

Praxisreihe

Befähigung zum Erfolg:

Worauf es bei der Beratung von Franchise-Partnern ankommt

Felix Peckert, Ina Rogalsky, Christopher Ross | Bonn, 2015

Praxisreihe

Befähigung zum Erfolg: Worauf es bei der Beratung von Franchise-Partnern ankommt

Rund 80 Prozent der Franchise-Systeme in Deutschland unterstützen ihre Franchise-Partner im Auf- und Ausbau ihrer Unternehmen mittels einer persönlichen Betriebsberatung. Im Rahmen des Wissenstransfers in Franchise-Systemen, der erfolgreichen Entwicklung der Partnerunternehmen und damit der gesamten Unternehmensexpansion kommt der systemeigenen Betriebsberatung eine zentrale Rolle zu.

Doch das ist die eine Seite der Medaille. Ein Blick auf die andere Seite zeigt, dass dieses Thema bisher nur unzureichend Beachtung gefunden hat. Auch Co-Autor Christopher Ross, der sich im Rahmen seiner Bachelorarbeit¹ an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg mit diesem Thema beschäftigte, stieß bei seiner Recherche auf wenig Anhaltspunkte zu diesem Thema. In Kooperation mit der Peckert Gruppe (Bonn) hat er daher auch mittels einer qualitativen Befragung von Franchise-Gebern Kriterien einer erfolgreichen Franchise-Betriebsberatung zusammengetragen. Daraus entstanden ist die vorliegende fünfteilige Praxisreihe mit dem Titel: „*Befähigung zum Erfolg: Worauf es bei der Beratung von Franchise-Partnern ankommt.*“

Zentrale Fragestellungen

Welche Faktoren tragen zum erfolgsrelevanten Wissenstransfer in Franchise-Systemen bei? Auf welchem Beratungsansatz basiert die systemeigene Betriebsberatung? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten muss ein unternehmenseigener Franchise-Betriebsberater mitbringen und welche Anforderungen werden an ihn gestellt? Wie sieht das konkrete

¹ Ross C.: „Erfolgsrelevanter Wissenstransfer des Franchise-Gebers durch kontinuierliche Betriebsberatung – Erstellung eines Anforderungsprofils an einen unternehmenseigenen Franchise-Partner-Berater unter Berücksichtigung der klassischen Beratungsansätze“, Bachelorarbeit an der Hochschule Bonn Rhein-Sieg, Bonn 2015.

Themenübersicht

- Teil 1:
Befähigung zum Erfolg:
Mit Franchise
expandieren
- Teil 2:
Wissenstransfer in
Franchise-Systemen
- Teil 3:
Die Rolle der Franchise-
Betriebsberater
- Teil 4:
Reality Check:
Anforderungen an einen
Franchise-
Betriebsberater in der
Praxis
- Teil 5:
Franchise-
Betriebsberater finden
und qualifizieren

Anforderungsprofil eines Beraters aus? Auf diese und weitere Fragen werden wir im Folgenden detailliert eingehen.

Nach dem wir im ersten Schritt in die Thematik eingeführt haben, gehen wir im zweiten Schritt der Frage nach, wie ein notwendiger und erfolgsrelevanter Wissenstransfer innerhalb eines Franchise-Systems aussehen sollte und leiten daraus den Bedarf des Franchise-Systems an die Franchise-Partnerberatung ab. Welche konkreten Anforderungen sich aus der Sicht von Franchise-Gebern ergeben und wie diese in der Praxis damit umgehen, zeigen wir anschließend anhand der Ergebnisse einer empirischen Studie, die im Rahmen der o. g. Bachelorarbeit durchgeführt wurde.

Im fünften und letzten Teil unserer Reihe werden wir uns intensiv mit dem Anforderungsprofil eines Franchise-Betriebsberaters auseinandersetzen. Dabei geht es auch um die Frage, inwiefern ein solches Profils systemübergreifend vereinheitlicht werden kann. Schließlich werden die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis geführt: Worauf sollten Franchise-Geber bei der Auswahl ihrer Betriebsberater achten? Mit welchem bedarfsorientierten Aus- und Fortbildungsprogramm können sie diese als Botschafter des Franchise-Systems, der Marke und des Franchise-Gebers optimal im Sinne der angestrebten Expansion einsetzen?

Ihre Erfahrungen aus der Praxis

Wir freuen uns über Ihr Interesse und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre. Selbstverständlich kann eine solche Praxisreihe wie auch eine Bachelorarbeit immer nur einen ersten Ansatz bieten, wie eine Betriebsberatung in Franchise-Systemen weiter systematisiert werden kann. Es wird also darauf ankommen, das Thema künftig weiterzuentwickeln. Dafür freuen wir uns auf Ihre Erfahrungen, Anregungen und Kommentare – schreiben Sie uns an info@peckert.de.

Felix Peckert, Ina Rogalsky

Bonn, Oktober 2015

Mit Franchise expandieren (Teil 1)

Im Franchise geht es vor allem um eins: eine effektive und schnelle Expansion! Eine klare Aufgabenteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner soll dabei die Eroberung des Marktes vereinfachen. Während der Franchise-Geber ein erprobtes Unternehmenskonzept, einen leichteren Zugang zu den Beschaffungs-, Finanz- und Absatzmärkten sowie expansionsorientierte, unterstützende Dienstleistungen für den Franchise-Partner mit einbringt, investiert der Franchise-Partner vor allem Kapital, Arbeitskraft und seinen Führungs- sowie Expansionswillen.

Franchise-Systeme können immer dann nachhaltig wachsen, wenn es den Franchise-Gebern gelingt, ihre Franchise-Partner in die Lage zu versetzen, ihre Märkte aktiv zu erschließen, mit den Marken- und Systemstandards sorgsam und partnerschaftlich umzugehen und aus einer stabilen Ertragssituation heraus weiter zu expandieren. Mit einer steigenden Anzahl an Standorten wird die zunächst lokale Marke so später zu einer nationalen Marke aufgebaut. Ziel eines jeden Franchise-Gebers sollte es daher sein, die Franchise-Partner immer wieder aufs Neue in die Lage zu versetzen, ihre Marktbearbeitung zu optimieren und mit ihren regionalen Unternehmen weiter zu wachsen.

Qualifizierung der Franchise-Partner

Das Wissen und die Fähigkeiten von Mitarbeitern sind heute entscheidende Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen. In der Franchise-Wirtschaft ist das nicht anders. Ganz im Gegenteil – Franchise-Geber stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen sowohl die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter in der Franchise-Zentrale als auch die der Franchise-Partner erkennen, erhalten und weiterentwickeln. Zudem müssen die Franchise-Partner in die Lage versetzt werden, ihr Wissen an ihre eigenen Mitarbeiter weiterzugeben.

