



**Ganz trocken:**

Isotec-Gründer Horst Becker hat seit 30 Jahren Erfolg beim Kampf gegen feuchte Wände und um Marktanteile. Mehr als 75 Franchisenehmer europaweit helfen ihm heute dabei.

# Gemeinsam **STARK**

**Expandieren und das Risiko auf mehrere Personen verteilen.** Hört sich gut an. Doch nicht jedes Geschäftsmodell eignet sich zum Aufbau eines Franchisesystems. Was Unternehmer beachten sollten, die mittels Franchising wachsen möchten.

Für Horst Becker ist klar: Als Unternehmer muss er mit gutem Beispiel vorangehen. „Bevor man ein Franchisesystem aufbaut, sollte man erst einmal beweisen, dass man die Geschäftsidee erfolgreich am Markt etablieren konnte und dass man in der Lage ist, ein Unternehmen gut und effizient zu führen“, sagt er. Der geschäftsführende Gesellschafter der Isotec GmbH aus Kürten machte es vor: 1983, mit gerade einmal 21 Jahren, gründete er mit einem Partner die Firma Horst Becker Isoliertechnik im Wohnzimmer der Eltern. Rund sieben Jahre später – inzwischen ist seine Firma auf rund ein Dutzend Mitarbeiter angewachsen – nimmt er den ersten Franchisepartner unter Vertrag. Sein Angebot: eine Technologie zur Sanierung von Feuchtigkeitsschäden in Immobilien, die zum Teil für Isotec patentiert wurde. Hinzu kommt ein recht markantes, inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus bekanntes Firmenimage. „Wir werden als Dienstleistungsunternehmen und nicht als Baubetrieb wahrgenommen“, meint Becker. Im Gegenzug erwartet der 52-Jährige von seinen Franchisepartnern „vor allem Spaß am Umgang mit den Kunden und Mitarbeitern, Führungsqualitäten und technisches Interesse“. Die Mischung scheint zu stimmen: Isotec zählt inzwischen mehr als 75 Franchisepartner an rund 100 Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz und selbst auf Mallorca.

## Enormes Wachstumspotenzial

Becker ist damit einer von rund 1.000 Unternehmen hierzulande, die per Franchising expandieren. Vor allem Dienstleistungsunternehmen, aber auch der Handel sowie der Bereich Hotel und Gastronomie nutzen diese Wachstumsstrategie. 2012 beschäftigte die Branche mehr als 545.000 Personen und erzielte einen Jahresumsatz von 61,2 Milliarden Euro. Das ist ein Plus von 1,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr bei einem gleichzeitigen Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von lediglich 0,7 Prozent. Dennoch

nimmt sich der Markt noch sehr bescheiden aus. Zum Vergleich: Während Franchisesysteme in den USA rund sechs Prozent des BIPs erwirtschaften, kommen sie in Deutschland auf einen Anteil von gerade einmal 1,5 Prozent. „Da ist noch viel Potenzial“, ist sich Horst Becker sicher.

Ein erprobtes Konzept, eine bekannte Marke und spezifische Branchenkenntnisse – das sind die Argumente, mit denen Unternehmer versuchen, ihre Geschäftsidee potenziellen Franchisenehmern schmackhaft zu machen. Doch längst nicht jedes Firmenkonzept ist für dieses Expansionsmodell geeignet. „Es muss auf andere Standorte und vor allem auf andere Unternehmer übertragbar sein“, sagt Dr. Martin Ahlert, Geschäftsführer des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

## Auf die Details kommt es an

„Standardisieren und multiplizieren“ heißt denn auch das Erfolgsrezept, das Ahlert Unternehmern mit auf den Weg gibt, die nicht mit einem eigenen Filialnetz wachsen wollen. Soll heißen: Sie müssen die Erfolgsfaktoren für ihren Betrieb identifizieren und das Know-how transparent darlegen, sodass sie auch für Dritte an anderen Standorten als geschäftliche Grundlage für den Betrieb angewandt werden können. In diesem Zusammenhang kommen dem sogenannten Franchisehandbuch und dem Franchisevertrag eine besondere Bedeutung zu: Ersteres enthält das Fachwissen und alle anderen Informationen, die notwendig sind, um den Betrieb erfolgreich führen zu können. Dazu gehören neben aktuellen Analysen zum Markt und zum Wettbewerb auch Vorgaben zur Einhaltung der Corporate Identity, zum Marketing, zum Einkauf und zum Vertrieb bis hin zu den Auflistungen von Schulungs- und Betreuungsmaßnahmen, die von den Franchisegebern regel-

