

«Wir sind reif für globale Konzepte»

URS FREY In den letzten Jahren haben sich immer mehr Konzepte erfolgreich durchgesetzt, und ein Ende des Franchisingbooms ist nicht absehbar. Diese Einschätzung bestätigt auch der Lehrbeauftragte an der HSG, der als Berater und Referent die Schweizer Franchisingsszene kennt.

INTERVIEW: PIRMIN SCHILLIGER

Während die einen Experten glauben, unser Land sei für internationale Franchisingssysteme schlicht zu klein, behaupten andere, es sei geradezu der ideale Franchisingtestmarkt für Europa. Was stimmt?

Urs Frey: Als Testmarkt ist die Schweiz tatsächlich ideal. Es gibt hier anspruchsvolle, kritische Kunden mit hoher Kaufkraft, ein multikulturelles Umfeld und einen liberalen Wirtschaftsraum, der sich vom EU-Behördendschungel wohltuend abhebt. Vor allem für Franchisingkonzepte, die auf eine urbane und wohlhabende Kundenschaft abzielen, ist die Schweiz als Testmarkt geeignet. Geht es aber um Masse, fragt es sich, wie repräsentativ die Schweiz sein kann. Und wenn über das Testen hinaus ein Konzept finanziell erfolgreich umgesetzt werden soll, kann die Grösse der Schweiz mit ihren drei Sprachregionen schnell zum Stolperstein werden.

Viele Systeme hatten hier lange Zeit grosse Mühe. In den letzten zwölf Jahren hat sich aber deren Zahl von 50 auf über 400 vervielfacht. Was hat dem Franchising zum Durchbruch verholfen?

Frey: Der Schweizer braucht immer eine gewisse Zeit, um sich mit neuen Konzepten anzufreunden und Vertrauen zu gewinnen. Insofern sind unsere Konsumenten jetzt, nach einer eher skeptischen Anlaufphase, einfach reif. In den letzten Jahren haben zudem Globalisierung, Internationalisierung und Mobilität den Durchbruch weiter begünstigt.

Ist die Schweiz nun ein offenes Terrain für Franchising, oder gibt es immer noch Schranken?

Frey: Einerseits ist die Schweiz sehr liberal, denn es existieren keine spezifischen Franchisingregeln oder -gesetze. Andererseits gibt es Hindernisse. Beispiel Föderalismus: Je nach Kanton gelten andere Vorschriften etwa für Bauverfahren oder Ladenöffnungszeiten. Das erschwert einem

Neueinsteiger vorerst die schnelle Orientierung auf dem Markt und erhöht den administrativen Aufwand unnötig. Der Franchisenehmer muss sich unter Umständen mit viel mehr Papierkram beschäftigen, als ihm lieb ist. Da wird es wichtig, dass ihm der Franchisegeber möglichst viel davon abnehmen kann.

Wie stark müssen denn die internationalen Konzepte an die landesspezifische Mentalität angepasst werden?

Frey: Ein Franchisegeber muss sich bewusst sein, dass die Stadt-Land-Unterschiede in der Schweiz gross sind. Und er muss eine Ahnung haben, was der Röschtigraben bedeutet. Er muss auch wissen, dass die Geschäftskultur je nach Region sehr unterschiedlich sein kann und dass es überall lokale Gewohnheiten gibt. Ob ein McDonald's auch in Appenzell funktionieren wird, wage ich sehr zu bezweifeln.

Gibt es umgekehrt Branchen oder Sektoren, die für Franchising geradezu prädestiniert sind?

Frey: Ganz besonders eignen sich die verschiedensten Dienstleistungen. Die Einstiegshürden sind hier, weil in der Regel wenig investiert werden muss, gering. Gute Chancen haben natürlich auch Konzepte, die plötzlich international im Trend liegen und auf eine empfängliche Community hoffen dürfen, wie zum Beispiel Starbucks.

Franchising besticht mit seiner Effizienz, vom Einkauf bis zum Marketing, mit Synergieeffekten, die angeblich mehr als die Summe seiner Teile sind. Wo liegt der besondere Reiz?

Frey: Franchising kann häufig auf besonders motivierte und engagierte Leute zählen, die sich beruflich nochmals neu orientieren möchten und mit 40 oder bereits 50 den Schritt in die Selbstständigkeit anpeilen, ohne gleich alles Ersparte auf Spiel setzen zu wollen. Darunter sind auch Quereinsteiger, die viele innovative Ideen und grosse Erfahrung aus anderen Bran-



chen mitbringen, was dem System - Offenheit vorausgesetzt - zusätzlich zu wertvollen Inputs verhilft.

