

## Franchise – Markenstudie 2008

*Die Erfolgsgeschichte des Franchising in Deutschland begann vor 30 Jahren. Damals wurde den Pionieren nur ein Nischendasein vorausgesagt, inzwischen besitzt Deutschland europaweit die größte Dichte an Franchise-Unternehmen. Der Umsatz der Branche hat sich in der vergangenen Dekade nahezu verdreifacht, während das BIP lediglich um ein Viertel zulegen.*

**D**er Anteil von Franchise-Unternehmen am BIP hat sich von 0,7 Prozent auf 1,6 Prozent mehr als verdoppelt, stellt Deutsche Bank Research in einer Studie vom November 2007 fest. Franchise boomt also. Das Umsatzwachstum dieser Branche liegt auch weiterhin weit über dem Durchschnitt. Gleichzeitig schafft die Branche immer mehr Arbeitsplätze, die gesamtwirtschaftliche Bedeutung nimmt also stetig zu.

In einer kooperativen Eigenstudie haben Icon Added Value und Brand Rating einerseits zahlreiche qualitative Experteninterviews mit Franchise-Gebern und Franchise-Nehmern der Top-Franchise-Marken in Deutschland, andererseits über 1000 repräsentative Konsumenteninterviews 2007 durchgeführt. Auf dieser umfassenden Datenbasis wurden die zentralen Wertschöpfungstreiber sowohl der Branche als auch der einzelnen Unternehmen identifiziert. Wie ist der Bekanntheitsgrad, wem bescheinigen die Konsumenten Qualität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Wer wird als innovativ und einzigartig wahrgenommen? Welche Emotionen wecken die Franchise-Marken beim Kunden, und erreichen die Marken damit ihre Zielgruppe? Und, vor allem, was sollte und kann der einzelne Franchise-Nehmer und -Geber verbessern?

### Markenführung als der zentrale Erfolgsfaktor

Kurz zusammengefasst lauten die Ergebnisse: Markenführung ist der zentrale Erfolgsfaktor gerade für die Franchise-Branche. Das erklärt auch maßgeblich deren großen wirtschaftlichen Erfolg. Neben der Systemkompetenz ist die Marke der zentrale Wertschöpfungstreiber im Franchise-Unternehmen. Da der Markenauftritt maßgeblich über die zahlreichen Franchise-Nehmer erfolgt, liegt gerade in der kooperativen Markenführung die große Herausforderung. Und: Die notwendige Standardisierung des Auftritts von Franchise-Marken bedingt ein gewisses „Kettenimage“, das emotional weniger anspricht.

Betrachtet man den Markenprozess, lassen sich die Stärken und Schwächen eindeutig identifizieren. Dabei kristallisieren sich deutlich zwei branchentypische Schwachpunkte heraus.

Alle untersuchten Franchise-Systeme unterstützen bei überregionalen Marketing- und PR-Maßnahmen gut auf zentraler Ebene. Bei der lokalen Umsetzung und der Involvierung der Franchise-Nehmer durch die Franchise-Geber hingegen trennt sich die Spreu vom Weizen. Für die Markenführung essenzielle Bereiche wie Markenhandbuch, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter von Franchise-Nehmern, das Erstellen re-