Das „Wissenspaket“, das viele Franchise-Geber ihren Franchise-Partnern bieten, ist umfangreich: Es reicht von der Bereitstellung eines Franchise-Handbuchs über die Kommunikation via System-Wiki und/oder Intranet, einem (meist kostengünstigen) Seminarangebot bis hin zur individuellen Betriebsberatung.

Doch der Aus- und Fortbildung der Betriebsberater und der Mitarbeiter in der Franchise-Zentrale wird mitunter zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Und genau hier lassen Franchise-Systeme erhebliche Potenziale aus. Als Botschafter des Franchise-Systems, der Marke und des Franchise-Gebers müssen gerade die Mitarbeiter in der Zentrale kompetent hinter den Zielen sowie dem Know-how und Do-how des Systems stehen. Insbesondere die Betriebsberater sollten nicht nur mit dem Konzept an sich vertraut sein. Sie sollten darüber hinaus auch in der Beratung der Franchise-Partner wissen, worauf es ankommt. Schließlich agieren sie als wichtige Schnittstelle zwischen Geber und Partnern und können durch ihren „direkten Draht“ zu beiden Parteien einen entscheidenden Einfluss auf den Wissenstransfer nehmen.

Die unternehmenseigene Betriebsberatung

Das System-Know-how und die Leistungsstärke eines Franchise-Gebers sind entscheidend für den Erfolg eines Franchise-Systems. Zwar können Franchise-Geber keine Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Franchise-Partner übernehmen, es gehört jedoch zu ihren Kernleistungen, den Partnern erprobtes und erfolgsrelevantes Systemwissen bereitzustellen.

Franchise-Geber stehen dabei nicht nur vor der Herausforderung, ihr Know-how stets auf dem aktuellsten Stand zu halten. Das gewonnene und wertvolle Wissen muss zudem auch bedarfsgerecht an die Franchise-Partner transportiert werden. Die Franchise-Partner wiederum müssen das Leistungsangebot ihres Franchise-Gebers auch annehmen und richtig nutzen. Und genau an dieser Stelle ist die unternehmenseigene Betriebsberatung gefragt und gefordert.

Aufgabe der Berater ist es, (1) den Erfolg der Franchise-Partner aktiv zu begleiten, (2) das Qualitätsmanagement nachhaltig zu implementieren und (3) die Einhaltung der vertraglichen Verpflichtungen durchzusetzen. Im Vertrieb beinhaltet die Betriebsberatung in der Regel eine Vertriebsplanung, eine Erfolgsberatung (individuell anhand von Kennzahlen) und durchaus auch individuelle Trainings.

Der Franchise-Betriebsberater

Stark vereinfacht zusammengefasst ist der Franchise-Betriebsberater dafür zuständig, dass die Erfolgsfaktoren beim Franchise-Betrieb vor Ort eingehalten werden und die Marken- und Qualitätsstandards auch beim Endkunden ankommen. Doch nicht die Kontrollfunktion als ausführendes Organ der Zentrale ist hier entscheidend, sondern vor allem die Beratungs-, Kommunikations- und Informationsfunktion. In der Regel als interner Beraterstab im Außendienst organisiert, ist ein Franchise-Betriebsberater die wichtigste Schnittstelle zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner. Er nimmt damit eine wichtige Funktion innerhalb des Franchise-Systems ein. Sein Wissen mehrt sich vor allem durch den ständigen Austausch mit den Systemorganen, von dem beide Seiten profitieren. So transportiert der Betriebsberater nicht nur Wissen an die Franchise-Partner. Durch seinen direkten Einblick in die Betriebspraxis fließt es auch wieder zurück an den Franchise-Geber, der sein Know-how so kontinuierlich verbessern und weiterentwickeln kann.

Im Sinne des Franchise-Partners muss er zudem ein „echter Berater“ sein. Das heißt, dass er sich den Beratungsauftrag abholen und den Engpass identifizieren muss, für den er anschließend nicht nur den Lösungsweg aufzeigen muss. Darüber hinaus ist es auch seine Aufgabe, den Partner dazu zu befähigen, diesen Lösungsweg umzusetzen, und ihn bis zum Erfolg zu begleiten.

Die Einordnung des Betriebsberaters innerhalb eines Franchise-Systems sowie dessen primäre Aufgaben veranschaulicht die nachfolgende Abbildung 1.

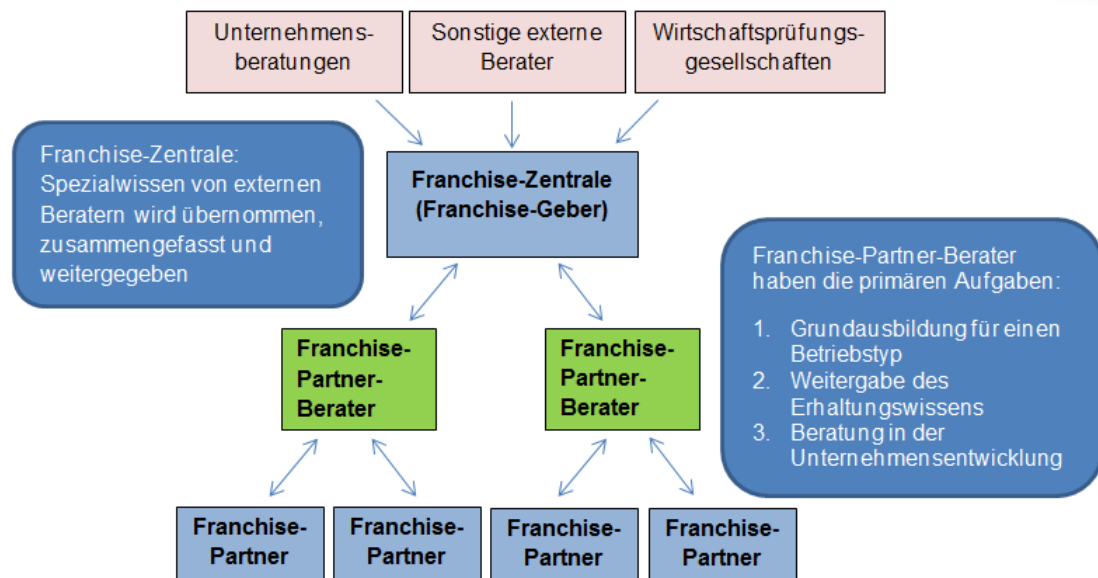


Abb. 1: Übersicht Einordnung Betriebsberater, Quelle: Ross C., Bachelorarbeit, Bonn 2015.

