



Früher war Matthias Schneider Franchise-Nehmer in der Gastronomie. Heute ist er Franchise-Geber. Er gründete mit seiner Frau Barbara die Café- und Shopkette Dulce, die sich auf besondere Schokolade und Eiscreme spezialisiert hat.

## ZWISCHEN AUTONOMIE UND AUDITS

Einerseits sind **Franchise-Nehmer** selbstständige Unternehmer und somit auch für ihr Personal verantwortlich. Andererseits erkennen **Franchise-Geber** zunehmend, dass es sich lohnt, ihre Partner auch im Bereich Human Resources zu unterstützen.

Sein eigener Chef sein – davon träumen viele Menschen. Doch manchmal mangelt es an einer guten Idee oder die Angst vor dem Risiko ist zu groß. Eine Lösung kann Franchising sein. Dabei agieren Franchise-Nehmer als selbstständige Unternehmer, müssen aber nicht alles neu erfinden. Sie können auf bereits bekannte Marken wie etwa **Apollo Optik**, **Blume 2000** oder **Mrs. Sporty** setzen und gegen eine Gebühr das erprobte Geschäftsmodell mit Schutzrechten, Einkaufsvorteilen, Schulungen

und Dienstleistungen nutzen. Der Franchise-Geber wiederum kann seine Idee schnell multiplizieren.

Der Handelsvertreter für Milchmix-Geräte, **Ray Kroc**, hat bereits Mitte der 1950er Jahre in den USA mit **McDonald's-Restaurants** den Grundstein für den Franchising-Boom gelegt. Die Idee eines Netzwerks von selbstständigen Unternehmern hat sich inzwischen auch hierzulande etabliert. Immer mehr Leute glauben an das Konzept. In der Zeit von 2001 bis

2011 stieg die Zahl der Franchise-Systeme in Deutschland von 750 auf 990. Das entsprach einem Zuwachs von 32 Prozent. Die Zahl der Franchise-Nehmer wuchs laut **Deutschem Franchise Verband (DFV)** von 37.800 auf 66.900 – ein Plus von rund 77 Prozent. „Franchising in Deutschland wird erwachsen“, schrieb die **Deutsche Bank Research** vor wenigen Jahren in einem Bericht und machte dies vor allem an beeindruckenden Wachstumswerten fest.

## Noch in den Kinderschuhen

Doch wie erwachsen ist Franchising in Deutschland? Zumindest der Bereich Human Resources steckt aus Sicht von Experten bei einigen Franchise-Systemen noch immer in den Kinderschuhen. Erst seit zwei bis drei Jahren setzt sich verstärkt die Erkenntnis durch, dass es sich lohnt, auch in diesen Bereich zu investieren. „Es ist vergleichbar mit dem Controlling und Benchmarking. Die waren vor vielen Jahren auch noch Stiefkinder. Heute weiß man, dass es ohne nicht geht“, sagt **Waltraud Martius**. Die Österreicherin ist Buchautorin („Fairplay Franchising: Spielregeln für den partnerschaftlichen Erfolg“) und hat als Beraterin schon etwa 1.200 Franchise-Projekte im deutschsprachigen Raum begleitet.

Human Resources Management in Franchise-Systemen – das ist auch laut **Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbands, Torben Leif Brodersen**, ein „Gebiet, auf dem noch nicht so viel geforscht wurde“. Aber auch er bestätigt den von Martius beschriebenen positiven Trend der vergangenen Jahre.

Dass der HR-Bereich lange eher zurückhaltend behandelt wurde, liegt den Experten zufolge am besonderen Verhältnis zwischen Franchise-Gebern und Franchise-Nehmern. Letztere sind schließlich selbstständige Unternehmer und damit auch allein für das Personal verantwortlich. Entsprechend oft wurden und werden sie mit Fragen rund um die Rekrutierung und das Personalmanagement allein gelassen – was sie als Neulinge aber nicht selten überfordert.

Die Münchner **Beraterin Karin Obergehrer** hat sich auf den HR-Bereich in Franchise-Systemen spezialisiert. Sie hat eine weitere Erklärung: „Viele Systeme sind im mittelständischen Bereich angesiedelt, da ist nicht immer per se jemand eigens fürs Personal da.“ Gerade bei schnell wachsenden Systemen lägen die Prioritäten nicht



»Nicht immer sind verpflichtende Richtlinien sinnvoll, eher Empfehlungen und Angebote.«

Karin Obergehrer, Beraterin

immer unbedingt zuerst im HR-Bereich, erklärt sie.

