

Veronika Bellone | Thomas Matla

# Praxisbuch Franchising

Konzeptaufbau und Markenführung



# 1 Franchising – was ist das?

Für die einen bedeutet Franchising die Schaffung neuer kleiner und mittlerer Geschäftseinheiten und die Integration bestehender Mittelständler. Für andere ist Franchising in erster Linie mit Uniformität von Stadtzentren verbunden, weil sich die immer gleichen Markenunternehmen ansiedeln – weltweit. Die einen sehen darin eine Sicherung von Qualität und Verfügbarkeit, die anderen vermissen Individualität.

Franchising ist weder gut noch schlecht! Franchising ist eine Wachstums- und Profilierungsstrategie. Eine spezielle Vorgehensweise, um erfolgreiche Geschäftskonzepte zu multiplizieren. Was so simpel klingt, braucht eine solide und vor allem umfassende Vorbereitung. Und den Rundumblick, um die fortwährenden Marktveränderungen im Hinblick auf Chancen und Risiken für das entstehende Franchise-System zu analysieren. Bevor wir uns dem praktischen Aufbau von Franchise-Systemen widmen, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Entstehungsgeschichte.

## **Der Ursprung**

Der Begriff »Franchise« stammt aus dem mittelalterlichen Frankreich. Dort wurde mit dem Begriff »Franchise« die Vergabe von Privilegien an Dritte bezeichnet, die gegen ein Entgelt im staatlichen Interesse produzieren oder Handel betreiben durften. Ins amerikanische Wirtschaftsvokabular übernommen, wurde Franchising in seinen Ausprägungen den Bedingungen der Märkte entsprechend weiterentwickelt.

Franchising hat sich zu einer enormen Erfolgsstory rund um den Globus entwickelt. Allein in den USA wird jeder dritte Dollar im Einzelhandel über Franchise-Systeme umgesetzt. Laut Statistik des Europäischen Franchise Verbandes zum internationalen Franchise-Aufkommen gibt es zum Beispiel in China um die 2.600, in den USA/Kanada zusammen über 4.200 und in Japan 1.250 Franchise-Systeme – insgesamt spricht man von gut 10.000 Franchise-Brands, die weltweit vertreten sind (Stand 2009)<sup>1</sup>.

Franchise-Systeme sind in unserem wirtschaftlichen Umfeld fest verankert und prägen national wie international Innenstädte mit bekannten Marken wie zum Beispiel McDonald's, Marc O'Polo, Yves Rocher,

Swarovski, Fressnapf und vielen anderen. Allen gemeinsam ist die Multiplikation eines erfolgreichen Geschäftskonzeptes. Und genau hier hat sich seit den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts sehr viel verändert. Galt zuvor vor allem der reine Produktvertrieb nach einem einheitlichen Muster als »modernes« Franchising (Product-Distribution-Franchising), so entwickelte sich mit zunehmend serviceorientierten und komplexeren Geschäftsmodellen das umfassende Geschäftsführungs-Franchising (Business-Format-Franchising). Hier werden den Franchise-Partnern nicht nur Vertriebs- und Markenrechte gegen Entgelt übertragen, sondern auch das relevante Know-how um die Betriebsführung für die erfolgreiche Vermarktung des Leistungsangebotes. Als Wegbereiter für diese Form des Franchisings gelten vor allem amerikanische Fast-Food-Ketten, die es verstanden haben, produktivitätssteigernde Methoden im gleichen Maße anzuwenden wie in der Industrie. Mit der Systematisierung von Arbeitsprozessen zur Herstellung von Burgern und Milchshakes bis zur Beschreibung von Erfolgsfaktoren im Auftritt wurden nicht nur Produkte, sondern auch Services standardisiert, um sie zu multiplizieren. Damit wurde Franchising als Wachstumsstrategie mit neuen Werten aufgeladen, nämlich dem Serviceversprechen einer gleichbleibenden Qualität – egal an welchem Standort man die Leistung bezieht –, der schnellen Reproduzierbarkeit und der Wiedererkennung durch einen einheitlichen Auftritt der Geschäftsstellen. Werte, die den Erfordernissen der entstandenen Massenmärkte nach dem Zweiten Weltkrieg entsprachen.

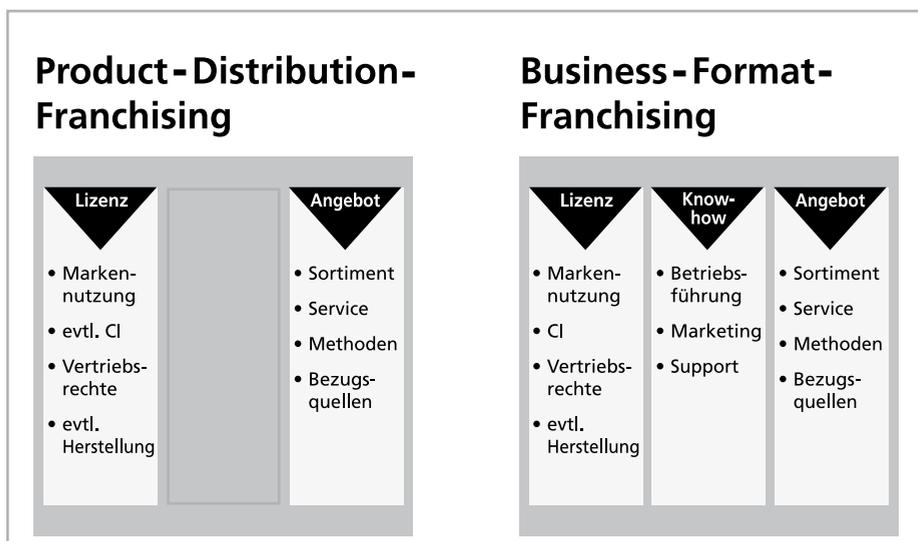


Abbildung 1: Product-Distribution-Franchising – Business-Format-Franchising

### Franchise-Pioniere

Im Jahr 1935 war es Howard Johnson, der in den USA Franchisen für seine Eisdielen-Idee vergab. Nach vier Jahren waren es bereits mehr als 100 Eis-salons. Auch die Fast-Food-Kette Dairy Queen, welche ihren Siegeszug 1940 startete, kann auf eine beeindruckende Geschichte zurückblicken. Es gibt heute an die 5.900 Restaurants in 22 Ländern. Damit ist sie eine der größten Fast-Food-Ketten der Welt. Es gibt jedoch eine Kette, welche diese Zahlen noch bei Weitem zu schlagen vermag: McDonald's. Vierzehn Jahre nach Dairy Queen machte sich Ray Kroc daran, das McDonald's-System zu entwickeln und zu verbreiten. Heutzutage gibt es um die 31.000 Restaurants in über 100 Ländern.

