

## Mit Franchising rascher Geschäftsmodelle umsetzen

Das Konzept des Franchising gewinnt nach Ansicht von Beobachtern in der Schweiz an Boden. Es ermöglicht Unternehmern, die eine Geschäftsidee oder eine Strategie entwickelt haben, ihr Konzept möglichst schnell zu verbreiten.

# Franchising trägt neue Ideen in die

*Geschäftsmodelle in Delegation umsetzen lassen und die Wiederholung von Fehlern*

Franchising hat sich zur Vielfältigung von Ideen primär bei standardisierbaren Prozessen und Leistungen etabliert. Der «Vorreiter» muss seine Erfolgschaft auf Kurs halten.

### Beat Gygi

Was verbindet die französische Hotelkette Accor mit der schweizerischen Apothekenkette Amavita, was die Brillengeschäfte von Koch Optik mit den Radsportläden von Squadramondo und was die Organisation Putzfrau.ch mit dem Seniorenbetreuungs-Netzwerk Homeinstead? Die Auftritte, Produkte und Dienstleistungen, die diese Unternehmen ausmachen, erscheinen derart unterschiedlich, dass auf den ersten Blick nur wenige Gemeinsamkeiten sichtbar sind, aber dennoch gib es einen gemeinsamen Nenner, der den Kern dieser Organisationen berührt. Sie sind alle als Franchising-Modelle konzipiert. Ihr Vertrieb ist nach einem Muster aufgebaut, das eine spezielle und klare Arbeitsteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer vorsieht.

### Fehler vermeiden

Im Prinzip geht es beim Franchising darum, dass ein einfallreicher Unternehmer eine Idee für ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell besitzt und die Umsetzung in wirtschaftlichen Erfolg klar vor Augen hat – aber es fehlt ihm vielleicht an Geld, Zeit oder Leuten, um rasch und mit voller Kraft in die Märkte zu gehen und Anteile zu erobern. Er sucht deshalb Kooperationswillige, die seine Idee gut finden und eigene Mittel investieren, um bei der Verbreitung zu helfen – und dann auch vom Erfolg zu profitieren.

Werner Kieser, Gründer der auf Trainingsstudios für Muskelstärkung ausgerichteten, international etablierten Kette Kieser Training und langjähriger früherer Präsident des Schweizer Franchise-Verbands, sieht Franchising als Partnerschaft selbständiger Unternehmer – allerdings zweier unterschiedlicher Arten von Unternehmern.

In seinem Buch «Franchising – Wachstumsmöglichkeiten für KMU» (Gabler-Verlag 2011) umreist er das Modell anschaulich: «Der Franchisegeber entwickelt die Geschäftsidee, erstellt ein Absatz- und Organisationskonzept, sorgt für den Betriebsausbau, die Ausbildung der Franchisenehmer, ihre laufende Unterstützung, die ständige Weiterentwicklung des Systems und schützt die Marke. Eine Hauptaufgabe des Franchisegebers besteht darin, den Franchisenehmer daran zu hindern, dieselben Fehler zu machen, die er selbst gemacht und oft teuer bezahlt hat.» Bildlich gesehen geht der kreative Typ, der die Geschäftsidee und Strategie entwickelt hat, also als Franchisegeber sozusagen voran, und ihm folgen unternehmerisch motivierte Anhänger als Franchisenehmer, die sein Modell nach

vorgegebenen Regeln kopieren, quasi multiplizieren und so für eine möglichst rasche Ausbreitung in Märkten sorgen.

Im Gespräch vergleicht Kieser den Franchising-Ansatz mit Fürstentümern im Mittelalter, in denen der lokale Herrscher im Rahmen der ihm gewährten Befugnisse sein Territorium regierte und bewirtschaftete. Besonders geeignet seien deshalb viele Arten lokal orientierter Geschäfte etwa in der Gastronomie oder im Gesundheitswesen.

### Eintrittsschwellen

Franchising ist also eine Art Netzwerk mit hierarchischer Ordnung zwischen «Vordenker» und autorisierten «Nachahmern». Man kann es auch als Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis ansehen, das «gestreckter» angelegt ist als Befehlsordnungen in Firmen, aber strenger ist als Marktbeziehungen zwischen Lieferanten und Weiterverkäufer.