Den beiden Beraterinnen zufolge gibt es aber durchaus sinnvolle Möglichkeiten, wie die Zentralen ihre Franchise-Partner unterstützen können, ohne dabei deren Selbstständigkeit zu verletzen. „Gerade im HR können Zentralen die Franchise-Nehmer mit professionellen Tools entlasten“, sagt Waltraud Martius. Es lohne sich, **Synergien** zu nutzen – nach dem Motto: „Einmal gedacht, hundertmal gemacht.“ Das Rad müsse ja nicht ständig neu erfunden werden. So könnten die Zentralen ihren Geschäftspartnern nicht nur Vorlagen für Stellenanzeigen oder Aushänge, sondern auch **Checklisten für Einstellungsgespräche** oder **Leitfäden für Mitarbeitergespräche** in die Hand geben. Sehr hilfreich seien auch **zentrale Trainingsangebote**, die es in den meisten Franchise-Systemen bereits gibt. „Gerade Verkaufstrainings sind ja für ein einzelnes Geschäft oft zu teuer“, sagt Martius. Auch Seminare für die Unternehmer, zum Beispiel in Fragen des Personalmanagements und der Führung, seien sinnvoll.

## Franchise-Nehmer einbeziehen

Bei der Entwicklung neuer Hilfsmittel und Angebote sollten die Betroffenen allerdings nicht vergessen werden, betont Karin Obergehrer: „Es ist immer besser, eine Franchise-Nehmer-

Vertretung für die **Entwicklung neuer Konzepte** mit an den Tisch zu holen, als ausschließlich auf einen externen Berater zu setzen. Ein passendes Tool kann man nur entwickeln, indem man die betroffenen Leute einbindet, die anschließend damit arbeiten sollen“, ist sie überzeugt.

Kooperationen seien nicht überall die Regel. In manch einem System würden Franchise-Partner von der Zentrale bevormundet. „In solchen Fällen stellt sich oft eine hohe Unzufriedenheit ein. Die Partner haben sich vorgestellt, eigenständige Unternehmer zu sein und dürfen dann doch nichts mitentscheiden“, sagt die Beraterin. Zu ihr kommen die Kunden oft, wenn die Probleme schon da sind: schlecht motivierte Mitarbeiter, hohe Fluktuation und hoher Krankenstand. Generell empfiehlt Obergehrer für den Umgang mit den Partnern: „Die Zentrale muss in diesem Punkt sensibel sein. Nicht immer sind verpflichtende Richtlinien sinnvoll, eher Empfehlungen und Angebote. Das funktioniert in der Regel gut und wird von den Franchise-Nehmern auch angenommen.“

Der Franchise-Klassiker McDonald's ist aus Sicht von Obergehrer und anderen Ex-



perten ein Vorreiter in Sachen Human Resources Management, denn dort wird umgesetzt, was andere noch lernen müssen. Etwa 80 Prozent der 1400 Filialen in Deutschland werden als Franchise-Unternehmen geführt. „Im Gegensatz zu einem klassischen Filialisten oder klassischen Konzern können wir nicht von der Verwaltung aus einfach top-down das Personalmanagement herunterbrechen“, beschreibt der **Leiter der Abteilung Human Resources Project & Audit bei McDonald's Deutschland, Marco Holzapfel**, die besondere Herausforderung beim Franchising. Vielmehr gelte es, von Anfang an die Franchise-Nehmer in die HR-Strategie einzubinden und diese gemeinsam mit deren Unterstützung in der Fläche umzusetzen.

## Wirkliche Partnerschaft

Mitarbeiter der Zentrale arbeiten laut Holzapfel kontinuierlich mit einer Franchise-Nehmer-Vertretung an Maßnahmen und Konzepten für das Personalmanagement. Die Idee „**Think Global – act local**“ stehe im Vordergrund. Das Unternehmen stelle etwa im Bereich Rekrutierung und Personalmarketing den Restaurants Online-Tools zur Verfügung, mit denen die Restaurants ihre Personalrekrutierungsmaßnahmen individuell gestalten und umsetzen können. „Die personellen Entscheidungen treffen die Restaurantbetreiber aber am Ende selbst“, betont Holzapfel.