## 1.1 Business-Format-Franchising

Das Business-Format-Franchising steht seither im Mittelpunkt des Interesses und hat sich in vielen Branchen durchgesetzt. Ob im Aus- und Weiterbildungsbereich mit Sprach-, Nachhilfe- und Musikschulen, im Handwerk, in der Produktion, im Vertrieb und in der Dienstleistungsbranche mit Friseurketten, Vermittlungsdiensten, Personalberatungen und vielen anderen Konzepten – die Variationsbreite ist groß. Damit ist Franchising auch vermehrt Privatpersonen zugänglich geworden. Waren es beim Product-Distribution-Franchising vor allem Partnerfirmen, die das exklusive Vertriebsrecht für ein bestimmtes Produktsortiment hatten, wurden beim Business-Format-Franchising auch potenzielle Existenzgründer angesprochen.

Das Profil der Franchise-Nehmer reicht von bereits fachlich vorgebildeten Personen bis hin zu absolut branchenfremden. Das ist vor allem dank der diversen Unterstützungsleistungen zur Integration und Führung von Franchise-Partnern möglich. Bis auf solche Franchise-Konzepte, die einen Fachausweis erfordern – zumeist im Handwerk –, sind die Anforderungen relativ berufsungebunden. So erklärt sich unter anderem auch die starke Entwicklung des Franchising als Karrierestrategie für Angestellte, die eine neue Perspektive suchen.

## 1.2 Marke – was ist das?

Es wird im Marketing wohl über keinen anderen Begriff so viel geschrieben und gesprochen, ob in Büchern, Vorträgen oder bei Podiumsdiskussionen, als über den der Marke. Und das seit dem letzten Jahrhundert.

Ob das zu einer Begriffsklärung beigetragen hat, vermögen wir nicht zu sagen. Sicher scheint, dass die Praxisrelevanz, speziell in Bezug auf die Situation von Franchise-Unternehmen, oft nur ungenügend thematisiert wird oder ganz auf der Strecke bleibt. Aber genau diesen Praxisbezug für Franchise-Geber wollen wir in hohem Maße herstellen. Das ist unser Anliegen mit diesem Praxishandbuch. So schauen wir von Beginn an mit dem Praxisblick auf die Marke und lassen all die ablenkende Theorie weg, die ohne konkreten Nutzen ist.

Was ist also eine Marke? »Markierungen« dienen seit jeher der Kennzeichnung von Produkten und Leistungen. Zu allererst wahrscheinlich zur Klärung der Eigentumsverhältnisse. Das Wildwest-Märchen vom Einbrennen der Brandzeichen auf amerikanischen Rindern wird noch immer gern als Ursprung des Brandings kolportiert. Markierungen, als Vorläufer der heutigen Marken, reichen aber historisch sehr viel weiter zurück. So könnte der Siegeleinsatz im Jahr 3.000 vor Christi Geburt oder die Nutzung von Wasserzeichen als Papiermarken im Jahr 1326 bereits als praktische Markierung bewertet werden. Im ägyptischen, griechischen und römischen Reich sowie über das Mittelalter hinaus gab es Markierungen als Qualitätsnachweise, als Garantie- und Gütezeichen sowie als Herkunfts- und Zunftszeichen von Künstlern, Herstellern, Werkstätten und Berufsständen. Spuren davon finden sich entsprechend im griechischen Sprachgebrauch (Marka), in der italienischen (Marca) und französischen Sprache (Marque) sowie im mittelhochdeutschen (Marc als Grenze und Grenzland).

Diese Markierungen wurden jedoch noch sehr zaghaft auf den Behältern, Kisten und Fässern der Rohstoffe von den Herstellern oder Zwischenhändlern vorgenommen. Nur einige wenige Ausnahmen, zum Beispiel im Lebensmittelbereich, auf Brot und auf bestimmten Backwaren, gab es als Produktmarkierungen.

Das sollte sich im Rahmen der industriellen Fertigung schlagartig ändern. Die schnelle Massenproduktion erlaubte fertig verpackte Einzelprodukte, die gestaltet und markiert werden konnten. Zum Schutz dieser industriellen Anstrengungen wurde 1875 das erste deutsche Markenschutzgesetz erlassen. Als älteste damals eingetragene Marke, die heute noch aktiv ist, gilt die Staatliche Porzellan-Manufaktur Meissen (Bildmarke Schwerter). Sie wurde am 20.05.1875 angemeldet und am 23.01.1895 registriert. Heute lassen sich Markenmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt in wesentlich kürzerer Zeit, auch online, realisieren. Eine weitere Marke, die 1879 angemeldet wurde und heute noch aktiv ist, ist Faber-Castell, A.W., Nürnberg (Bildmarke der zwei gekreuzten Hämmer). Viele der auch heute noch bekannten Mar-

ken wurden in dieser Zeit zum Markenschutz erstmalig angemeldet, so zum Beispiel Milka (1876), Coca-Cola (1886), Maggi (1887), Doornkaat und Underberg (beide 1894).

Das heute existierende Markengesetz (MarkenG) ist seit 1995 in Kraft. Es beschreibt, was eine Marke aus juristischer und schutzfähiger Sicht bedeutet.

»Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.« (Markengesetz § 3 Abs. 1)

Juristisch schutzfähig sind entsprechend dieser technischen Definition Merkmalsgestaltungen, die zur Unterscheidung beitragen und technisch produziert werden können. Aktueller Ausnahmefall ist die olfaktorische Markierung, da Gerüche bisher nicht visualisiert beim Deutschen Patent- und Markenamt anerkannt werden. Wir gehen aber davon aus, dass auch dieses in absehbarer Zeit realisierbar sein wird.

Die Möglichkeiten zur Markierung eines Franchise-Systems, speziell in Zeiten einer zunehmenden Umweltdynamik, werden unseres Erachtens immer umfangreicher; umfangreicher, als es juristisch derzeit zu sichern ist. Dabei beziehen wir uns auf die Vorstellungsbilder, die in den Köpfen der Menschen durch die Marke erzeugt werden. Ihre Gesamtheit ergibt das Markenbild. Mehr dazu erfahren Sie in unserem Workbook in Kapitel 2.

Marken zählen heute zu den größten Vermögenswerten einer Firma. Sie können bilanziert werden. Dafür ist es nötig, den Markenwert zu ermitteln. Marktforschungsinstitute, Unternehmens-, Marken- und Kommunikationsberatungen veröffentlichen dazu jährlich regionale, nationale und globale Monitore und Rankings von erforschten Markenwerten. Die spannende Frage lautet dabei immer: Welche Marke ist in der Kategorie oder in dem Land die stärkste und wie viel ist sie wert? Eine andere Frage ist für die Praxis unserer Meinung nach aber viel spannender: Was wird gemessen und wie? Es werden nämlich jeweils unterschiedliche Messkriterien angelegt, die dann auch jeweils unterschiedliche Bewertungen hervorbringen. Praxisrelevant sind die Ergebnisse aber dennoch, geben sie doch Auskunft über die möglichen Marken-Erfolgsfaktoren.