Franchising wird auch als Heirat zwischen Franchisegeber und -nehmer propagiert: Wird daraus immer eine glückliche Ehe, oder lauern überall Stolpersteine?

Frey: Es genügt nicht, die Beziehungen zwischen Franchisegeber und -nehmer einfach nur über einen Vertrag zu regeln. Wichtig ist auch eine mentale Bindung. Der Franchisenehmer sollte sich für das Konzept begeistern und mit Charisma dahinter stehen. Er darf nicht einfach stur sein Konzept durchziehen, sondern muss offen sein für das Feedback seiner Partner und auf die Rückmeldungen vom Markt flexibel reagieren. Dem potenziellen Franchisenehmer muss man raten, nur bei etablierten Konzepten einzusteigen. Es gibt leider unter den Franchisegebern immer wieder schwarze Schafe, die es vor allem auf die Eintrittsgebühren des Franchisenehmers abgesehen haben. Allzu restriktive Verträge können ein Indiz sein, dass ein System noch nicht ausgereift ist.

Wo sehen Sie Wachstumspotenziale?

Frey: Vor allem das breite Feld der persönlichen Dienstleistungen ist noch längst nicht ausgereizt: Spitex-ähnliche Konzepte, Gartenunterhalt für Betagte, Facili-

ty-Management für ferienhalber Abwesende, Haustierbetreuung ...

Es gibt auch Kritiker des Franchising, die von weltweiter Verödung des Angebots sprechen. Was halten Sie denen entgegen?

Frey: In unserer globalisierten und dynamisierten Welt wächst das Bedürfnis des Einzelnen nach Konstanz und Sicherheit. Dem kommen weltweite Konzepte entgegen. Sie vermitteln nomadisierenden Weltbürgern ein heimatähnliches Gefühl und Verlässlichkeit.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Urs Frey

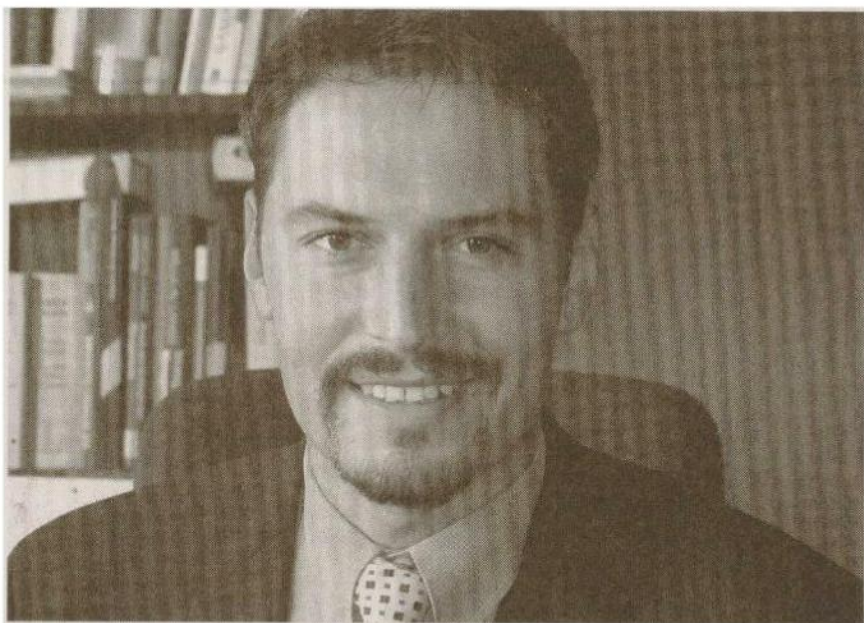
Funktion: Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bereich Consulting & Services des KMU-Instituts (KMU-HSG) sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center für Family Business (CFB-HSG) der Universität St. Gallen

Alter: 39

Wohnort: St. Gallen

Familie: Verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung: Dr. oec. HSG, derzeit mit einer Habilitation im Bereich Familienunternehmen beschäftigt.



Sieht Potenzial in der kaufkräftigen Schweiz: Der HSG-Lehrbeauftragte Urs Frey.