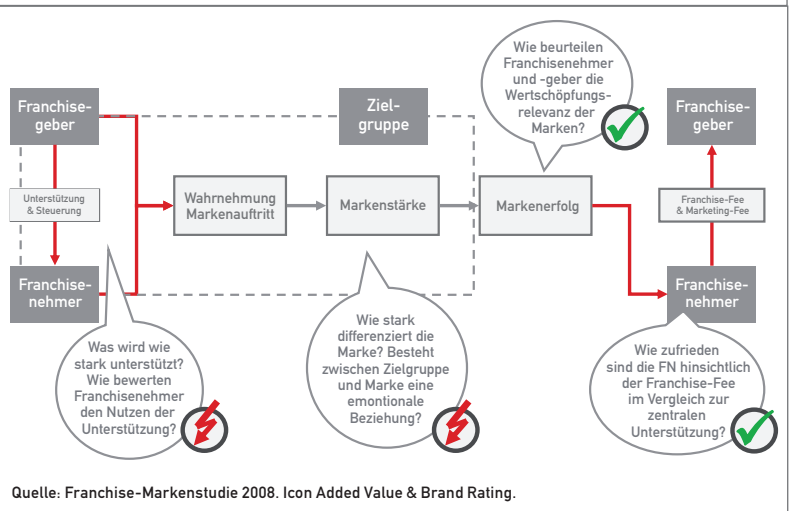


**KARIN GEBHARDT,**  
Managing Director und  
Member of the Executive Board  
bei Icon Added Value.



**ANDREAS HILGERS**  
ist Senior Berater bei Brand Rating.

#### DER MARKENPROZESS VON FRANCHISE-MARKEN Die Schwachstellen liegen in der Umsetzung einer emotionalen Markeninszenierung, aber auch in der Unterstützung der FN durch FG vor Ort.



Quelle: Franchise-Markenstudie 2008. Icon Added Value & Brand Rating.

gionaler Werbe- und Verkaufskonzepte oder eine gemeinsame Marketingplanung werden häufig sträflich vernachlässigt. Besonders schwach wird die gemeinsame Marketingplanung mit dem Franchise-Geber von den befragten Franchise-Nehmern bewertet. Dabei schätzen sowohl Franchise-Geber als auch Franchise-Nehmer die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg als hoch ein.

Und zweitens: Franchise-Marken erreichen ihre Zielgruppe emotional nur ungenügend. Die Beziehung der Kunden zu den untersuchten Franchise-Marken ist oft wenig emotional. Stellt man sie etablierten B-to-C-Marken aus vergleichbaren Branchen gegenüber, lösen die getesteten Franchise-Marken in weit geringerem Maß positive Gefühle aus.

Die Nutzung vieler Franchise-Marken ist also weniger emotional, sondern stark funktional begründet. In der Wahrnehmung der Kunden gelingt es trotz überwiegend guter Bewertungen von Einzigartigkeit und Innovationsnutzen nicht, ein positives Gefühl beim

Kauf oder der Nutzung zu vermitteln. Die stark expandierenden Unternehmen scheinen unter einem „Kettenimage“ zu leiden. Produkte, Preise, Kleidung der Mitarbeiter und Shop-Einrichtung sind standardisiert. Da bleibt wenig Raum, ein persönliches, emotionales Verhältnis aufzubauen. Die Marken werden als seelenlos betrachtet. Jedoch liegt gerade in der Schaffung von emotionaler Nähe der Schlüssel zur Kundenbindung, Weiterempfehlungsbereitschaft und die Chance auf Preispremium.

Wie sieht die Zukunft aus?

Es ist abzusehen, dass in Zukunft gerade solche Franchise-Systeme besonderen Erfolg haben werden, denen es gelingt, neben den klassischen Marketingmaßnahmen auf zentraler Ebene auch ein effektives kooperatives Markenmanagement zu etablieren.

Hierbei wird es im Wettstreit um eine immer „erlebnisverwöhntere“ Klientel auch darum gehen, den Kunden ein emotional passendes Nutzungs- bzw. Kaufgefühl zu vermitteln.

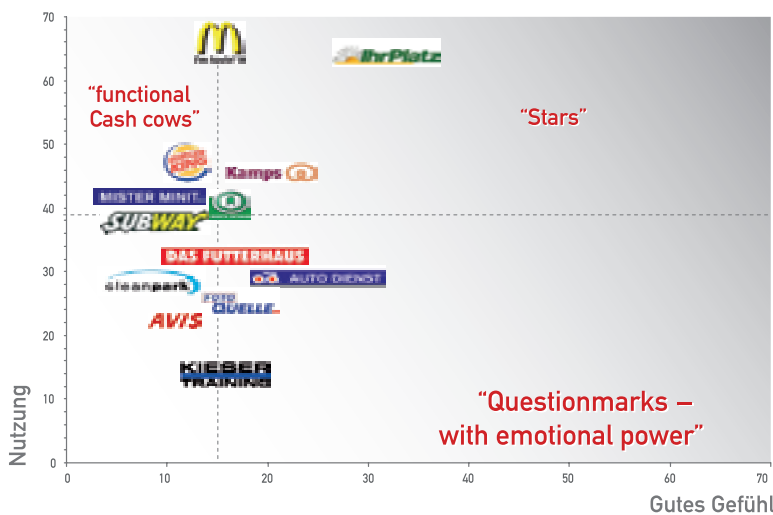
Um das einheitlich und im Sinne der Markenstrategie zu ermöglichen, müssen Franchise-Systeme in den verstärkten Erfahrungsaustausch und in mehr Kooperation bei der Markenführung vor Ort mit den Franchise-Nehmern investieren.