Der Franchise-Geber erlangt sein Wissen, indem er eigene Erfahrungen sammelt, aus den Erfahrungen seiner Franchise-Partner schöpft oder am Markt verfügbares Wissen einkauft und in das Franchise-System integriert. Der Betriebsberater hat anschließend die Aufgabe, diese Ansätze praxisorientiert an die Franchise-Partner zu vermitteln und deren Umsetzung entlang der individuellen Ziele und Engpässe zu unterstützen.

Damit er diese Funktion auch erfüllen kann, sollte der Franchise-Geber bereits bei der Suche seines Beraterstabs die für diese Stelle erforderlichen Kriterien kennen und sie beim Auswahlprozess berücksichtigen. Zudem muss er dafür Sorge tragen, dass die jeweiligen Franchise-Betriebsberater im Hinblick auf das System und dessen spezielles Angebot umfassend geschult sind und dieses Wissen auch an die Franchise-Partner transportieren können.

Wissenstransfer in Franchise-Systemen (Teil 2)

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner ist vor allem das Ergebnis einer guten Systemführung. Kernelement einer guten Systemführung ist wiederum der kontinuierliche und praxisnahe Wissenstransfer zwischen allen Mitgliedern des Systems.

Ein Franchise-Geber muss einerseits über ein ausreichendes und wettbewerbsfähiges Know-how verfügen. Andererseits muss er auch in der Lage sein, dieses Wissen nachhaltig an seine Mitarbeiter und seine Franchise-Partner zu vermitteln. Wie gut das gelingt, zeigt sich schlussendlich am Erfolg seiner Partner.

Sein Wissen generiert der Franchise-Geber durch verschiedene Kanäle. So sammelt er u. a. eigene Erfahrungen im Pilotbetrieb bzw. im eigenen Filialsystem oder kann am Markt verfügbares Wissen einkaufen und auf sein System adaptieren. Zudem profitiert der Franchise-Geber aus der Summe der Erfahrungen seiner Franchise-Partner, die ihm regelmäßig Feedback geben und ihn immer wieder mit neuen Fragestellungen fordern. Mit der wachsenden Erfahrung am Markt wird das vorhandene Wissen rund um den erfolgreichen Auf- und Ausbau eines lokalen Unternehmens so kontinuierlich ergänzt. Nicht zuletzt auch aus diesem Grund sollte eine gute Franchise-Partnerschaft durch gegenseitigen Austausch und Dialog gekennzeichnet sein. Denn in Franchise-Systemen spielt der Erfahrungsaustausch zwischen Franchise-Zentrale und Franchise-Partnern eine wichtige Rolle. Der Wissenstransfer sichert die Weiterentwicklung und das Innovationspotenzial und trägt damit zur Wettbewerbs- und Expansionsfähigkeit von Franchise-Systemen bei.

Praxisbewährtes Wissen zu erlangen, kostet den Franchise-Geber viel Zeit und Geld. Umso wichtiger ist es, auch die Vermittlung dieses Wissens sicherzustellen. Zudem muss das Wissen von den Franchise-Partnern angenommen und in deren Betrieben richtig angewendet werden. Dazu braucht es vor allem den richtigen Kommunikations-Mix, der sich wie folgt untergliedern lässt:

1. **Persönlicher Transfer**

a. Individuelle Beratung durch Franchise-Betriebsberater

Aufgabe des Betriebsberaters ist es, als Botschafter der Franchise-Zentrale den Wissenstransfer zu fördern, vor Ort den Aufbau der Corporate Identity zu sichern sowie die Franchise-Partner in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit ihrer Standorte beratend zu unterstützen. Als direkter Ansprechpartner für Franchise-Partner und Franchise-Geber kommt dem Franchise-Berater eine besondere Rolle im Rahmen des Wissenstransfers zu (Face-to-Face-Kommunikation).

b. Telefonischer Transfer (wie z. B. Problemlösung über eine Service-Hotline)

c. ERFA-Treffen und Jahrestagungen

Regionale Tagungen oder Jahresversammlungen sind geeignete Plattformen, um Entscheidungsprozesse transparent zu gestalten, die Umsetzung und Einhaltung

von Systemstandards zu motivieren sowie ein zusätzliches Informationsbedürfnis zu identifizieren.

d. Akademie/Seminarangebot

In der Regel wird dem Franchise-Partner (oft im Rahmen von systemeigenen Akademien) ein kostengünstiges Seminarangebot zur Verfügung gestellt, das sämtliche Bereiche – von der Betriebsführung über fachspezifisches Wissen wie z. B. Lebensmittelhygiene oder Produktherstellung bis hin zum Verkaufen – abdeckt. Neben der Wissensvermittlung dienen diese Seminare auch dem sozialen Kontakt zwischen den Systemmitgliedern, der gegenseitigen Bestätigung und dem Austausch untereinander. Eine Teilnahme an den Seminaren sollte von der Systemführung kontinuierlich motiviert werden.

e. Beiräte oder Fachausschüsse

Eine tragende Rolle in der Kommunikation innerhalb eines Franchise-Systems spielt die aktive Einbindung der Franchise-Partner in Form von Beiräten oder Fachausschüssen.

2. Dokumentationen (gedruckt und digital, einseitige Kommunikationskanäle)

Dazu gehören insbesondere:

a. Franchise-Handbuch

Rechtlich ist der Franchise-Geber dazu verpflichtet, sein Wissen (vor allem geheimes Geschäfts-Know-how) so zu dokumentieren, dass er es dem Franchise-Partner zur Verfügung stellen kann. Diese Aufgabe übernimmt insbesondere das Franchise-Handbuch. Aufgabe des Handbuchs ist es, vor allem die im Vertrag festgelegten Leistungsbereiche mit ihren Leistungskomponenten zu konkretisieren. Dazu werden die standardisierten Betriebsabläufe in den unterschiedlichen Bereichen verständlich dokumentiert, so dass der Franchise-Partner diese für seinen Geschäftserfolg möglichst einfach umsetzen kann.

b. Newsletter/Rundschreiben

Newsletter oder interne Rundschreiben informieren die Franchise-Partner regelmäßig und zeitnah über relevante Entwicklungen und Veränderungen im Franchise-System. Alle Informationen sollen letztendlich zu einem einheitlichen Informationsstand bei den Systemmitgliedern führen.