#### **Checkliste: Messkriterien für Markenstärke**

- Markenbekanntheit
- Markenimage
- Markenvertrauen
- Markenrelevanz
- Markenklarheit und -konsistenz
- Kommunikationsintensität
- Markeninvestitionen
- Internationalität
- Entwicklungspotenzial
- Marktgröße und Marktwachstum versus Marktanteil und Marktanteilswachstum
- Umsatzprofitabilität und Ertrag
- Rechtliche Absicherung (Markeneinträge)

### **1.3 Brand-Franchising**

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung und damit des Zusammenwachsens von Märkten wird eine klare Profilierung von Unternehmen und deren Angeboten immer wichtiger. Um sich dem digitalen und physischen Überangebot von Produkten und Dienstleistungen zu stellen, verlangt es nach immer eindeutigeren Merkmalen, um Marken zu kreieren beziehungsweise zu identifizieren. Unverkennbare Präsenz ist damit ein Baustein, um wahrgenommen zu werden, aber auch die Bekanntheit und Verfügbarkeit sind wichtige Voraussetzungen für den Aufbau und den Erfolg einer Marke.

#### **Effizientes Marketing**

Partnerschaftlich organisierte Vertriebsformen wie das Franchising tragen ganz wesentlich zum Aufbau einer Marke und zu einer eindeutigen Positionierung am Markt bei. Die klare Fokussierung auf ein definiertes Angebot sowie die Standardisierung von Arbeitsabläufen und Erscheinungsbildern tragen nicht nur zur Wiedererkennung bei, sondern auch zu mehr Effizienz und gleichbleibender Qualität.

Franchising gilt als Multiplikator erfolgreicher Geschäftskonzepte und ist eine adäquate Basis zur Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen, da das Geschäftskonzept im Zusammenspiel mit den Einflüssen des Marktes akribisch genau beschrieben wird.

Franchising kann dadurch neben seinen Qualitäten als Expansionsstrategie auch als Strategie für ein effizientes Marketing angesehen werden.

**Wesentliche Merkmale des Franchisings unter Marketinggesichtspunkten sind**

- überregionale Aktivitäten,
- einheitliches Auftreten auf dem Markt,
- Exklusivität,
- starkes Systemimage,
- unternehmerisches Engagement an der »Verkaufsfront«,
- transparente sowie systematisierte Ablaufprozesse,
- qualifizierter Service,
- marktweite Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen,
- Trendinformationen
- sowie weitgehende Steuerung und Kontrolle des gesamten Vertriebskanals.

Die Leistungen von Franchise-Systemen bekommen dadurch Markenartikelcharakter, denn der Fokus liegt auf der standardisierten Qualität. Das heißt nicht, dass Franchise-Systeme durch den stark durchstrukturierten und standardisierten Charakter keinen Raum für die individuelle Note haben. Im Gegenteil, dadurch dass es eine optimierte Arbeitsteilung zwischen Franchise-Nehmer und der Systemzentrale des Franchise-Gebers gibt, ist der Franchise-Nehmer in vielen Dingen entlastet und kann an der »Verkaufsfront« den Mehrwert der persönlichen Beratung intensiver wahrnehmen. Das hat allerdings auch seine Tücken, nämlich dann, wenn das Verhalten allzu stark von der beabsichtigten Botschaft abweicht.

## Franchise-Partner – Botschafter des Markenkerns

Eine ganz entscheidende und schwierige Aufgabe besteht für jedes Franchise-Unternehmen darin, den Markenkern zu erkennen. Entscheidend deshalb, weil der Markenkern die Identifizierung des Angebotes und der Differenzierung ausmacht – die Assoziation oder das innere Bild, das beim Zielkunden entstehen soll. Schwierig ist es deshalb, weil sich im Franchising die Marke nicht nur auf ein physisches Produkt bezieht, sondern auch die Angebotsform und -darbietung einschließt und durch jeden Franchise-Partner mitgeprägt wird.

Bei der Entwicklung eines Franchise-Systems ist somit die Frage nach der Positionierung am Markt eine ganz bedeutende. Wodurch zeichnet sich

das Geschäftskonzept aus, welche Vorteile hat es, wodurch kann es sich von Mitbewerbern abheben? Welche von den Vorteilen beziehungsweise Stärken des Systems sind wahre, entscheidende Erfolgsfaktoren, und zwar aus Kundensicht? Und letztendlich: Wie können diese Erfolgsfaktoren, am effizientesten über das Design, die Kommunikation und das Auftreten von Partnern und Mitarbeitenden nach innen und außen transportiert werden? Denn das Ziel ist, dass bei den Kunden ein – für sie – sympathisches inneres Bild entsteht, wenn sie den Markennamen hören. Das soll folgerichtig dazu führen, dass sie sich auch an diese Marke binden.

## Authentizität durch Markenführung

Authentizität ist ein Begriff, der derzeit Hochkonjunktur hat. Ob in Wirtschaft, Politik oder Show-Business, der Ruf nach Echtheit und Glaubwürdigkeit, auch hinter den Kulissen, wird immer stärker. Das hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf die Franchise-Branche. Abgesehen vom Erfolg in der angestammten Branche, wird die Authentizität eines Franchise-Angebots immer wichtiger. Ist das Angebot in sich stimmig? Ist der Auftritt in Anbetracht der Geschäftsidee und des Kundennutzens glaubwürdig und eigenständig? Spiegelt sich das nachvollziehbar in der Wertekultur des Franchise-Systems wider? Gibt es Entwicklungspotenzial nicht nur für das Leistungsangebot, sondern auch für die Franchise-Partner und -Partnerinnen? Fragen, die nicht nur darauf abzielen, die Nachhaltigkeit auf ökonomischer Ebene zu beleuchten. Auch die soziale und ökologische Nachhaltigkeit wird zunehmend bedeutender. Die Perspektive, der eigene Stellenwert im System, aber auch der Einfluss auf die Umwelt und das Marktgeschehen als solches sind Themen, mit denen sich Franchise-Unternehmen befassen müssen.

In Zeiten großer Verunsicherung gewinnt die Suche nach Vertrauenswürdigem an Bedeutung. Und die Möglichkeiten, sich heute Hintergrundinformationen, Eindrücke und Urteile über ein Unternehmen und dessen Angebot sowie Wirken am Markt zu holen, sind gerade über die Online-Vernetzung immens.

## Markenadäquate Zielkundenansprache

Das Franchise-System Pizza Hut bietet in den USA die Möglichkeit an, über das iPhone die Pizza günstiger zu bestellen, wenn man deren iPhone App nutzt. Dunkin' Donuts' Facebook-Fan-Seite erfreut sich über 980.000

Fans und das Twitter-Netzwerk zählt über 39.000 Anhänger.<sup>2</sup> Das US-Unternehmen Mars bietet mit der Marke Skittles nicht nur Bonbons, sondern verkörpert auch das Marketing der Zukunft. Über [www.skittles.com](http://www.skittles.com) kann man mit der Marke interagieren. Die Website enthält überwiegend nutzer-generierte Inhalte und ist verlinkt mit Facebook, YouTube, Flickr, Twitter sowie Wikipedia.<sup>3</sup>

Die Kontrolle über die Markenkommunikation wird hier den überwiegend jungen Kunden und Fans übertragen. Auf diese Zielgruppe wirkt das offen, transparent und authentisch. Das liegt daran, dass diese Zielkundschaft mit den digitalen Medien aufgewachsen ist und gewohnt ist, sich zeitnah auszutauschen, zu bewerten und Gegebenes, Vorgefertigtes nicht einfach zu akzeptieren. Ein Privileg der Jugend, das immer schon gegolten hat, nur entscheidet es hier über den Erfolg und Misserfolg von Marken.