Dass es auch andere Wege gibt, zeigt das Beispiel von **Matthias Schneider** und seiner Frau **Barbara**. Die beiden waren zwei Jahre lang Franchise-Nehmer im Gastro-Bereich.

„Die Vorteile des Franchisings kamen damals nicht bei uns an. Wir haben das Partnerschaftliche vermisst“, erzählt Schneider. Aus der Zentrale seien vor allem die **finanziellen Vorgaben** gekommen, erinnert sich der 39-Jährige. Mit vielen anderen Fragen wurden die beiden aber allein gelassen, auch in Personalfragen. „Wir haben ein Anfangstraining und eine Power-Point-Präsentation bekommen, in der stand, dass wir mit unseren Mitarbeitern ab und zu mal ein Bier trinken sollen. Das war es dann auch“, sagt der ehemalige Unternehmensberater. Da seine Frau gelernte Personalerin sei, habe sie dieses Manko aber gut ausgleichen können.

Weil sie vom Prinzip Franchising überzeugt sind, haben die beiden



»Wir können nicht einfach von der Verwaltung aus das Personalmanagement top-down herunterbrechen.«

Marco Holzapfel, McDonald's

vor drei Jahren ihr eigenes System mit dem Namen **Dulce** gegründet. Der Name ist Programm: In 25 Shops und Cafés verkaufen sie und ihre Partner deutschlandweit Eis- und Schokoladenspezialitäten. Beim Thema Personal versucht Schneider, einen partnerschaftlichen Umgang mit seinen Franchise-Nehmern zu finden. Beim **Führungsstil** kann und will er seinen Franchise-Nehmern keine Vorschriften machen. „Die Partner vor Ort sind die Kapitäne. Die müssen ihre Teams steuern“, sagt Schneider. Wenn die Kapitäne allerdings überfordert sind, springt er beratend ein. Er rät seinen Partnern schon mal, mehr zu zahlen, um erfahreneres Personal einzustellen.

Vorgefertigte Hilfsmittel wie Stellenanzeigen sind aus seiner Sicht nicht immer das beste Mittel. „Am meisten haben sich Aushänge in den Geschäften bewährt“, sagt er. Auch Leitfäden für Einstellungsgespräche können aus seiner Sicht zwar hilfreich sein, aber: „Man kann stundenlang palavern. Ein Probe-Arbeitstag ist am effektivsten. Da merkt man schnell, ob jemand ins Team passt.“ Er hofft, auf dem hart umkämpften Gastronomie-Markt gerade durch gute Ausbildungsmöglichkeiten rare Arbeitskräfte zu bekommen. In diesem Jahr will er eine eigene Akademie eröffnen.

Um möglichen Missständen vorzubeugen, ist bei McDonald's ein **Audit-Team** mit sechs Mitarbeitern täglich in den Restaurants unterwegs und prüft sowohl die arbeits- als auch tarifrechtliche Behandlung der Mitarbeiter. „Die Inhalte und die Form der Durchführung werden generell vorher mit der Vertretung unserer Franchise-Nehmer im Detail besprochen“, erklärt Holzapfel. Die Audits dienen seinen Worten zufolge nicht nur der „Kontrolle“, sondern sollen die Personalarbeit vor Ort unterstützen. Auch Matthias Schneider setzt auf Audits. Er nutzt die Besuche ebenfalls, um den Partnern auch in Personalfragen partnerschaftlich mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. „In der Regel wird auch akzeptiert, was wir empfehlen“, sagt Schneider.

**Bernd-Rüdiger Faßbender, Präsident des Franchise-Nehmer Verbands Deutschland**, vertritt die Interessen der Franchise-Nehmer. Er hält von Tools und allzu viel Beratung für Franchise-Nehmer nicht viel. Faßbender fordert stattdessen größtmögliche Selbstständigkeit. Das Obrigkeitsdenken und die Erwartungshaltung seien bei vielen Neu-Unternehmern viel zu stark ausgeprägt. Es werde daher von den Zentralen immer wieder versucht, sie zu bevormunden, kritisiert er. Die Einhaltung und Kontrolle von Standards ist aber auch für Faßbender wichtig: „Franchising funktioniert ja nur, wenn der Hamburger in Bremen genauso schmeckt wie in Berlin.“ Über seine jahrzehntelange Erfahrung in der Branche will er nun ein eigenes Buch schreiben. Anhand von Problemen und Lösungen will er zeigen, wie man es besser macht.

Anja Sokolow



Fotos: AlexSchelbert.de, flickr.com