c. System-Wiki/Intranet

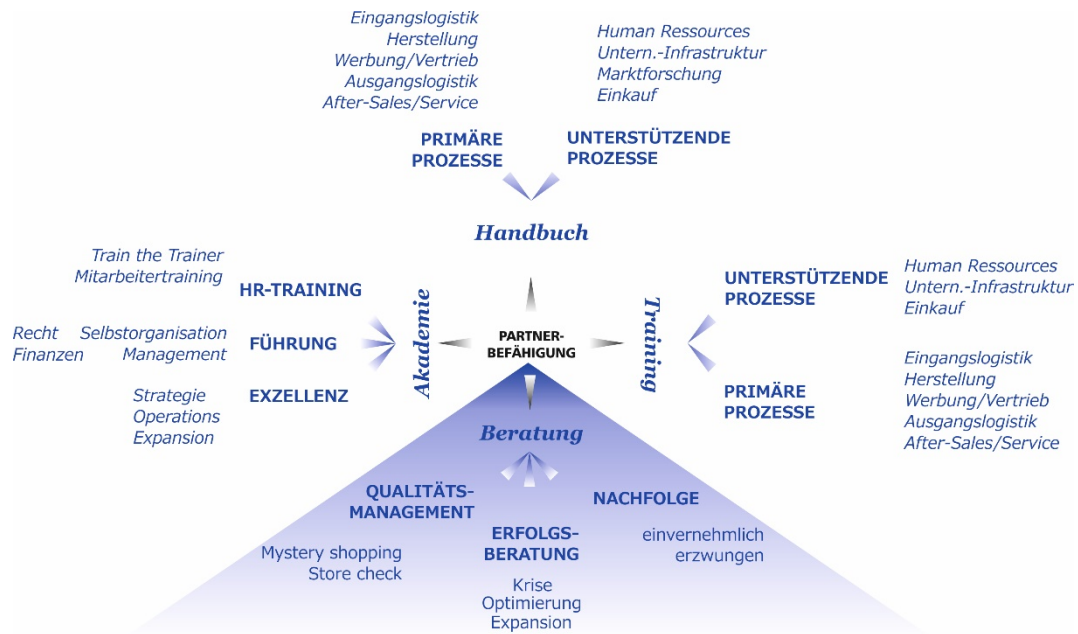
Das Intranet ist als Kommunikationsmittel schneller und macht die Umsetzung innerhalb der Franchise-Systeme flexibler. Diese systeminterne Online-Basis und Wissensvermittlung wird immer häufiger dazu genutzt, die Franchise-Handbücher auch digital zur Verfügung zu stellen. Auch können laufende

Informationen wie etwa Rundschreiben über dieses Medium schneller transportiert werden.

Die Systemführung verlangt dem Franchise-Geber ein besonderes Fingerspitzengefühl ab. In der Zusammenarbeit mit den Franchise-Partnern kommt es besonders auf eine kommunikative Stärke an, um die Einhaltung der Systemstandards zu motivieren, die Identifikation und damit auch das „Wir-Gefühl“ sowie die Akzeptanz von Innovationen im System zu stärken. Für einen effizienten Austausch von praxis- und systemrelevanten Informationen innerhalb des Systems ist somit ein gut ausgearbeitetes Wirkungsnetz von Informationen erforderlich, welches sukzessive an das wachsende System anzupassen ist.

Eine Schlüsselrolle bei der Beschaffung, Bereitstellung und Vermittlung von Informationen spielen die unternehmenseigenen Franchise-Betriebsberater. Sie agieren als wichtigste Schnittstelle zwischen dem Franchise-Geber und den Franchise-Partnern und erfüllen damit eine elementare Funktion für den Erfolg des gesamten Franchise-Systems. Welche konkreten Aufgaben mit der Funktion eines Franchise-Betriebsberaters verbunden sind, erfahren Sie im dritten Teil dieser Praxisreihe.

Know-how-Management in Franchise-Systemen – ein Überblick:



Quelle: © Peckert Gruppe, 2015

Die Rolle der Franchise-Betriebsberater (Teil 3)

Eine Franchise-Partnerschaft basiert auf dem Prinzip der Arbeitsteilung und lebt von Leistung und Gegenleistung. Der Franchise-Geber ist einerseits rechtlich dazu verpflichtet, den Franchise-Partner mit einem Leistungsangebot zu unterstützen. Denn das Unternehmenskonzept allein ermöglicht dem Franchise-Partner noch keinen Geschäftserfolg. Auf der anderen Seite ist der Franchise-Geber auch auf den unternehmerischen Erfolg und ein konzepttreues Verhalten seines Partners angewiesen. Unterstützende Aktivitäten sollen dem Franchise-Partner daher den Auf- und Ausbau seines Unternehmens ohne lange Vorlaufzeiten und zusätzliche (Entwicklungs-)Kosten ermöglichen und ihm die Organisation und Expansion vereinfachen. Die individuelle Beratung des Partners vor Ort ist dabei ein wesentlicher Teil im „Leistungsprogramm“ des Franchise-Gebers. So bieten über 80 Prozent der Franchise-Systeme in Deutschland ihren Franchise-Partnern eine persönliche Betreuung und Beratung vor Ort an.²

Im Aufbaustadium eines Franchise-Systems erfolgt die persönliche Beratung meist noch durch den Franchise-Geber, sprich den Gründer selbst. Dabei kann er als Ideen- und Konzeptgeber direkt aus seinen Erfahrungen schöpfen und seine ersten Franchise-Partner quasi „aus dem Bauch“ heraus kompetent beraten. Mit zunehmendem Systemwachstum wird er für diese Aufgabe jedoch betriebsinterne Berater einstellen (müssen). Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte er sich zwei Kernfragen stellen: Welcher Beratungsansatz führt meine Franchise-Partner zum Erfolg? Welcher Mitarbeitertyp kann die mit der Beraterstelle verbundenen Aufgaben und Zielsetzung am besten erfüllen?

Aufgaben der internen Franchise-Betriebsberatung

Je besser die Zentrale ihre Partner informiert – und umgekehrt –, umso produktiver gestaltet sich die Partnerschaft. Besonders im Hinblick auf den erfolgsrelevanten Wissenstransfer in Franchise-Systemen (vgl. Teil 2 dieser Praxisreihe) hat die Betriebsberatung daher die primäre Aufgabe, Informationen zwischen den Systemmitgliedern auszutauschen.