**Dr. Martin Ahlert,**  
Geschäftsführer des Internationalen  
Centrums für Franchising und  
Cooperation (F&C) an der Westfälischen  
Wilhelms-Universität Münster:



*„DAS FIRMENKONZEPT  
MUSS AUF ANDERE STAND-  
ORTE UND VOR ALLEM  
AUF ANDERE UNTERNEHMER  
ÜBERTRAGBAR SEIN.“*

mäßig angeboten werden. Das Handbuch wird ständig aktualisiert – parallel zur Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Produkte. Der Franchisevertrag wiederum wird in der Regel auf fünf oder maximal zehn Jahre mit Verlängerungsoption geschlossen. Er regelt die Pflichten und Rechte der Beteiligten – von der Höhe der finanziellen Verpflichtungen des Franchisenehmers über die Pflichten des Franchisegebers, wie etwa die Gewährung des Gebietsschutzes oder die Durchführung regelmäßiger Weiterbildungen, bis hin zu den Kündigungsmöglichkeiten oder der Übertragung der Franchiserechte im Todesfall.

Besonders vorbildliche Systeme lassen ihren Vertrag und ihr Handbuch alle drei Jahre vom Deutschen Franchise-Verband e.V. (DFV) unter die Lupe nehmen. Im Rahmen des DFV-System-Checks überprüft das F&C der Universität Münster unter anderem die Strategie, das Geschäftsmodell, den Franchisevertrag und das Handbuch, den Businessplan und die Partnerzufriedenheit. Zudem findet eine Zufriedenheitsbefragung aller Franchisenehmer eines Systems statt. Wer den Test besteht, erhält ein Zertifikat und die Vollmitgliedschaft beim DFV. Eine Auszeichnung: „Derzeit gehören nur rund 120 Systeme als geprüftes DFV-Vollmitglied dieser Qualitätsgemeinschaft an“, sagt F&C-Geschäftsführer Ahlert.

**Solide Kapitalbasis notwendig**

Bei der Entscheidung, ob Franchising der geeignete Expansionsweg ist, kommt es aber nicht nur auf die Erfüllung von Formalien und die Bereitschaft an, sein Know-how zu teilen. „Auch die finanzielle Grundlage muss stimmen“, sagt Felix Peckert von der gleichnamigen Franchiseberatung in Bonn. Der Experte rechnet vor: Die Entwicklung der Expansionsstrategie mittels Franchise und deren optimale Ausrichtung auf den vom Partner zu übernehmenden Betriebstyp kosten rund 5.000 Euro. Für das Erstellen der grundlegenden Kommunikationsinstrumente, wie etwa Inter-

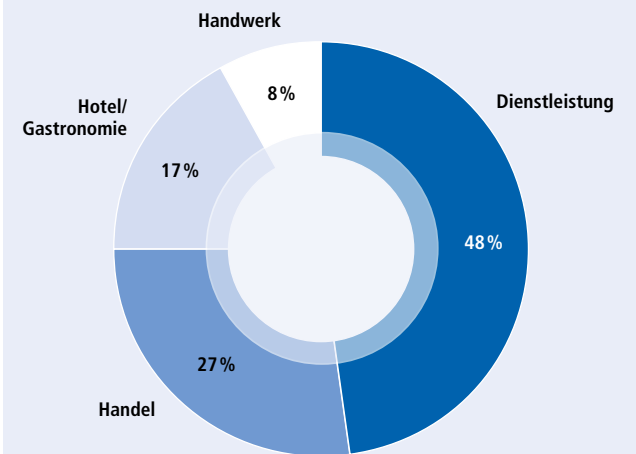
**DEUTSCHE FRANCHISEWIRTSCHAFT:  
RASANTES WACHSTUM**

Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter, der Franchisenehmer und -geber in Deutschland zwischen 2002 und 2012

	2002	2012	Wachstum
Mitarbeiter	362.000	546.200	+50,9%
Franchisenehmer	41.200	72.700	+76,5%
Franchisegeber	760	9.895	+29,7%
Umsatz (Mrd. Euro)	23,8	61,2	+157,2%

**GEFRAGTE DIENSTE**

Anteil der verschiedenen Sparten am gesamten deutschen Franchisingmarkt im Jahr 2012



Quelle: Deutscher Franchise-Verband e.V.