Franchising gewinnt nach der Einschätzung von Marktbeobachtern in der Schweiz an Boden, genaue Statistiken sind jedoch nicht verfügbar. Laut Christoph Wildhaber, Geschäftsführer des Schweizer Franchise-Verbands, wird die Anzahl der in der Schweiz tätigen Unternehmen bzw. Netze auf 250 bis 300 geschätzt. Für Deutschland gibt es Umsatzstatistiken, die auf ein rasches Wachstum hindeuten (vgl. Grafik).

Je nach Branche und Geschäft ist der Einstieg für Franchisenehmer mehr oder weniger kapitalintensiv. Zu den Mitgliedern des Schweizer Franchise-Verbands zählt etwa die auf nichtmedizinische Begleitung und Betreuung von Senioren ausgerichtete Organisation Homeinstead, die zum Teil in Konkurrenz zur Spitex steht. Das nötige Startkapital beträgt rund 400 000 Fr. Darin enthalten sind Franchisegebühr, Erstausstattung und finanzielle Reserve. Partner sollten sich mit 20% beteiligen.

Deutlich niedriger ist die Eintrittsschwelle etwa bei der auf Photoepilation und Photoverjüngung, also Haarentfernung nach einer bestimmten Methode, ausgerichteten Kette No mas Vello, die mit weltweit gut 1200 Studios auf dem «Markt der Ästhetik» ihre Nische sucht. Wer sich so in der Kosmetikbranche als Franchisenehmer mit eigenem Studio selbständig machen möchte, muss laut den Angaben ein Ladenlokal mit Schaufenstern und einer Fläche von mindestens 40 m<sup>2</sup> sowie

Parkmöglichkeiten bieten; die Ortschaft muss mindestens 5000 Einwohner haben; Kosmetik-Vorkenntnisse braucht es nicht. Die Investitionen für Franchisenehmer betragen 59 000 Fr. und umfassen die speziellen Gerätschaften, Werbung, Promotions- und Marketing-Material, Planung und Einrichtung des Studios, Führungsberatung, Ausbildung, Informatik und Verwaltung des Studios sowie Gebietsexklusivität.

Höher liegen die verlangten Investitionen beim Unternehmen Mrs. Sporty, einem aus Deutschland stammenden Netz von Klubs für Fitness und Ernährung für Frauen, das europaweit auf rund 550 Einheiten kommt. Franchisenehmer müssen mit einer Investitionssumme ab 130 000 Fr. (einschliesslich Eintrittskapitals von 34 000 Fr.) rechnen. Hinzu kommt in allen Fällen, dass Pflichten und Spielräume der Franchisenehmer in den spezifischen Franchiseverträgen geregelt werden.

### Ablösung in der Schweiz

Kieser legt indessen dar, dass nach seinen Erfahrungen der Franchisevertrag eigentlich fast weniger wichtig sei als die Handbücher, in denen die Prozesse und Regeln festgehalten seien, sowie die Ausbildung der Franchisenehmer. Ausgehend von seinen ersten Krafttraining-Studios Ende der sechziger Jahre hat er in den achtziger Jahren in der Schweiz ein daraus entwickeltes Franchisesystem aufgebaut, Anfang der neunziger Jahre kam die Expansion nach Deutschland, wo in sechs Jahren über 100 Betriebe entstanden. Während sich Kieser auf Deutschland konzentrierte, wurde der Schweizer Teil durch einen Master-Franchisenehmer betreut, ein einziger Partner kümmerte sich also im Stil eines Franchisegebers mit einer kleinen Gruppe um das ganze Netz der Kraftstudios.

Damit erhielt Kieser zwar Spielraum für andere Aufgaben, etwa für die weitere Erforschung von Bewegungsapparat und Physiologie sowie die Weiterentwicklung der Maschinen für die Studios, aber seine Kontrolle des Master-Franchisenehmers war beschränkt, da ein Master eben etliches selber bestimmen kann. Kiesers Ansicht nach hätten neue Erkenntnisse aus der Forschung zu Körper und Muskelapparat rasch in Neuerungen bei den Übungsgeräten umgesetzt werden sollen, der Master-Franchisenehmer war mit Investitionen jedoch zurückhaltend.