Es gilt also, vor Ort die Markenwahrnehmung noch professioneller zu gestalten – dabei stehen gerade die Menschen, die die Marke transportieren, im Vordergrund – die Franchise-Nehmer und ihre Mitarbeiter. Nach der erfolgreichen Entwicklung der System- und Vermarktungskompetenz gilt es nun, die Kompetenz im Bereich der Markenführung und des diesbezüglichen Motivations- und Know-how-Transfers hin zu den Franchise-Nehmern zu entwickeln. Nur so kann es gelingen, die Wertschöpfung der Franchise-Marken noch weiter auszubauen. Kurz: Die Potenziale sind groß, gerade in der globalisierten Welt bieten Franchise-Systeme Sicherheit und Orientierung.

von Karin Gebhardt, Andreas Hilgers

EMOTIONALE NÄHE – FEHLANZEIGE!

Die Nutzung vieler Franchise-Marken ist nicht hauptsächlich emotional begründet, sondern stark funktional.



Quelle: Franchise-Markenstudie 2008. Icon Added Value & Brand Rating.

## MEHR WERTSCHÖPFUNG MIT FRANCHISE-MARKEN

Andreas Hilgers

Marken sind immer Mittel zum Zweck der Markenwertschöpfung. Im Endeffekt zielen alle Maßnahmen der Markenführung darauf ab, das Verhalten der relevanten Zielgruppen dahingehend zu beeinflussen, dass diese die Marke dauerhaft präferieren und ein höheres Preisniveau akzeptieren. Bei Franchise-Marken gilt dies ebenso wie bei anderen Marken mit dem Unterschied, dass es zwei relevante Zielgruppen gibt und die Markenwertschöpfung sich auf zwei Stufen verteilt.

Folgt man der Logik aus Sicht des Franchise-Gebers, so sind die potenziellen Franchise-Nehmer die erste Zielgruppe, die von dem Markenkonzept überzeugt werden muss – nur über sie ist ja eine Marktdurchdringung und damit Wachstum umsetzbar. Die Markenwertschöpfung stellt sich in Form der Franchise-Fee dar, die als direkte Entlohnung für die Teilhabe des Franchise-Nehmers an der Markenwertschöpfung zu sehen ist. Auch hier herrscht Wettbewerb – starke Marken ziehen mehr potenzielle Franchise-Nehmer an und können langfristig höhere Fees realisieren.

Die zweite Zielgruppe sind die Endkunden, welche letztlich die Produkte und Dienstleistungen erwerben und im Fokus der klassischen Markenführungsmaßnahmen stehen. Bei dieser Zielgruppe erzielen v.a. die Franchise-Nehmer ihren Anteil am Marken-Mehrwert im Wettbewerb.

Die „Franchise-Markenstudie 2008“ hat zwei branchentypische Schwachpunkte identifiziert, die ursächlich stark zusammenhängen und als Hemmschuh beim weiteren Ausbau der Markenwertschöpfung wirken. Einerseits fühlen sich Endkunden den Franchise-Marken emotional deutlich weniger nah, als dies bei anderen Marken der Fall ist – die systembedingte Standardisierung der Prozesse von Franchise-Marken bewirkt offenbar ein unpersönlicheres Kettenimage. Andererseits ist aufgefallen, dass Franchise-Nehmer zum Teil die Unterstützung durch den Franchise-Geber gerade bei der Markenführung vor Ort relativ schwach bewerten.

Besonders in einem Geschäftsmodell, bei dem die Entstehung eines emotionalen Markenerlebnisses sehr stark auf dem lokalen Markenauftritt der Franchise-Nehmer beruht, sind Franchise-Geber gefordert, ihre Franchise-Nehmer über gezielte Unterstützung und Know-how-Transfer noch mehr als Markenbotschafter zu befähigen.