Zur Zielgruppendefinition kommt zukünftig neben den demografischen und verhaltensspezifischen Merkmalen die Generationszugehörigkeit hinzu. Handelt es sich um »Digital Natives« oder »Digital Immigrants«? Zu den Digital Natives zählt die Generation, die nach 1980 geboren ist und seit der Jugend mit dem Internet, Mobiltelefonen und Online-Medien vertraut ist. Hingegen sind die Digital Immigrants vor allem mit den klassischen Medien wie Zeitungen und Fernsehen aufgewachsen. Siehe hierzu auch unser Denkwerkzeug »Generationen-Prägung« im Kapitel 3.

Für die Kommunikation – gerade in den global expandierenden Franchise-Unternehmen – sind das wichtige Indizien, sich nicht nur mit den aktuellen Eigenarten der Zielkunden auseinanderzusetzen, sondern auch deren Entwicklung einzuplanen.

Brand-Franchising ist damit nicht nur »nice to have«, sondern wird zukünftig einen noch größeren Stellenwert als bisher einnehmen. Vor allem wenn wir die neuen Strömungen im Franchising betrachten, wo traditionell besetzte Branchen mit alten Wertekulturen brechen und neue Gedanken und Einstellungen über den Aufbau von Franchise-Systemen transportieren.

## 1.4 Neue Herausforderungen im Franchising

Es gibt grundlegende Strömungen und Wandlungsprozesse, die sowohl auf die Marktangebote wie auch auf deren Vermarktung wirken. Franchising als Wachstumsstrategie hängt in seiner Dynamik wesentlich vom Erfolg des Geschäftskonzepts ab. Ein erfolgreiches Geschäftskonzept hat in der

Regel einen Kundennutzen optimal umgesetzt – und das besser als seine Mitbewerber. Damit der Kunde den optimalen Nutzen für sich identifizieren kann, ist eine starke Profilierung und Markierung des Anbieters nötig. Liegt dem markanten Angebot dann auch noch ein entsprechendes Wertesystem zugrunde, das von allen Beteiligten mit Enthusiasmus gelebt wird, dann ergibt sich eine Authentizität, die häufig auch eine Kundenloyalität zur Folge hat. Wir wollen Ihnen zunächst wichtige aktuelle Strömungen nennen, die für die Unternehmensführung und damit auch für die Expansionsplanung von Bedeutung sind, und im Kapitel 1.5 stellen wir Ihnen Bereiche vor, die wir als besonders zukunftssträftig für das Franchising identifiziert haben.

## Die neue technologische Welle

Gehen wir von dem Kondratieff-Modell aus – nach dem russischen Ökonomen Nikolas Kondratieff benannt –, so befinden wir uns an der Schwelle einer neuen technologischen Welle. Diese Schwelle wird mit dem Übergang vom 5. zum 6. Kondratieff bezeichnet und wird von der Biotechnologie und psychosozialer Gesundheit geprägt sein.<sup>4</sup> Solche Wellen, wie sie in der folgenden Abbildung dargestellt sind, heißen immer einen Wachstums- und Produktivitätsschub, der durch einen Schlüsselrohstoff oder eine Schlüsseltechnologie ausgelöst wird. Die Informationstechnologie – prägend für den 5. Kondratieff – kann allein die Produktivität in einer sich stark verändernden Umwelt nicht mehr erhöhen. Aber Biotechnologien werden im Rahmen dieser Herausforderungen große Innovationen in Industrie, Medizin und Landwirtschaft hervorbringen und in der Gesellschaft die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in den Vordergrund rücken.

Parallel zu den Techniken wird es auch um soziale Innovationen gehen. Der demografische und wirtschaftliche Wandel in den Industrieländern und die vielen aufblühenden Nationen werfen zum Beispiel Fragen zur Stärkung der Gesundheit in einer alternden Gesellschaft auf oder danach, wie man mit Humanressourcen umgeht. Die Globalisierung wird betreffend Innovation und Fortschritt zunehmend von Schwellenländern wie China, Indien, Südamerika und einzelnen afrikanischen Ländern aktiv beeinflusst. Das heißt für die westliche Welt, dass wir uns dynamischer und innovativer als bisher auf neue Bedingungen einlassen müssen, um Schritt halten zu können und Marktchancen zu erkennen (siehe dazu auch das Kapitel 2.7).

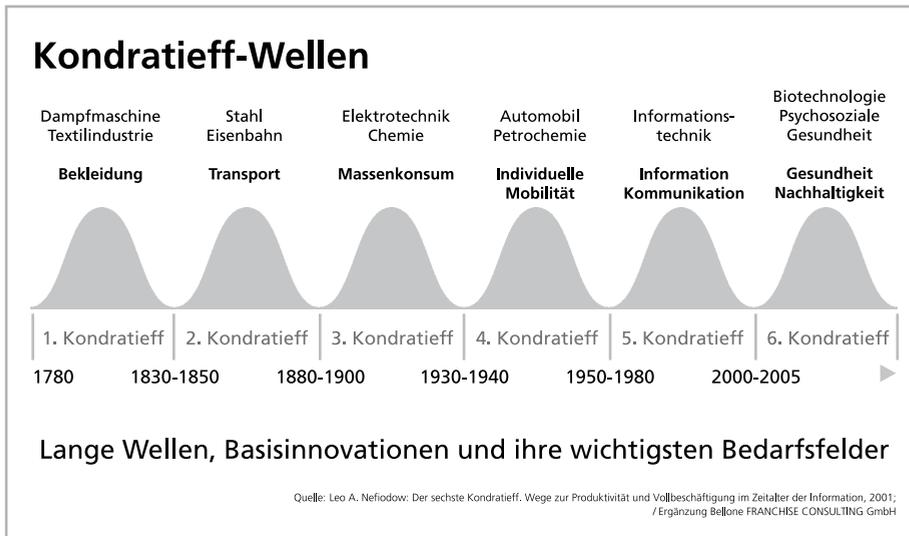


Abbildung 2: Kondratieff-Wellen

## Flexible Netzwerke

Das Finden kreativer Lösungen wird viel mit den Rahmenbedingungen zu tun haben, die dafür geschaffen werden müssen. Unter welchen Bedingungen können Innovationen entstehen? Wie müssen Teams und Netzwerke zusammengesetzt werden, damit etwas Neues entstehen kann? Wie können globale Veränderungen und Probleme ganzheitlich betrachtet werden, um auch ganzheitliche Lösungen zu finden?

Laut Matthias Horx, Trendforscher, müssen zukünftige Unternehmen auf teure, schwerfällige Hierarchien verzichten und in produktive Netzwerke investieren.<sup>5</sup> Selbstständige vernetzte Einheiten, strategische Allianzen, partnerschaftliche Kooperationen fördern nicht nur die Eigenverantwortung, sondern auch das selbstständige Denken im Kontext eines gemeinsamen Ziels.