Als 2010 die Erneuerung des Master-Franchising-Vertrags fällig war, verlängerte Kieser diesen deshalb nicht; er liess das in der Schweiz unter dem Namen Kieser Training entstandene Netz von Studios quasi ziehen – natürlich ohne den Namen –, und dieses Netz ist nun unter dem Titel Exersuisse am Markt. Werner Kieser, der für Forschungsarbeiten, auch in Zusammenarbeit mit Universitäten, viel aufwendet, hat sich in der Schweiz mit neuen Geräten und Studios an den Aufbau eines neuen Netzes unter seinem Namen gemacht, das mittlerweile sieben Studios umfasst.



Der ehemalige Mitbesitzer des Modehauses Schild, Stefan Portmann, ist Franchisenehmer des

## Ein Unternehmer mit

*Der Dessous-Anbieter Calzedonia verstärkt mit einem*

ai. · Die Marken Calzedonia und Intimissimi erfreuen sich in der Schweiz eines hohen Wiedererkennungswerts, nicht nur in der Damenwelt, sondern – wegen der optischen Eindrücke – auch bei den Männern. Zwar wird der Fachhandel für Dessous und Bademode von der Kette Beldona angeführt, die hierzulande 70 Läden unterhält. Der italienische Konzern Calzedonia hat sich in dem von einem Verdrängungskampf geprägten Unterwäsche-Markt jedoch ebenfalls eine starke Position gesichert; seit dem Markteintritt des Unternehmens in der Schweiz 2011 sind nicht weniger als 48 Mono-Stores eröffnet worden.

### Duales System

Teil der Erklärung für diesen rasanten Ausbau dürfte die vom Konzern verfolgte duale Strategie bilden. Calzedonia betreibt in der Schweiz einerseits eigene Läden (29 an der Zahl, vorab im Tessin), hat andererseits aber auch einen Master-Franchisenehmer bestimmt, der parallel dazu ein Verkaufsnetz (hauptsächlich in der Deutschschweiz und der Romandie) aufbaut und mittlerweile 19 Läden betreibt. Inhaberin der Schweizer Franchise ist die Firma Retail Fashion Partners, deren Eigentümer Stefan Portmann und Thomas Herbert sind. Die beiden waren bereits Besitzer des Modehauses Schild, bevor es 2013 an Globus/Migros verkauft wurde. Port-

mann agiert als Verwaltungsratspräsident der Fashion Partners, nimmt gleichzeitig aber auch strategisch wichtige operative Aufgaben wahr.

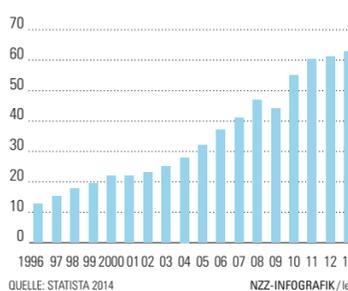
Nach seiner Beschreibung belebt das duale System die interne Konkurrenz, was vor allem in der Expansionsphase von Vorteil ist, wenn es darum geht, die Standortsuche voranzutreiben. Diese Doppelspurigkeit dürfte aber nicht von Dauer sein; zwei Organisationen, die in einem relativ kleinen Markt wie die Schweiz dasselbe tun, werde man sich langfristig nicht leisten wollen, meint Portmann. Und so dürften beide Einheiten über kurz oder lang einem einzigen Betreiber – dem erfolgreicheren der beiden – überantwortet werden.

Das Verhältnis zwischen Calzedonia und dem Schweizer Franchisenehmer ist nach Darstellung von Portmann ein komplementäres, bei dem sich die beiden Parteien «auf Augenhöhe» begegnen. Das Marken-Know-how, das der italienische Konzern in die Partnerschaft einbringt, wird ergänzt durch die Kenntnisse der Schweizer der lokalen Gegebenheiten. Gleichwohl musste sich Portmann damit abfinden, dass relevante Entscheidungen nicht von ihm, sondern vom Markeninhaber getroffen werden – denn gerade in der Einschränkung der Freiheit des Franchisers gründet letztlich der Erfolg des Modells.