Anders als bei der Führung eines Filialleiters sind weder der Franchise-Geber noch sein angestellter Betriebsberater gegenüber den Franchise-Partnern weisungsbefugt. Daher spricht man auch von einer „Beratung auf Augenhöhe“. Der Berater kann also nur Empfehlungen aussprechen oder auf die vertraglichen Pflichten hinweisen. Aus diesem Grund kommt es in der Beratung vor allem auf die Motivation der Partner an. Sie müssen von ihrem Berater dazu motiviert (nicht angewiesen) werden, das Gewünschte zu tun. Der Betriebsberater steht in regelmäßigem Kontakt zu den Partnern und fungiert zwischen ihnen und der Zentrale als Bindeglied. In dieser Funktion verantwortet er insbesondere:

- die Vermittlung der Systemstandards (Qualitätsmanagement) und des Systemwissens
- die Sicherstellung der konzeptgetreuen Umsetzung des Betriebstyps

² Quelle: Franchise-Monitor 2014, Institut für Markenfranchise.

- die Verfolgung des Geschäftserfolgs der Partner zur Früherkennung von Fehlentwicklungen
- die Motivation und Zufriedenheit der Partner
- den Informationsaustausch über die lokalen Märkte
- die Begleitung und Beratung der Partner bei der Unternehmensentwicklung

Aus Sicht der Franchise-Partner stellt die individuelle Beratung durch die Betriebsberater eine wesentliche Möglichkeit dar, das Systemwissen für den unternehmerischen Erfolg zu erlangen.

Fachberatung vs. Prozessbegleitung: Der „richtige“ Beratungsansatz

Je größer und komplexer ein Franchise-System wird, umso wichtiger ist es, dass die Erfolgsfaktoren im Franchise-Betrieb vor Ort eingehalten werden und die Marken- und Qualitätsstandards auch beim Endkunden ankommen. Der Befähigungs- und Beratungsstrategie des Franchise-Gebers kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Wichtig ist, dass Franchise-Geber den grundlegenden Beratungsrahmen definieren, um unterschiedlichen Herangehensweisen an bestehende Probleme sowie an die Vermittlung von Know-how Rechnung zu tragen. Dabei lassen sich zwei klassische Beratungsansätze unterscheiden, die für die Franchise-Betriebsberatung von Bedeutung sind:

1. Experten- bzw. Fachberatung

Die Fachberatung konzentriert sich auf die Bearbeitung von fachspezifischen Problemstellungen und versucht, für diese spezielle „Wissenslücke“ eine genaue Lösung zu finden. Ziel dieses Beratungsansatzes ist es, sachlich-fachliches und prozedurales Wissen zu vermitteln und praxisbezogene kreative Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Dafür braucht es Experten mit einer hohen Fachkompetenz, die auf themen- oder branchenspezifische Fragen und Standards spezialisiert sind und in ihrem jeweiligen Fachgebiet über ein hohes und aktuelles Wissensniveau verfügen. Unternehmen müssen daher entweder intern über Spezialisten für relevante Fachbereiche verfügen oder externe Experten hinzuziehen.

Die Experten- bzw. Fachberatung konzentriert sich in erster Linie auf die Wissensvermittlung zur Lösung konkreter Probleme, nicht jedoch unbedingt darauf, dass die Lösungskompetenz des Ratsuchenden insgesamt gesteigert wird.

2. Organisationsentwicklung bzw. Prozessberatung

Als Gegenpol zur Fachberatung lenkt die sogenannte Prozessberatung den Blick auf die Systemmitglieder, die Prozesse und das Gesamtsystem und zielt somit auf die Optimierung von Geschäftsprozessen ab. Sie basiert auf der Grundannahme, dass die Fachkompetenz zur Lösung von Problemen weitgehend in der Organisation vorhanden ist, die Leistungsfähigkeit jedoch gesteigert werden kann, indem

Interessenskonflikte oder organisatorische Defizite so überwunden werden, dass sie bei den Beteiligten einen Lernprozess auslösen.

Die Rolle und Zielsetzung des Beraters besteht in erster Linie darin, den Veränderungsprozess innerhalb des Unternehmens zu initiieren, zu ermöglichen und zu unterstützen. Dabei sollen die Organisationsmitglieder mitwirken und ein Problembewusstsein entwickeln. Letztendlich sollen sie durch den angestoßenen Lernprozess ihre Probleme und Lösungen selbst verantworten und durchführen. Der Berater versteht sich dabei als Unterstützer und Begleiter und bietet so quasi „Hilfe zur Selbsthilfe“. Für diese Aufgabe benötigt er neben dem fachlichen Wissen vor allem soziale Kompetenzen sowie die Fähigkeit, diese auch gezielt zu einsetzen.

Beide Beratungsansätze haben im Grunde den Anspruch, Lösungen für ein Problem anzubieten und sind in der Praxis selten trennscharf. Allerdings lässt sich hier festhalten, dass die Fachberatung allein eher auf eine einseitige Kommunikation ausgerichtet ist und daher für die Beratung von Franchise-Partnern nicht ausreicht. Sie kann bei sehr großen Systemzentralen mit einer fachlich differenzierten Organisationsstruktur zwar sinnvoll sein und ist für die Kompetenzführerschaft des Franchise-Gebers sogar notwendig, eignet sich jedoch weniger für die permanente Interaktion mit den Franchise-Partnern. Hier werden vielmehr qualifizierte Organisationsentwicklungs- bzw. Prozessberater benötigt, die in das gesamte Franchise-System eingebunden sind und Einfluss auf die Systemmitglieder nehmen können. Sie müssen einerseits in der Lage sein, bewährte Standards zu vermitteln, andererseits aber auch flexibel auf die zahlreichen Problemstellungen in den Partnerbetrieben reagieren können. Dabei gilt es, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und sie in die Entscheidungs- und Umsetzungskultur einzubinden. Im Fokus stehen die Themen Kommunikation, Motivation, Konfliktlösung, Führung und das Sammeln von Erfahrungen. Dadurch und durch zusätzliche Maßnahmen zur Personal- und Teamentwicklung (Aus- und Fortbildungsmaßnahmen) können Lerneffekte erzielt und die Effizienz im gesamten Franchise-System gesteigert werden.

Franchise-Betriebsberater als Botschafter der Zentrale

Oft auch als Partnerbetreuer bezeichnet, ist der Franchise-Betriebsberater als „Abgesandter“ des Franchise-Gebers in einem definierten Gebiet tätig. In diesem begleitet er in der Regel 20 bis 30 Betriebe.

Franchise-Betriebsberater müssen zwischen den Vorgaben und Interessen des Franchise-Gebers sowie denen der Franchise-Partner zuverlässig vermitteln können. Sie müssen neben einer hohen Branchenkompetenz daher auch die Fähigkeit haben, Unternehmertum zu verkörpern und Franchise-Partner zu führen.