Bei aller Euphorie für die Wachstums- und Karrierestrategie Franchising stellt unsere Zeit auch Anforderungen an die Ausprägung eines Franchise-Systems. Sinn- und Verantwortungsfragen, sowohl bezüglich der Geschäftsinhalte als auch der Rahmenbedingungen des Systems, werden immer zentraler. Damit wird deutlich, dass diese »lebendige Organisation« eine stetige Herausforderung für die Initiatoren bedeutet, sich nicht nur den Systempartnern zu stellen, sondern auch der Gesellschaft hinsichtlich ethischer, moralischer, ökologischer und ökonomischer Verpflichtungen.

## 1.5 Wohin entwickelt sich Franchising?

Das Franchise-Business wird von den Megatrends Globalisierung, Health-style, Green Economy, Individualisierung und dem demografischen Wandel maßgeblich beeinflusst – sowohl bezüglich strategischer Belange und der Unternehmensführung als auch branchenbezogen.

### Greenfranchising

Die Franchise-Struktur ist prädestiniert für die Integration des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit – nämlich der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit.

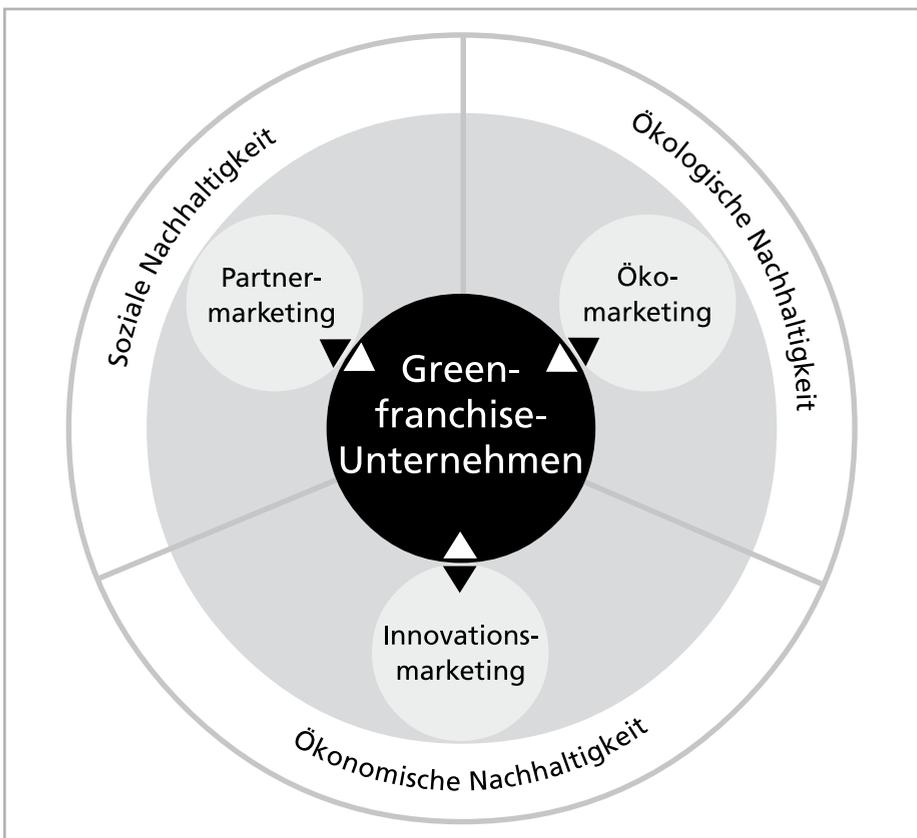


Abbildung 3: Franchise-Denkwerkzeug – Prinzip Greenfranchising

Allein der Franchise-Aufbau erfordert in der Regel die akribische Analyse des Geschäftskonzepts im Rahmen des marktwirtschaftlichen Umfelds, wie wir das im Workbook ab Kapitel 2 vorstellen. Es werden Prognosen erstellt über die Konsequenzen einer Zusammenarbeit mit selbstständigen Geschäftspartnern und deren Wirken im Markt. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung werden Hochrechnungen zum Break-even des Systems aufgestellt, in welchem Verhältnis Gebühren und Leistungen stehen müssen, wie die langfristige Partnerbindung über verschiedene Tools vorgenommen wird und wie ausbaubar das Leistungsangebot ist. Neben dem Potenzial möglicher Partner in Wechselwirkung zum Potenzial möglicher Endabnehmer wird auch die grenzüberschreitende Expansion überprüft. So wird die nachhaltige ökonomische Dimension als Entscheidungsgrundlage für Franchising in den meisten Fällen sehr eingehend erarbeitet.

Es geht aber darum, in allen drei Bereichen ausgewogene Lösungen zu finden, die nicht nur die unmittelbaren Konsequenzen im Jetzt, sondern auch die langfristigen und für nachfolgende Generationen relevanten Konsequenzen miteinbeziehen. Und so lautet die Frage im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit: Wie kann ich das Franchise-System als solches nachhaltig aufbauen und für Partner aktuell und marktnah halten? Interaktives Partnermarketing ist gefragt; Think Tanks als Plattform zur Ideengenerierung zur stetigen Optimierung des Leistungsangebots; virtuelle und physische Communitys für die Förderung des Gruppengedankens und das Verfolgen gemeinsamer Projekte, die dem Gemeinwohl dienen und dabei positive Effekte auf das eigene Angebot haben. Zum Beispiel führt die Franchise-Kette Lush mit ihren Partnern und Mitarbeitenden zur Sensibilisierung des ökologischen Bewusstseins durch und weist dabei überzeugend auf die eigenen handgemachten Bio-Seifenartikel hin.

Auf der ökologischen Ebene der nachhaltigen Ansätze gibt es noch großen Handlungsbedarf. Neue grüne Unternehmenskonzepte siedeln sich vorzugsweise im Bereich alternativer Energiequellen, ökologischer Textilien oder alternativer Mobilitätskonzepte an. Aber auch in Teilbereichen oder bisher eher »ungrünen« Branchen, wie der schnellen Systemgastronomie, lässt sich Gutes tun und durch Franchising wirkungsvoll vielfältigen. So setzen die weltgrößten Gastronomie-Franchise-Systeme, wie Subway mit seinen »Eco-Stores« oder Dunkin' Donuts mit seinem »Green Store« in Florida, USA, deutlich nachhaltige Zeichen. Treiber dieser neuen Franchise-Entwicklung ist das Marktsegment der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). Ihr Kontingent wächst beachtlich. Und damit sowohl der Anteil an nachhaltig denkenden und handelnden

Verbrauchern und Verbraucherinnen wie auch an kritischen Franchise-Anwärttern. Die Forderung nach einem verantwortungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und fair gehandelten Waren wird so zukünftig zu einer Messlatte, wenn es um die Attraktivität und vor allem um das Überleben von Franchise-Systemen geht. Allerdings ist dabei zu beachten, dass nachhaltiges Wirken zum Grundverständnis der Unternehmen passen muss, dass es nicht nur als »Green-Washing-Aktion« verfehlt wird, sondern in einem nachvollziehbaren Zusammenhang steht.