Die Preise beispielsweise, zu denen Retail Fashion Partners die Waren beziehen und verkaufen, beruhen nicht

### Die Karriere des Franchising

Umsatz der Franchise-Wirtschaft in Deutschland, in Mrd. €



QUELLE: STATISTA 2014

NZZ-INFOGRAFIK/lob.

## Mit dem Wettbewerbsrecht verträglich?

Gy. · Franchising-Systeme bestehen im Prinzip aus Bündeln von Abmachungen zwischen zwei benachbarten Stufen des Handels oder der Wertschöpfung. Der Franchisegeber regelt im einschlägigen Vertrag die Vorgaben, die er für die Gesamtleistung bzw. den Auftritt der Marke für wichtig hält. Die Variation nach Unternehmen und Branchen ist gross, aber es sind in der Regel relativ detaillierte vertikale Abreden zwischen Franchisegebern und -nehmern, die einen

grossen Teil der Leistung des Franchising-Systems betreffen. Einrichtungen von Verkaufsläden, Prozeduren im Umgang mit Kunden oder die Menuliste in Restaurants können dazu zählen, daneben wird in Laden- oder Imbissketten meist auch ein einheitlicher Preis verlangt.

Dies wirft naturgemäss die Frage nach der Verträglichkeit mit dem Wettbewerbsrecht auf, da ja beispielsweise Preisbindungen nicht erlaubt sind und auch die Einteilung in Einzugsgebiete

heikel wirken kann. Bisher wurden solche Fragen eher unterschwellig angeht, und mit dem Abbruch der Kartellgesetzrevision ist die Einengung vertikaler Abreden durch ein Teilkartellverbot wieder in den Hintergrund gerückt. In Deutschland wird die Diskussion etwas deutlicher geführt, und da herrscht grosse Vorsicht mit Blick auf Bezugsbindungen oder darauf, dass Preisempfehlungen als unverbindlich dargestellt werden und nicht wie Preisvorgaben anmuten.

# Märkte

verhindern



Dessous-Anbieters Calzedonia.

GORAN BASIC / NZZ

## beschränkter Freiheit

Franchisekonzept die Präsenz am Schweizer Markt

auf eigenen Kalkulationen, sondern werden von Calzedonia vorgegeben, und Portmanns Herausforderung besteht darin, aufgrund der verbleibenden Marge die Kosten für Miete, Personal und Verwaltung zu decken. Auch über die Gestaltung des Sortiments, die Einrichtung und Dekoration der Läden bestimmt die Konzernzentrale; in ihre Kompetenz fallen überdies Werbe- und Marketingkampagnen.

Zudem sind die Geschäfte des Franchisenehmers – wie auch die von den Italienern direkt geführten Schweizer Filialen – einer engen betrieblichen Kontrolle unterworfen. Ein gruppenweites Enterprise-Resource-Planning-System erlaubt dem Konzern, in Echtzeit Einblick in Lagerhaltung und Warenbewirtschaftung zu nehmen, die Leistungen einzelner Läden mithilfe von Performance-Indikatoren miteinander zu vergleichen und bei Bedarf korrigierend einzugreifen. – Ausgenom-

men vom Kontrollsystem sind die Zahlungen etwa für Miete oder Personal; diese liegen in der Verantwortung der Schweizer. In die Kompetenz Portmanns fällt auch die Auswahl und Verkaufsschulung des Personals, eine Aufgabe, der gerade bei Intimissimi grosse Bedeutung zukommt. Das Wäsche-geschäft ist beratungsintensiv und stellt hohe Anforderungen an die Qualität der Verkäuferinnen. Die Ausbildung des Personals wird allerdings durch die hohe Fluktuation erschwert, die beim meist jungen Ladenpersonal besteht.

