ihren jeweiligen Inhabern zunächst Region für Region und dann Land für Land erobern. ■