»Es gilt für ein Unternehmen diejenigen Themenfelder herauszufiltern, die sowohl einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft erbringen. Konkret heißt dies zum einen, dass jedes gesellschaftsorientierte Engagement als Element eines nachhaltigen Managementsystems in Einklang gebracht werden muss mit betriebswirtschaftlichen Zielen wie zum Beispiel dem Aufbau und der Pflege des Corporate Image, der Motivation der Mitarbeiter oder der Unterstützung einer Differenzierungsstrategie im Wettbewerb. Daran mangelt es noch vielfach, wie aktuelle Ergebnisse einer Untersuchung des Meinungsforschungsinstituts forsa bei mittelständischen Unternehmen zeigen«.  
(Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub<sup>6</sup>)



Franchise-Denkwerkzeug: Greenfranchising-Prinzip

## Intercultural Franchising

Intercultural Franchising bezeichnet den Ansatz, sich kreativ mit der Globalisierung auseinanderzusetzen und Diversity, in diesem Fall die kulturelle Verschiedenheit, als Chance zu sehen. Hier gibt es Möglichkeiten im Aus- und Weiterbildungssektor, wo neben dem Erlernen von Sprachen begleitende Kurse zum Kennenlernen kultureller Gepflogenheiten angeboten werden. Da bieten sich Co-Brandings geradezu an, bei denen Franchise-Unternehmen aus der Reisebranche mit Sprachschulen, Übersetzungsbüros und Anbietern von »Social-and-Business-Etiquette-Seminaren« zusammenarbeiten.

Im Bereich der Förderung von Kleinkindern in Spiel- und Lerngruppen gibt es bereits sehr interessante Anbieter für Intercultural Franchising. Das amerikanische Franchise-System Gymboree bietet zum Beispiel

zweisprachige Spielgruppen namens »Global Kids« an, in denen die Kinder spielerisch und natürlich fast eine zweite Muttersprache mitbekommen. Einen Eindruck vom System bekommen Sie auf den Farbseiten in diesem Kapitel.

Der interkulturelle Ansatz wird auch in Restaurant-Themenwelten Einzug halten und interessante Kombinationen verschiedener Einflüsse in der Küche, im Design und in der Darbietung hervorbringen. Ebenso werden im Sportbereich neue Konzepte entstehen, die nicht nur asiatische Kampfkunst und andere internationale Sportarten mit herkömmlichen Fitnesskursen verbinden, sondern darüber hinaus Ernährungsberatung, abgestimmt auf verschiedenste Kulturen, anbieten. Franchisierte Kochschulen, die Global Cooking in Verbindung mit Sprach- und Integrationskursen offerieren, sind bereits im Entstehen.

Auch der Kosmetik- und Wellnessbereich wird zunehmend interkulturelle Konzepte hervorbringen. So gibt es in Berlin zum Beispiel das »Fußbadcafé«, ein asiatisch inspiriertes Studio, das sympathisch Pflege mit Kaffeehauskultur verbindet. Labo-Spa in Zürich verwöhnt mit Programmen, die der chinesischen Medizin und hawaiianischer wie thailändischer Tradition entnommen wurden und mit hochwertigen Schweizer Kosmetikprodukten ergänzt werden. Day-Spa-Konzepte großer Marken wie Dove und Nivea machen Pflege-Angebote per Walk-in-Service konsumierbar, wie wir es aus Großstädten in Asien, den USA und Australien kennen. Mehr dazu siehe im Kapitel »Zur rechten Zeit am rechten Ort«.

## Co-Branding

Es gibt viele Möglichkeiten, ein Unternehmen oder ein Leistungsangebot durch Kooperationen zu stärken; und zwar nicht nur durch solche innerhalb der Franchise-Gemeinschaft, sondern Kooperationen können auch mit Externen eingegangen werden, die eine andere Stärke einbringen, so dass beide Partner profitieren.

Die wichtigste Voraussetzung dafür ist allerdings die eingehende Prüfung, ob tatsächlich ein Synergie-Effekt für beide Kooperationspartner besteht, ob der Zusammenschluss markenkompatibel ist und Mehrwerte für die Zielkunden schafft und wie der gesamte Marketing-Mix und letztendlich das Franchise-Angebot entsprechend ausgestaltet werden müssen.

Co-Branding, also die Kooperation verschiedener, in der Regel komplementärer Marken, ist ein strategischer Ansatz, der Zukunft haben wird, weil er hilft, Kosten zu sparen, und die Durchsetzung auf dem Markt stärkt. Für Franchise-Systeme doppelt interessant, weil einerseits Co-Branding-

Konzepte multipliziert werden können, wie wir es auf den Farbseiten mit Wash & Coffee vorstellen. Hier haben sich zwei Unternehmen, Bosch und Henkel, zusammengefunden, um ein neuartiges Konzept zu lancieren. Andererseits gibt es auch die Möglichkeit, dass bestehende Franchise-Brands kooperieren, wie zum Beispiel McDonald's mit Wal-Mart, Baskin Robbins mit Dunkin' Donuts oder diverse Tankstellen-Franchise-Systeme mit Convenience-Shops. Diese Kooperationen gestalten damit nicht nur die Standorte attraktiver und steigern die Frequenz, sondern können Kosten reduzieren, indem laufende Fixkosten aufgeteilt werden.

Eine weitere Co-Branding-Form ist das Ingredient-Branding. Hier handelt es sich um einen Inhaltsstoff, eine Ingredienz, die bereits sehr bekannt ist und in die eigene Produktpalette integriert wird, wie beispielsweise Intel Inside bei Prozessoren und Chipsätze in Computern verschiedener Hersteller, NutraSweet und Canderel, ein Markenname für den Süßstoff Aspartam in der Lebensmittelindustrie (zum Beispiel Coca-Cola light) oder die Membran Gore Tex, die für die Herstellung von Funktionsbekleidung verwendet wird, die wiederum im Sortiment vieler Outdoor-Franchise-Systeme wie zum Beispiel Timberland und Mammut gelistet wird. Der Vorteil von Ingredient-Branding ist, dass man einen bereits bekannten und bewährten Inhaltsstoff verwendet, dessen Wirkung wenig Erklärungsbedarf hat, der aber positiv auf das eigene Leistungsangebot ausstrahlt und dieses aufwerten kann.

Wir stellen fest, dass das Gebiet der externen Kooperationsmöglichkeiten für Franchise-Systeme noch weitgehend ungenutzt ist, aber vermehrt nachgefragt wird.

## Cultural Franchising

Kulturfranchising als Möglichkeit, aus künstlerisch inspirierten oder gar sozialpolitischen Projekten mögliche »Exportgüter« zu kreieren, zeigt derzeit bereits interessante Erscheinungsformen und wird zukünftig noch weitaus mehr überlegenswerte Modelle hervorbringen. Das Museum quasi als multipliziertes Prestigeobjekt.