### Als Wegbereiter missbraucht

Portmann bezeichnet sein Verhältnis zu Calzedonia insofern als partnerschaftlich, als der Konzern die Franchisenehmer in der Schweiz punkto Sortiment und Warenbelieferung nicht anders behandelt als die eigenen Filialen. Dass das Franchising für einen Nehmer auch negativ sein kann, erfuhr Portmann vor mehreren Jahren, als das Modegeschäft Schild eine entsprechende Vereinbarung mit einem spanischen Kleider-Label getroffen hatte. Wie sich zeigte, war der Franchisegeber damals vor allem daran interessiert, sich via Schild Schweizer Standorte zu sichern. Massnahmen zur Umsatzsteigerung ergriffen die Spanier dann erst, als der Franchisevertrag mit Schild aufgelöst worden war und die Schweizer die Aufgabe als Wegbereiter erledigt hatten.

## Standardisieren als Schlüssel

Franchising-Karrieren für KMU

**Beat Gygi** · Franchise-Systeme bieten vielen Unternehmen, die bis zu einem gewissen Grad Partnerschaften suchen, attraktive Wachstumsmöglichkeiten. Dazu zählen gerade auch KMU, die Risiken und Kapitaleinsatz in relativ engen Grenzen halten wollen und deshalb als Franchisenehmer den Rahmen nutzen, den der Franchisegeber – oft auch Ideengeber und Initiator des Geschäftsmodells – aufspannt. Da es sich bei Franchise-Arrangements im Prinzip um Vertriebssysteme handelt, bedeutet dies aber auch, dass die Franchisenehmer ihre Kräfte auf das Arbeiten an der Verkaufsfond konzentrieren.

Ein Trumpf der Franchise-Modelle besteht ja gerade darin, dass die zahlreichen Unternehmer an der Verkaufsfond «voll mitziehen», ohne dass spezielle Anreizprogramme einer Zentrale notwendig sind, da die Franchisenehmer auf eigene Rechnung arbeiten. Die vom Franchisegeber errichteten Leitplanken stellen also eine Lenkung und Unterstützung der Vertriebstätigkeit dar, nicht eine Hilfe zur Entwicklung eigener Produkte oder Produktionskapazitäten beim Franchisenehmer.

Die Perspektive des Franchisegebers bzw. des Franchisegebers sieht anders aus. Auf dieser Seite steht oft ein Produkt, eine Leistung oder eine Geschäftsidee im Zentrum, für das dann ein möglichst dynamischer Vertrieb gesucht wird. Auch als Franchisegeber können KMU Karriere machen, man muss dafür nicht gross sein, sondern ein Produkt haben, das quasi multiplizierbar ist – und zwar so zuverlässig und einfach, dass die Kooperationspartner dies eifrig und mit hoher Qualität tun.

Werner Kieser, Gründer der Franchising-Systeme Kieser Training und Autor zugehöriger Fachliteratur, weist darauf hin, dass Franchise-Systeme dezentral angelegt sind und dass deshalb gute schriftliche Unterlagen unabdingbar für ihr Funktionieren sind. Der Franchisenehmer brauche detaillierte Anweisungen, und die Zentrale, der Franchisegeber, müsse die Standardisierungen definieren, nach denen das System geführt wird. Als harter Kern der Standardisierungen gelten Anweisungen, die die Marke ausmachen. Einheitlichkeit und Uniformität sind dann zentral, wenn Trainings-Studios einer Kette für die Kunden weltweit gleich erscheinen sollen, egal, wo sie trainieren. Als weitere Auflage, welche die Disziplin der Marke zum Ausdruck bringen soll, gilt für Kieser die Pflege der Sprache, vor allem auch das Vermeiden von andernorts oft achtlos verwendeten Anglizismen.

ZAHLE ZUM THEMA

# 81%

### Mit McDonald's im Geschäft

Der wahrscheinlich bekannteste Franchisegeber der Welt ist die Schnellimbissskette McDonald's. Weltweit gibt es 35 000 Restaurants, die unter dem Markennamen des Unternehmens geführt werden. 81% davon stehen unter der Leitung von Franchisenehmern, also lokalen Geschäftsleuten. Rund 19% der Restaurants leitet die Gesellschaft in eigener Regie. Der erste Franchisenehmer wurde im Jahre 1953 aktiv.