Im Umgang mit den unterschiedlichen Charakteren und Bedürfnissen gilt es für den Franchise-Berater vor allem, einen Interessensausgleich zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner zu schaffen. Dieser Spagat gelingt dem Betriebsberater nur auf eine Weise: Die

Einhaltung der zu kontrollierenden Systemstandards muss sich unmittelbar positiv auf den Ertrag des Franchise-Partners auswirken und/oder die Arbeitsprozesse vereinfachen und damit effizienter machen. Abstrakte Nutzenversprechen werden von vielen Partnern weder geglaubt noch verinnerlicht. Ob etwas gut oder schlecht für die Marke ist und ob es Kunden schön oder weniger schön finden, interessiert also nur, wenn sich der Franchise-Partner daraus einen messbaren Nutzen versprechen kann.

Entsprechend der Vielzahl an Aufgaben eines Franchise-Beraters ist auch das Anforderungsprofil hoch. Er muss nicht nur führen und motivieren können, sondern in der Regel auch zeitlich flexibel und belastbar sein, Branchen- und Franchise-Kenntnisse mitbringen und vor allem mit Menschen umgehen können. Der Franchise-Geber sollte dieses Anforderungsprofil kennen und die Personen zur Beratung der Franchise-Partner entsprechend danach auswählen. Denn am Ende gilt: *„Das wichtigste Instrument in der Beratung ist die Person des Beraters.“*³

Welches Anforderungsprofil sich in der Praxis bewährt hat und welche Erfahrungen Franchise-Geber gesammelt haben, erfahren Sie im vierten Teil unserer Praxisreihe.

³ Quelle: Buchacher et al. (2012): Das Beratungsgespräch, S. 16 f.

Reality Check: Anforderungen an einen Franchise-Betriebsberater in der Praxis (Teil 4)

Dem Anforderungsprofil eines unternehmenseigenen Franchise-Betriebsberaters hat die Wissenschaft bisher kaum Beachtung geschenkt. Daher widmete sich Co-Autor Christopher Ross (B.Sc.) Ende 2014/Anfang 2015 im Rahmen seiner Bachelorarbeit⁴ diesem Thema. Teil der Arbeit war auch die Befragung ausgewählter Franchise-Systeme unterschiedlicher Branchen und Größe in Deutschland. Im Folgenden haben wurden die wesentlichen Ergebnisse und Aussagen zu den wichtigsten Themenfeldern zusammengefasst⁵:

Aufgaben und Funktionen eines unternehmenseigenen Franchise-Betriebsberaters

Die befragten Franchise-Systeme waren sich bei der Einordnung des Franchise-Betriebsberaters innerhalb des Systems recht einig: Als Angestellter der Systemzentrale kommt ihm im Allgemeinen die besonders wichtige Aufgabe der Kommunikation zwischen den Systemmitgliedern sowie die Unterstützung der Organe zu. Im Detail werden dem Franchise-Betriebsberater in der Praxis insbesondere die folgenden Aufgaben zugeteilt:

- Kommunikation zwischen den Systemmitgliedern und Koordination des Know-how-Transfers zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partnern
- Vor-Ort-Beratung/Betreuung der Franchise-Partner („erster Ansprechpartner“ im System)
- Motivation, Schulung und Weiterentwicklung der Franchise-Partner
- Führung der Franchise-Partner
- Betriebswirtschaftliche und administrative Beratung
- Unterstützung in allen operativen Bereichen und bei der Einhaltung der Systemstandards
- Überwachung und Optimierung der Systemstandards
- Durchführung von Unternehmensanalysen, Aufstellung einer Zieldefinition und eines Maßnahmenplans (gemeinsam mit den Franchise-Partnern)
- Vertretung des Franchise-Systems nach außen

Weil nahezu alle Interviewpartner die Franchise-Betriebsberater als Außendienstmitarbeiter erachten, zählen regelmäßige Besuche bei den Franchise-Partnern vor Ort mit zu den wichtigsten Aufgaben des Beraters.

⁴ Bachelorarbeit, die Co-Autor Christopher Ross Anfang 2015 unter dem Titel „Erfolgsrelevanter Wissenstransfer des Franchise-Gebers durch kontinuierliche Betriebsberatung – Erstellung eines Anforderungsprofils an einen unternehmenseigenen Franchise-Partner-Berater unter Berücksichtigung der klassischen Beratungsansätze“ an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Kooperation mit der Peckert Gruppe (Bonn) geschrieben hat.

⁵ Forschungsdesign: Qualitative Erhebung anhand von 13 geführten Interviews in der Zeit zwischen November und Dezember 2014. Die Rücklaufquote betrug 62 Prozent.

Anforderungsprofil eines Franchise-Betriebsberaters

Ein Kernergebnis der Studie ist, dass die befragten Franchise-Geber unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit ein vergleichsweise ähnliches Profil für die Stelle des Franchise-Betriebsberaters festgelegt haben. Gesucht werden in der Regel „Generalisten“ mit vielfältigen Kompetenzen. Dabei ist die Kommunikationsfähigkeit für alle Befragten die entscheidende Kompetenz, die sie für eine Tätigkeit als Franchise-Betriebsberater mitbringen müssen. Daneben sind vor allem Kooperations- und Teamfähigkeit sowie Konfliktlösungskompetenz gefragt.

Top 5 der genannten Kompetenzen	in % der befragten Franchise-Systeme
Kommunikationsfähigkeit	100 %
Kooperations- und Teamfähigkeit	92 %
Konfliktlösungskompetenz	83 %
Begeisterungsfähigkeit / Motivation	67 %
Erfahrungen (Beruf/Beratung/Branche)	58 %

Quelle: Ross C., Bachelorarbeit, Bonn 2015

Eigenschaften wie Arroganz, Introvertiertheit, Dominanz oder Unzuverlässigkeit sind dagegen ganz klare „No-Go-Kriterien“ für einen Berater. Für zwei der dreizehn befragten Unternehmen kommt zudem ein Bewerber nicht in Frage, wenn er zuvor bereits in einem anderen Franchise-System tätig war. Diese Systeme fürchten, dass das vorangegangene System und die dort gelebten Strukturen den Berater zu stark geprägt haben könnten und er sich dadurch nicht oder zu langsam in die neuen Strukturen integrieren kann.