netseiten oder Broschüren zur Partnersuche, das Abfassen des ersten Handbuchs sowie des Vertrags, werden zusätzliche 20.000 bis 30.000 Euro fällig. Die Suche und Bindung der ersten zehn Partner kann in den ersten zwei Jahren schnell 75.000 Euro oder mehr kosten“, weiß Peckert. Wer weiter expandieren will, muss zusätzlich in die Leistungsfähigkeit der Zentrale investieren. Kostenpunkt: zwischen 50.000 und 250.000 Euro für einen Zeitraum von zwei Jahren. „Da es mehrere Monate dauern kann, bis die einzelnen Franchisepartnerbetriebe erstmals schwarze Zahlen schreiben, ist der Franchisegeber bis zum eigenen Break-even vor allem auf die Einnahmen aus seinem Pilotbetrieb angewiesen“, sagt Peckert und ergänzt: „Wirft dieser nicht genügend Gewinne ab oder wird sein Betrieb zugunsten des Aufbaus eines Franchisesystems vernachlässigt, kann schnell die finanzielle Grundlage der gesamten Unternehmensgruppe zusammenbrechen.“

Doch selbst eine solide Kapitalausstattung nützt nichts, wenn die persönliche Verbindung zwischen Franchisegebern und -nehmern nicht stimmt. „Vertrauen ist bei dieser Partnerschaft auf Zeit sehr wichtig“, sagt F&C-Geschäftsführer Ahlert. Zudem müssen alle Teilnehmer mit den Absprachen und deren praktischer Umsetzung zufrieden sein. „Nur unter diesen Bedingungen arbeiten alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hin: das Unternehmen zum Erfolg zu führen“, so Ahlert.

Eine Erfahrung, die auch Isotec-Gründer Becker teilt: „Bei vielen steht die wirtschaftliche Beziehung zwischen den Partnern zu sehr im Vordergrund.“ Sein Rat lautet daher: „Franchisegeber sollten sich die Zeit nehmen, ihren Unternehmern zuzuhören, und eine gute Beziehung jenseits betriebswirtschaftlicher Kennzahlen aufbauen.“ ■



**Kampf dem Schimmel:** Isotec geht mit Hightech gegen gefährlichen Feuchtigkeitsbefall in Immobilien vor.

## SIEBEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR FRANCHISEGEBER

Die folgenden Aspekte sollten Unternehmer detailliert prüfen, bevor sie sich dafür entscheiden, per Franchising zu expandieren.

**1. Der Markt:** Nur mit Produkten und Services, die überregional und immer wiederkehrend nachgefragt werden, ist der Aufbau eines langfristig erfolgreichen Franchisesystems möglich. Die Branche sollte ausreichend Wachstumspotenzial für die kommenden Jahre bieten.

**2. Das Konzept:** Eine Firma, deren Erfolgsgeschichte ausschließlich auf dem Können und dem Charisma des Gründers basiert, lässt sich nur schwer auf andere selbstständige Partner übertragen. Die Erfolgselemente sollten deshalb standardisierbar und multiplizierbar sein.

**3. Der Unternehmer:** Franchisegeber sind Vorbilder für ihre Partner – fachlich und persönlich. Zudem sollten sie Führungsqualitäten besitzen sowie bereit sein, Herrschaftswissen abzugeben und ihr Geschäftskonzept regelmäßig weiterzuentwickeln.

**4. Der Wettbewerb:** Franchisegeber müssen ihren Partnern mit ihren Produkten, ihren Services oder ihrem Image ein Alleinstellungsmerkmal bieten und sich einen großen Anteil am Markt gesichert haben.

**5. Das Partnerprofil:** Welche persönlichen und fachlichen Voraussetzungen sollen die Franchisenehmer im jeweiligen System mitbringen? Je genauer die Vorstellungen sind, desto größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit – al-

lerdings wird die Auswahl potenzieller Partner so stark eingeschränkt und die Suche kann dauern.

**6. Das Controlling:** Nur mit einem effizienten Controlling ist es möglich, das Unternehmenskonzept nachhaltig zu planen, rechtzeitig die notwendigen strategischen Schritte einzuleiten und die Franchisenehmer sinnvoll an ihren einzelnen Standorten zu unterstützen.

**7. Die Finanzen:** Die Suche nach geeigneten Standorten und Partnern, die Zusammenstellung des Handbuchs, die Betreuung und Fortbildung der Franchisenehmer, die Weiterentwicklung des Konzepts – für all das muss genügend Zeit und folglich auch ausreichend Kapital eingeplant werden.