Bekannte Modelle, die mit solchen Elementen strategischer Allianzen und Lizenzierung arbeiten, stellen unter anderem das Guggenheim-Museum mit diversen »Ablegern« im Ausland dar und das Centré Pompidou in Paris, Metz und bald in China. Synergieeffekte können hier durch die Roadshow-artigen, also mobilen Ausstellungen erfolgen, welche die zum Teil großen Lagerbestände an Exponaten zugänglich und damit wirtschaftlich machen. Hinzu kommt, dass das Nutzungsrecht des Namens für

den Kooperationspartner imagefördernde Qualitäten haben kann – wie im Falle des Guggenheim-Museums, dessen Berliner Partner die Deutsche Bank ist. So war in einem damaligen Artikel von Matthias Frehner im NZZ Folio<sup>7</sup> zu lesen, dass sich die Guggenheim-Dependance für die Deutsche Bank als Sprungbrett für den Kontakt mit Vertretern neuer Märkte nutzen lässt. Sei es die Prestigewirkung, die optimierte Ressourcenplanung durch die Verteilung der Kunstwerke auf mehrere Standorte oder die Markierung von Kult(ur-)stätten im internationalen Markt – die Identifikation, Standardisierung und Multiplikation von Erfolgsfaktoren, begleitet von einer entsprechenden Arbeits- und Kostenteilung, bergen Vorteile, wie sie dem »reinrassigen Franchising« inne sind.

Beim »Kulturfranchising« rekrutieren sich die Partner in der Regel aus Branchenspezialisten, Unternehmen, Investoren – weniger aus Existenzgründerkreisen. Die Wirkung ist jedoch eine ähnliche, nämlich dass die Partner im Verbund einen wesentlichen Vorteil erkennen und sehen, dass der eigenständige Aufbau eines ähnlich gelagerten Konzepts mit einer vergleichsweise langen Aufbauzeit verbunden ist und man sich zudem typische Blessuren durch »Versuch und Irrtum« zuzieht. Sehen Sie hierzu das Beispiel Asisi Visual Culture auf den Farbseiten.

## Social Franchising

Kulturfranchising der ganz anderen Art bietet auch die StreetUniverCity in Berlin-Kreuzberg. Die StreetUniverCity, eine Initiative für außerschulische Jugendbildung im sozialen, sportlichen und kulturellen Bereich, die berufsorientierende und -vorbereitende Angebote für Jugendliche in sozialen Brennpunkten bietet, hat bereits über die Landesgrenzen hinaus eine Nachfrage erzeugt – denn vernachlässigte Jugendliche sind kein singuläres Problem der Hauptstadt Berlin. Das Projekt wurde von Gründern aus der Szene mit großem Engagement entwickelt und wird nun per Franchising für zukünftige Partner viele Vorteile bringen, denn nicht nur die Inhalte des Lernangebots, auch die Strategie zur Erwerbung von Sponsoren und anderen Förderern wird in dem Franchise-Paket enthalten sein. Mit der anteiligen Rückfinanzierung durch die Franchise-Partner kann sich das System stetig weiterentwickeln, können internationale Förderer gefunden werden und damit wiederum Inspiration und einen echten Nutzen für die ganze Gruppe bringen.

Damit lehnt sich das Konzept an das Mikrofranchising-Modell an, das vor allem durch die Arbeit des Nobelpreisträgers Muhammad Yunus bekannt wurde. Mikrofranchising bietet leicht reproduzierbare Geschäfts-

möglichkeiten für sogenannte Mikrounternehmer in Entwicklungsländern an. Ein Statement von Naoko Felder-Kuzu, Autorin des Buches *Kleiner Einsatz, große Wirkung – Mikrofinanzierung und Mikrofranchising*, lesen Sie nachfolgend. Naoko Felder-Kuzu<sup>8</sup> gilt in der Schweiz als die Mikrofinanzexpertin schlechthin. Wir freuen uns, ihr Statement an dieser Stelle veröffentlichen zu dürfen.

**Mikrofranchise: einfach und wirkungsvoll«**



»Mikrofranchising bietet leicht replizierbare Geschäftsmöglichkeiten im Rahmen von 100 bis 3000 US-Dollar für Mikrounternehmer in Entwicklungsländern unter Anwendung bewährter Methoden des herkömmlichen Franchising-Modells. In Verbindung mit Mikrofinanz ist es ein leistungsfähiges Entwicklungsinstrument mit dem Potenzial, die Armut der Menschen am Fuß der Wohlstandspyramide schneller zu lindern. Eines der erfolgreichsten Beispiele ist das Village Phone Program von Grameenphone in Bangladesh, welches mittlerweile 360.000 Kreditnehmern Geld zum Kauf von Mobiltelefonen geliehen hat, womit in rund der Hälfte der Dörfer Bangladeshs Telekommunikationsdienste angeboten werden. Dieses Modell wurde in der Zwischenzeit erfolgreich in anderen Ländern wie Uganda, Ruanda oder Indonesien eingeführt.«

So kann der Franchise-Gedanke bis in den Non-Profit-Bereich getragen werden und aufzeigen, dass es sich dabei um ein strategisches Vorgehen handelt, dessen Instrumente und Maßnahmen die genannte Standardisierung und Multiplikation von Ablaufprozessen und Geschäfts-Know-how bedeuten.

Weitere Social-Franchise-Beispiele sind das Projekt Youth-to-Youth ([www.youth-to-youth.org](http://www.youth-to-youth.org)), eine Initiative der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung, die zum Ziel hat, Jugendliche in Entwicklungsländern über Sexualität, Verhütung, HIV/AIDS et cetera aufzuklären. Das sehr erfolgreiche Projekt läuft mittlerweile in Äthiopien, Kenia, Tansania und Uganda.

Mit dem Projekt Aflatoun ([www.aflatoun.org](http://www.aflatoun.org)) richtet man sich an Kinder zwischen 6 und 14, denen man Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, die sie im Umgang mit Geld benötigen. So soll der Teufelskreis von Armut in strukturschwachen Ländern unterbrochen werden. Aflatoun arbeitet mittlerweile mit Partnerorganisationen in 11 Ländern, die entsprechend einem vorgegebenen Konzept das Programm auf nationaler Ebene durchführen.<sup>9</sup>

## Best-Age- und Golden-Age-Franchising

Die demografische Entwicklung, die anzeigt, dass sich weltweit die Zahl der Senioren in den nächsten Jahren mehr als verdoppeln wird, eröffnet diverse Geschäftsmöglichkeiten. Die über 50-Jährigen werden in einigen Jahren in Europa die Mehrheit bilden.<sup>10</sup> Das hat nicht nur Auswirkungen auf die Gesundheitsversorgung, sondern auch auf die gesamte Angebotsstruktur von Waren und Dienstleistungen bis hin zu deren Distribution und Präsentation. Aber auch Lebensformen, Kommunikations- und Rollenmuster werden überdacht werden müssen. Zudem rekrutieren sich aktive und passive Franchise-Partner (Investoren) und auch die Zielkundschaft zunehmend aus dem gehobenen Alterssegment. Längst spricht man von Best und Golden Agers und weiß nicht nur um deren Kaufkraft, sondern auch ihre Agilität und Veränderungswünsche.

Leider gehen manche Konzepte mit einer Stigmatisierung des Alters einher und gehen weniger auf die tatsächlichen Wünsche der Kunden und Partner ein. Nicht das Kaufhaus für 50plus ist erfolgversprechend, sondern der Nutzen des Produktangebots und die Lösungen, die dort geboten werden. Denn jahrelang ging es im Marketing um »jung halten« sei es durch Nahrungsergänzung, Kosmetik oder Mode; daher ist das gefühlte Alter der heutigen 50plus-Generation weitaus jünger und differenzierter als vormals in der Kriegsgeneration (vor 1940 geboren) – siehe dazu auch das Franchise-Denkwerkzeug Generationen-Prägung in Kapitel 3.