## Rechnungslegung

### In Firmenmeldungen wird das Kleingedruckte immer wichtiger

**Rico Kutscher** · Jahresrechnungen von Unternehmen bieten eine Fülle an Informationen, doch zuweilen erschlägt die Menge der Angaben die Leserschaft. Erst recht unverständlich werden die Berichte, wenn die Gesellschaften Zahlenakrobatik betreiben und viele Zusatzinformationen in Fussnoten packen.

So hat vor kurzem der Luftfahrtkonzern Air France-KLM auf seinem Investorentag neue mittelfristige Ziele präsentiert, die für Normalsterbliche kaum zu verstehen sind. Laut Medientext will die Airline das Betriebsergebnis «Ebitdar<sup>1</sup> bis 2017 jährlich um 8% bis 10%<sup>2</sup>» steigern. Schauen die Leser die erste Fussnote nach, gelangen sie bloss zu dem Hinweis, dass die Definition im Anhang angegeben ist. Dort findet sich dann die Erklärung für «Ebitdar»: Es handelt sich um den Gewinn beziehungsweise den Verlust der Hauptgeschäftsbereiche vor Finanzierungs- und Steueraufwand zuzüglich der Werte für Amortisationen, Abschreibungen sowie des operativen Leasings. Mit anderen Worten ist das betriebliche Ergebnisziel der Fluggesellschaft ein Betrag, bei dem weder die Zinszahlungen für Kredite und Anleihen noch die Aufwendungen für die Flugzeuge und Werkhallen einfließen. Je mehr Angaben allerdings aus dem Zahlenwerk herausgerechnet werden, desto mehr nähert man sich der Vergleichsgrösse Umsatz an.

Die zweite Fussnote schränkt zusätzlich die Steigerungsraten des «Ebitdar» ein, weil diese nur bei «konstanten Währungskursen, stabilen Kerosinpreisen sowie bei unverändertem Pensionsaufwand» gelten. Die Wachstumsraten haben quasi nie Gültigkeit, da die drei limitierenden Grössen die wichtigsten Einflussfaktoren des Betriebsergebnisses einer international tätigen Fluggesellschaft sind und immer gewissen Schwankungen unterliegen.

Auch bei Fluggesellschaften aus dem arabischen Raum nehmen es die Verantwortlichen mit der Transparenz gegenüber Dritten nicht immer so genau. Während Emirates, die Airline aus dem Emirat Dubai, einen nach Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) testierten Jahresabschluss publiziert, geht Etihad, die Fluggesellschaft aus dem benachbarten Emirat Abu Dhabi, nicht so weit. Sie gibt nur ausgesuchte Kennzahlen in ihrem Geschäftsbericht an und verwendet zudem eigene Buchhaltungsregeln. Allerdings verweist das Unternehmen auf das Testat der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und druckt den Wortlaut sogar ab. Und genau da im Kleingedruckten findet sich der entscheidende Passus: Die Prüfungen von KPMG sind keine Kontrollen im Sinne eines Testats, sondern dienen lediglich «internen Zwecken». Es kommt also immer mehr auf das Kleingedruckte an – auch in Firmenmeldungen.

ANZEIGE

NZZ Weiter gedacht.



## Blättern, wischen, scrollen, wissen.

Immer und überall bestens informiert – mit der gedruckten und der digitalen Ausgabe.  
abo.nzz.ch.

Neue Zürcher Zeitung

### EIN VERONESER WELTKONZERN

**ai.** · Calzedonia Spa ist in Verona beheimatet und auf die Herstellung von Strumpfwaren, Unterwäsche und Badebekleidung spezialisiert; die wichtigsten Marken sind «Calzedonia» und «Intimissimi». 2013 betrieb der Konzern – meist im Franchise-System – 3500 Läden in 35 Ländern. Der Umsatz betrug 1,6 Mrd. €, der Nettogewinn 548 Mio. €.