Um in der Konkurrenz mit dem immer professioneller geführten Markenwettbewerb auch zukünftig eine hohe Wertschöpfungsfähigkeit über Präferenz und Preisbereitschaft aufrechtzuerhalten, müssen Franchise-Marken bei der Gestaltung eines nachhaltigen emotionalen Markenerlebnisses vor Ort bei den Franchise-Nehmern angreifen.

In diesem Sinn ist der Ausbau eines kooperativen Markenmanagements, bei dem Franchise-Nehmer noch stärker darin unterstützt werden, die Marke einheitlich und im Sinne einer Markenpositionierung zu inszenieren, eine bedeutsame Maßnahme zur Steigerung bzw. zur Erhaltung der Markenwertschöpfung.

## RETAIL BRANDS – ERFOLGSFAKTOR EMOTIONALE MARKENDIFFERENZIERUNG

Karin Gebhardt

Es ist offensichtlich: Es gibt Händler, die sind erfolgreicher als andere – die erzielen mehr Umsatz, mehr Wertschöpfung, mehr Kundenbindung. Als Beispiele seien Ikonen des Handels wie Aldi, Lidl, Media-Markt, Ikea oder Fielmann genannt. Was macht diese Händler erfolgreicher als andere? Zugegeben, sie sind organisatorisch hervorragend aufgestellt, verfügen über clevere Geschäftsmodelle und ausgefuchste Einkäufer. Aber das ist nicht alles. Diese Handels-Ikonen sind ganz einfach starke Marken. Sie verfügen über ein attraktives, für ihre Zielgruppe relevantes und eigenständiges, und dabei zum Wettbewerb differenzierendes Leistungsangebot. Dies basiert nicht nur auf einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis und einer breiten Sortimentsauswahl, sondern auch auf einem tiefen Verständnis für die emotionale Befindlichkeit der Zielgruppe. Und auf einer treffsicheren emotionalen Ansprache der Zielkunden – am Point of Sale, in Aktionsanzeigen und Handzetteln, in klassischer Kommunikation, kurz: wo immer die Marke auftritt. Vorausset-

zung für den Erfolg: Man kennt die emotionale Befindlichkeit der Kundenzielgruppe.

Was finden Kunden bei Ihrem Unternehmen, was sie nicht bei der Konkurrenz bekommen? Verstehen Sie die emotionalen Bedürfnisse Ihrer Kunden? Suchen Ihre Kunden Geborgenheit, Sicherheit, Inspiration, Ablenkung vom Alltag, einen Beitrag zur Selbstverwirklichung? Bestätigung in ihrem Rollenbild oder doch etwas ganz anderes? Vermittelt Ihre Marke aktuell das „richtige Gefühl“? Und welche Gefühlswelt würde zu einer Steigerung der Kauffrequenz führen und neue Käufergruppen ansprechen?

Neue methodische Ansätze, die auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Gehirnforschung beruhen, helfen heute, diese Fragen treffsicher und zielführend zu beantworten. Die Gehirnforschung hat gezeigt, dass Menschen Entscheidungen auf Basis eines „Bauchgefühls“ treffen. Emotionen sind also Entscheidungs-Wegweiser. Letztendlich

basieren Kaufentscheidungen auf einem positiven Gefühlszustand des Konsumenten, den dieser mit der Marke aufgrund konkreter Produkterfahrung verbindet oder einem emotionalen „Wunschzustand“, also einer Gefühlswelt, die die Marke glaubwürdig vermittelt und die der Konsument durch den Kauf erreichen möchte. Die funktionale Nutzenargumentation dient häufig einer „Nachkaufbestätigung“ und Rationalisierung.

Am Beispiel Ikea: eine gekonnte Ansprache vor allem jüngerer Zielgruppen mit trendigen, pfiffigen Designer-Möbeln zum Selbstaufbauen, häufig aus natürlichen Materialien. Markenkern und Kauftreiber ist die Emotion „echt“ – „da kann ich ich selbst sein, da muss ich mich nicht verstellen“. Sprich, die junge Käuferschaft fühlt sich bei Ikea vollauf verstanden. Was heißt das für das Marketing? Den Wandel der Bedürfnisse bei jungen Leuten erkennen und verstehen, und diese Erkenntnisse am PoS umsetzen. Einfach: Stärken stärken.