Wissenstransfer und Einbindung des Franchise-Betriebsberaters

Das Spektrum der Maßnahmen, die Franchise-Unternehmen für den Wissenstransfer nutzen, ist breit gefächert. Grundsätzlich nutzen die Franchise-Systeme mehr oder weniger intensiv folgende Möglichkeiten:

- Qualifikationsmaßnahmen: Schulungen, Seminare, Akademien etc.
- Informationsmaßnahmen: Dokumentation von Wissen in Form von Systemhandbüchern, Newslettern, Intranet etc.
- Interpersonelle Kommunikation: Beratermeetings, Workshops etc.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es beim Thema „Wissenstransfer“ in der Praxis auf ein Zusammenspiel aller Systemmitglieder ankommt. Dabei muss das Wissen einfach und verständlich sein und sollte regelmäßig wiederholt werden. Auch dazu kann der Franchise-Betriebsberater einen wichtigen Beitrag leisten. An dieser Stelle lässt sich noch ein entscheidendes Zitat eines Franchise-Gebers anführen: *„Es bedarf einer Bereitschaft des Franchise-Partners, sich fördern zu lassen; zudem muss die Bereitschaft vorhanden sein, sein Praxiswissen an sein Team weiterzugeben – die Franchise-Partner sind als Vorbilder für ihre Teams zu verstehen.“*

Aus- und Fortbildungsangebote für Franchise-Betriebsberater

Für die Franchise-Unternehmen ist es wichtig, dass auch ihre Mitarbeiter und besonders solche in Führungs- und Beratungspositionen, laufend aus- und fortgebildet werden. Franchise-Partner werden die Berater nur dann ernstnehmen, wenn sie die Kompetenz haben,

selbst einen Betrieb zu führen. Deshalb bieten einige Franchise-Systeme ihren Betriebsberatern die Möglichkeit an, sowohl an Schulungen teilzunehmen, die für die Qualifizierung von Franchise-Partnern bestimmt sind, als auch an speziell für sie zugeschnittenen Angeboten:

	Internes Angebot	Externe Anbieter / externe Berater
Akademie	×	
Seminare (Grundausbildung, Führung und Verkauf, Methodenkompetenz)	×	×
Schulungsblock / Pflichtschulungen d. Franchise-Partner	×	×
Berater-Coaching	×	×
Best-Practice-Workshops	×	
Round Tables	×	
Open Space Seminare / Ergänzungsseminare	×	×
Rückgriff auf allg. Kursangebote	×	×
Förderungsprogramme	×	×
Berater halten selbst Seminare	×	
Lizenzierte Trainerscheine	×	×

Quelle: Ross C., Bachelorarbeit, Bonn 2015

Durchschnittlich nehmen die Franchise-Betriebsberater zweimal jährlich an Schulungen oder Seminaren teil. Hinzu kommt in der Regel ein wöchentlich stattfindendes Treffen in der Systemzentrale, bei dem sich die Berater untereinander mit der Systemführung austauschen.

Beratungsstrategien

Jedes Franchise-Unternehmen muss die für sich am besten geeignete Beratungsstrategie finden und diese in sein System implementieren. In den meisten befragten Unternehmen wird dabei eine flexible und vor allem kooperative Beratungsstrategie verfolgt. Flexibel, da der Betriebsberater in der Lage sein muss, auf den beim Partner identifizierten Engpass einzugehen. Dabei gilt es, das fehlende Know-how zu erkennen und zum richtigen Zeitpunkt zu vermitteln sowie die richtige Balance zwischen Fördern und Fordern zu finden. Kooperativ, da die Beratung eines selbstständigen Unternehmers nur auf Augenhöhe – da ohne Weisungsbefugnis – und durch produktiven Dialog funktionieren kann.

Bei der Herleitung eines solchen Anforderungsprofils sollte zwischen „unbedingt notwendigen Kompetenzen“ (sog. Muss-Anforderungen) und „wünschenswerten Kompetenzen“ (sog. Wunsch-Anforderungen) unterschieden werden. Die Muss-Kriterien, bilden dabei das Fundament des gesuchten Anforderungsprofils und sollten bereits Teil der Stellenausschreibung sein. Bei den Wunschkriterien handelt es sich dagegen um Kompetenzen, die für die Position nicht erfolgsrelevant sind oder die im System ausgebildet bzw. „on the job“ erlernt werden können.

Das abgebildete Anforderungsprofil lässt sich aus der Praxis ableiten und kann bei der richtigen Auswahl der Betriebsberater eine Hilfestellung geben.

<i>Muss-Kriterien</i>	<i>Wunsch-Kriterien</i>
Soziale Kompetenzen	
Kommunikationsfähigkeit	Einfühlungsvermögen
Kooperations- und Teamfähigkeit	Vertrauen
Konfliktlösungskompetenz	Höflichkeit
Persönliche Kompetenzen	
Begeisterungsfähigkeit/Motivation	Fremdsprachenkenntnisse
Verantwortungsbewusstsein	EDV-Kenntnisse
Verbindlichkeit	Anpassungsfähigkeit
Zielorientiertheit/ situative Entscheidungsfähigkeit	Aufnahmefähigkeit
Zuverlässigkeit	Sympathische Telefonstimme
Flexibilität	
Selbstständiges Arbeiten	
Kritikfähigkeit	
Belastbarkeit	
Führungskompetenzen	
Selbstbewusstsein	
Durchsetzungsvermögen	
Methodenkompetenz/Fachliche Kompetenz	
Erfahrungen (Beruf/Beratung/Branche)	Systemkenntnisse
Strukturiertes Denken	Überdurchschnittliche Leistung
Managementfähigkeit	Business Skills
Präsentationsfähigkeit	
Sonstige Kompetenz	
Erfahrungen (Beruf/Beratung/Branche)	Abschluss: Hochschule/Ausbildung
Empathie	Reisebereitschaft
Emotionale Intelligenz	

Übersicht 1: Idealtypisches Anforderungsprofil eines Franchise-Betriebsberaters
Quelle: Ross C., Bachelorarbeit, Bonn 2015

Empfehlung Nr. 3:

Die Aus- und Weiterbildung der Betriebsberater nicht aus den Augen lassen!

Unabhängig davon, wie stark Kandidaten während des Auswahlprozesses selektiert und qualifiziert werden können – bevor ein Betriebsberater seine Arbeit aufnehmen kann, sollte er ein ganzheitliches Ausbildungsprogramm durchlaufen. Der Franchise-Geber muss dafür Sorge tragen, dass seine Franchise-Betriebsberater im Hinblick auf das System und dessen spezielles Angebot umfassend geschult sind und dieses Wissen auch an den Partner transportieren können. Wenn Systemprozesse mit dem jeweiligen Warum und Wieso nicht verstanden werden und Markenwerte nicht bekannt sind, können diese auch nicht als Führungsinstrument eingesetzt werden.