In den USA hat sich daraus eine Reihe von Golden-Age-Franchise-Systemen herausgebildet. Unter den 500 Top-Franchise-Angeboten sind heute schon vier im Bereich Senior-Care-Business zu finden. Eines davon – Home Instead – das sich unter anderem auch sehr erfolgreich in der Schweiz etabliert hat, stellen wir Ihnen auf den Farbseiten in diesem Kapitel vor.

Mit Familycare & Company ([www.familycarecompany.com](http://www.familycarecompany.com)) und ASL (Alles Saubere Leistung) ([www.asl-leipzig.de](http://www.asl-leipzig.de)) sind interessante Pendants im deutschen Markt entstanden, die für Alt und Jung Unterstützung im Haushalt bieten und Existenzgründern einen guten Background, um schneller auf Erfolgskurs zu kommen.

Aber nicht nur Hilfe und Unterstützung für daheim, genauso Dienstleistungen, die das aktive Leben bereichern wie Partnervermittlungsagenturen, Reise- und Eventagenturen oder Fitnessstudios, die sich allesamt speziell auf die älteren Zielgruppen konzentrieren, sind im Kommen.

Das Bedürfnis, »länger jung zu bleiben«, das schon die amerikanische Trendforscherin Faith Popcorn in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts diagnostiziert hat, erlebt in den kommenden Jahren überhaupt erst

seine Blütezeit. Das Alter wird heute nicht passiv geduldet, sondern aktiv angegangen. Das erhöht den Bedarf an vital und gesund erhaltenden Produkten und Behandlungen enorm.

Gesundheit bietet sich als Mehrwert in verschiedenen Produktkategorien an, besonders im Lebensmittel- und Kosmetikmarkt. Zentral für diese Art von Produkten ist die Frage, wie der Mehrwert Gesundheit vermittelt wird. Dem Innovationsgrad und der Problemlösung beim Kunden kommt dabei eine große Bedeutung zu, aber auch der Differenzierung vom Herkömmlichen und der Kreation von »eigenen Erlebniswelten«.

Es gilt also, ständig Balance zu halten zwischen gesund erhaltenden und krank machenden Einflüssen. Das erklärt auch das Phänomen, dass der deutsche Begriff »Gesundheit« bei Google 59 Millionen Einträge liefert – der englische Begriff »health« bringt es sogar auf 1,16 Milliarden Einträge.

## Conversion-Franchising

Conversion-Franchising steht für zwei Vorgehensweisen. Einerseits handelt es sich um alle anzuwendenden Maßnahmen und Prozesse, welche zur Umwandlung eines filialbetriebenen Unternehmens in ein Franchise-Unternehmen notwendig sind. Also eine Umstrukturierung oder Konvertierung. Andererseits bedeutet es auch die Eingliederung bereits bestehender eigenständiger Betriebe in das eigene Franchise-System.

Die zunehmende Attraktivität des Conversion-Franchising liegt damit auf der Hand. Bei der Umstrukturierung wird unternehmerische Verantwortung über motivierte Franchise-Partner gelebt. Standortprobleme können besser erkannt, analysiert und durch entsprechende Gegenmaßnahmen effektiver abgebaut und verhindert werden. Kosteneinsparungen, Risikoteilung und die Verbesserung der Liquidität wirken ergänzend bei dieser Umstellung.

Die Integration bestehender Betriebe, wie es in der Immobilienbranche, Hotellerie und im Handwerk häufig der Fall ist, wird in Zukunft noch weit mehr Branchen erfassen. Hier gibt es verschiedene Spielarten, es gibt seitens der Partnerbetriebe die totale Umstellung auf eine neue Franchise-Marke bis hin zu einem Kooperationsverhältnis, bei dem der bestehende Betrieb und der neue Brand sichtbar und inhaltlich gemeinsam auftreten. Die Entscheidung des Ausmaßes hängt von den entstehenden Synergieeffekten, vom Image und der Markenstärke des jeweiligen Kooperationspartners ab. Das Beziehungsnetzwerk des aktiven Unternehmers vor Ort und der Standort sind für den Franchise-Geber beim Conversion-Franchising die großen Treiber. Wir werden ver-

schiedene Beispiele aus diesem Bereich aufzeigen, so finden Sie auf den ersten Farbseiten in diesem Buch mit »all seasons« eine Hotelkette von Accor. In Kapitel 2 stellen wir Ihnen Franchise-Geber wie Rüegg Cheminée und Little John Bikes vor, die beide umstrukturiert haben, und Sie erfahren aus erster Hand von einem Franchise-Nehmer, der sich mit seinem Hotel in die Mercure-Kette eingekauft hat, welche Effekte er durch die Konvertierung erzielt.

## Industrial Franchising

Das Industrial Franchising zählt eigentlich zu den Franchise-Formen der ersten Stunde. Meist eher im Bereich der Lizenzierung und im Product-Distribution-Franchising angesiedelt, ging es vor allem darum, Produktionspartner zu finden, die das Recht für ein Herstellungsverfahren bekamen. Als Paradebeispiel in der Getränkeindustrie gilt die Coca-Cola-Organisation, die vor mehr als einem Jahrhundert mit dem Franchising begann. Die Kette von Coca-Cola-Konzessionären, die über Abfüllanlagen, Produktionsstätten und den dazugehörigen Fuhrpark verfügen, zieht sich um die ganze Welt.

Heute gibt es interessante neue Formen des Industrial Franchising, die eher einen komplementären Ansatz verfolgen. Das heißt, dass das Franchise-Angebot oft modular aufgebaut ist, um sich den Möglichkeiten und Bedürfnissen des Franchise-Partners optimal anpassen zu können. Denn Industrie-Franchisen sind in der Regel mit hohen Investitionen verbunden. Komplementär wirken solche neuen Franchise-Angebote, in dem sie das Know-how und die Beziehungen der Franchise-Nehmer als Bindeglied nutzen, um so zum Beispiel in Ländern Fuß fassen zu können, in denen es ohne diese Verbindung nur schwer machbar ist. Ein Beispiel zum Industrial Franchising stellen wir Ihnen ebenfalls auf den Farbseiten vor. Es ist die Global Water Franchise Agency.

Insgesamt präsentieren wir Ihnen auf den eingefügten ersten acht Farbseiten dieses Buches in Wort und Bild konkrete Unternehmen, die wir für beispielhafte Vertreter der neuen Trends halten. Jeweils einen Verantwortlichen des Unternehmens haben wir um ein Statement zur Franchise-Situation oder Einschätzung der Entwicklung gebeten.<sup>11</sup>

Auf den zweiten acht Farbseiten im nachfolgenden Kapitel stellen wir Ihnen aktuelle Beispiele der Markengestaltung von Franchise-Unternehmen aus den D-A-C-H-Ländern vor. Auch dazu erhalten Sie jeweils wieder ein Statement eines Unternehmensvertreters zur Markensituation oder Markenperspektive.