Nicht vergessen sollte man aber im nächsten Schritt, dass ein Wissenstransfer ein kontinuierlicher Prozess ist, der niemals endet. Die Aus- und Fortbildung eines Franchise-Betriebsberaters wird daher niemals abgeschlossen sein. Damit der Berater mit den Franchise-Partnern „auf Augenhöhe“ kommunizieren kann, muss er über aktuelles Wissen verfügen oder

zumindest in die Lage versetzt werden, bei Bedarf schnell auf ein solches zugreifen zu können. So kann u. a. auch der Aufbau eines Kompetenznetzwerks mit Experten, welche die Berater in Problemfällen zur Unterstützung heranziehen können, viel Sinn ergeben.

Aus- und Fortbildungsprogramm richtig gestalten

Ein Franchise-Betriebsberater benötigt ein Aus- und Fortbildungsprogramm, welches ihn in die Lage versetzt, seine Franchise-Partner erfolgreich und zielorientiert zu beraten. Die zentrale Frage ist dabei weniger, welche theoretischen Fähigkeiten dem Franchise-Betriebsberater mitgegeben werden können. Vielmehr kommt es darauf an, dass der Berater die für ihn entscheidende Kompetenzführerschaft erlangen und im Alltag gegenüber dem Franchise-Partner beweisen sowie durchsetzen kann. Dazu sollte er im Rahmen seiner Ausbildung die folgenden Schritte durchlaufen und in regelmäßigen Abständen wiederholen:

Schritt 1: Eine unstrittige Praxiskompetenz aufbauen

Wie soll der Betriebsberater als Generalist auftreten und vom Franchise-Partner erst genommen werden, wenn er selbst noch nie einen Betrieb mitgeführt hat? Entscheidend ist also, dass sich jeder Franchise-Betriebsberater in regelmäßigen Praxisphasen bewähren kann, indem er z. B. alle zwei Jahre zwei bis vier Wochen selbst in einem Franchise-Betrieb mitarbeitet und auch dessen Führung übernimmt. Dabei kommt es vor allem darauf an, die typischen Engpässe eines Franchise-Partners nachvollziehen zu können und selbst zu überwinden.

Schritt 2: Kompetenzführerschaft ausbauen und halten

Ist die praktische Kompetenz einmal aufgebaut, kommt es auf den Ausbau der Kompetenzführerschaft an. Damit der Betriebsberater die Führung für sich beanspruchen kann, benötigt er ein fundiertes sowie spezifisches und für den Franchise-Partner relevantes Wissen. Dieses kann am einfachsten aus der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) und der dazugehörigen Summen- und Saldenliste (SUSA) sowie den regelmäßigen Berichten des Franchise-Partners extrahiert werden. Während die BWA und SUSA die kaufmännischen Eckdaten und Leistungsindizes liefern, sorgen ergänzende Berichte (z. B. Vertriebsberichte, Kundenbefragungen, Storechecks, Mystery-Shoppings) für die notwendigen Hintergrundinformationen. Der Franchise-Berater muss demnach geübt mit BWAs, SUSAs, Kennzahlen und Zahlenreihen sowie Trends umgehen können. Er muss sie interpretieren, erklären, motivieren und inszenieren sowie Handlungsempfehlungen daraus ableiten können.

Schritt 3: Beratungstechniken beherrschen, Beratungsaufträge abholen

Mit der Kompetenzführerschaft ausgestattet, muss der Franchise-Berater nun in die Lage versetzt werden, sich immer wieder den Auftrag zur Beratung vom Franchise-Partner abzuholen. Denn nur wenn ihm das gelingt, wird der Franchise-Partner aktiv zuhören und den Empfehlungen des Beraters folgen. Im Kern bedeutet das, dass der Franchise-Betriebsberater über ein hohes Maß an Empathie und Charisma verfügen muss. Er muss in den relevanten Beratungstechniken ausgebildet sein und sich mit

der sogenannten „gewaltfreien Kommunikation“ bestens auskennen. Denn schlussendlich kommt es insbesondere darauf an, die wichtigen Informationen und Handlungsempfehlungen richtig sowie gezielt zu vermitteln.

Schritt 4: Fundiertes juristisches Wissen beherrschen

Nachdem der Berater mit dem relevanten Wissen und den kommunikativen Fertigkeiten ausgestattet wurde, sollte er auch über ein fundiertes juristisches Wissen verfügen. Insbesondere muss er den Franchise-Vertrag kennen, seine Regelungen verstehen und die Grenze seiner Befugnisse und Möglichkeiten kennen. So muss er wissen, wie er seine Besuchs- und Beratungsprotokolle abzufassen hat und dass diese von allergrößter rechtlicher Bedeutung sind. Er muss verstehen, was die Selbstständigkeit des Franchise-Partners für seine Aufgabe bedeutet und wann er diese mit welchen Mitteln einschränken darf. Insbesondere muss er wissen, wie er den Franchise-Vertrag und die standardisierten Prozesse im Alltag im Sinne des Franchise-Systems und der Franchise-Partner durchsetzen kann.

Schritt 5: Franchise und Unternehmertum richtig verstehen

Grundlegend vermittelt und stetig aufgefrischt gehört auch das Wissen rund um die Themen Franchise und Unternehmertum. Entscheidend ist, dass der Franchise-Betriebsberater die Zielsetzung von Franchise richtig versteht. Hierbei kommt es besonders darauf an, die Marktbearbeitungspflicht des Franchise-Partners durchzusetzen und gleichzeitig die Selbstständigkeit zu respektieren. Letztere bringt es unweigerlich mit sich, dass der Franchise-Partner sich ungern wie ein Filialleiter führen und die Entscheidungen aufzwingen lässt.

Im großen Themenbereich Unternehmertum spielen insbesondere Zeitmanagement, Führung und Selbstmotivation eine wichtige Rolle. In allen drei Bereichen muss der Franchise-Berater dem Franchise-Partner ein Vorbild und starker Ansprechpartner sowie Ratgeber sein. Das kann so weit gehen, dass sich der Franchise-Betriebsberater in Teilen sogar zum persönlichen Coach entwickelt. Je nachdem, wie bedeutend Zeitmanagement, Führung und Selbstmotivation für den Erfolg des Franchise-Partners ist, kann es notwendig werden, die Franchise-Berater mit den Fertigkeiten eines Coaches auszustatten und dessen Methoden zu trainieren.

Herausgeber:
Institut für Markenfranchise GmbH & Co. KG
Schumannstr. 2b, 53113 Bonn

Kontakt:
Tel.: 0228 – 911 58 0
E-Mail: info@peckert.de
www.markenfranchisewissen.de

© 2015