

Eine gemeinsame Sprache sprechen

Die Praxis zeigt, wie anspruchsvoll es für Franchisegeberinnen ist, die selbständigen Partner langfristig an sich zu binden. Erfolgreiche Franchisesysteme, wie zum Beispiel McDonald's, scheinen die Sprache ihrer Franchisenehmer besonders gut zu verstehen. Doch wie geht das?

«Es ist essenziell, die Sprache der Vertriebsnehmer zu verstehen und in die Kommunikation mit diesen zu investieren.»

Von **Melanie Käser**

Die Zusammenarbeit mit selbständigen Vertriebspartnern - nachfolgend werden darunter Franchisenehmer, Lizenznehmer, Agenten oder Alleinvertriebsnehmer verstanden - ähnelt oft einer privaten Beziehung. Sie bedarf kontinuierlicher Investitionen und einer konstruktiven Kommunikation. Dabei spielt es nicht nur eine Rolle, welche Erwartungen (qualitativer, finanzieller und operativer Natur) der Systemgeber an seine Partner hat, sondern auch, wie die Erwartungen der Vertriebspartner befriedigt werden, damit diese zum Erfolg des Systems beitragen können und wollen.

Kommunikation ist keine Einbahnstrasse

Oftmals wird in der öffentlichen Debatte suggeriert, dass die Systemgeberinnen ihren «untergeordneten» Vertriebspart-



Bild: unsplash.com

nern bis ins Detail vorgeben würden, wie sie ihren Geschäftsbetrieb zu führen haben. Es werde von oben herab kommuniziert. Die Vertriebspartner sollen am besten das erprobte Geschäftsmodell einfach ausführen, ohne eigene Erwartungen daran zu stellen oder auf eigene Ideen zu kommen. Mit dieser Grundeinstellung an den Aufbau eines Vertriebssystems mit selbständigen Partnerinnen heranzutreten, ist sicher nicht zielführend. Es darf nämlich nicht vergessen werden, dass Vertriebspartner ebenfalls selbständige Unternehmer sind und mit dem Schritt in ein Vertriebssystem bereits einen wichtigen unternehmerischen Entscheid gefasst haben. Sie investieren in ein System, an das sie

YOU HAVE A VOICE

Bild: zVg

glauben und mit dem sie sich versprechen, erfolgreich zu sein. Man muss mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren und nicht nur parlieren, sonst verkommt die Kommunikation zum blossen Geschwätz.

Kommunikation enthüllt Erwartung

Die Erwartungen am Anfang einer Zusammenarbeit sind i.d.R. auf beiden Seiten hoch und werden oftmals auch erfüllt. Der Systemgeber investiert in Form des Know-how-Transfers in seine Vertriebspartnerinnen, er übergibt diesen ein fixfertiges Konzept. Der Systemnehmer investiert in Form finanzieller Investitionen (Einstiegsgebühren, Infrastruktur, Mitarbeitende etc.) und ermög-

licht dem Systemgeber einen Return auf seinem Investment. Beide Seiten sind nach der «Hochzeit» also erst mal glücklich. Die Frage ist, wie lange? Je länger eine Partnerschaft dauert, desto mehr eigenes Wissen und Erfahrung eignet sich der Partner an. Es kann bei ihm der Eindruck entstehen, dass er die Systemgeberin gar nicht mehr braucht. Kommuniziert der Systemgeber nicht kontinuierlich mit seinen Vertriebspartnerinnen und zeigt ihnen auf, welche Benefits sie vom System haben, kann es dazu kommen, dass der Vertriebsnehmer beginnt, sich den Systemausstieg aktiv zu überlegen. Und genau diesen Moment dürfen Systemgeber nicht verpassen. Es darf nicht vergessen werden, dass Vertriebs-

Was kann ein Systemgeber tun?

Folgende Instrumente können dabei helfen, den Austausch und die Kommunikation mit den Vertriebspartnern zu fördern:

1

Proaktive und geplante Kommunikation («Bringschuld»);

2

Regelmässiger und fix geplanter Austausch mit den Vertriebspartnern (z.B. Franchisenehmer-Beirat, Agenten-Tagung);

3

Jährliche (Zufriedenheits-) Umfrage bei den Vertriebspartnern;

4

Vor-Ort-Besuche und Gespräche beim Vertriebspartner;

5

Veränderungen beim Vertriebspartner beobachten und ggf. als Warnzeichen wahrnehmen;

6

Kritische Rückmeldungen zum System, die von den Partnerinnen kommen, ernst nehmen;

7

Vertriebsnehmer als Kunden behandeln, zuhören!



Melanie Käser ist Geschäftsführerin von Swiss Distribution. Beruflich ist sie als Rechtsanwältin tätig und berät Unternehmen bei konzeptionellen und rechtlichen Herausforderungen mit ihren Vertriebssystemen.

nehmer ebenso Kunden sind und als solche behandelt und gepflegt werden sollten.

Es ist daher essenziell, die Sprache der Vertriebsnehmer zu verstehen und in die Kommunikation mit diesen zu investieren. Denn oftmals fühlen sich Vertriebsnehmer allein gelassen, weil sie vom Systemgeber nichts mehr hören (ausser der Rechnung, welche sie periodisch erhalten). Dies kann dazu führen, dass sie vergessen, dass sie eigentlich Teil eines Systems sind, das mehr ist als die Summe seiner Teile.

Wenn es kriselt

Kommunikation wird aber auch dann relevant, wenn es in der Beziehung kriselt. Rechtliche Themen können eine Zusammenarbeit in einem Vertriebssystem zwar schnell «vergiften». Je nach Situation ist es aber auch unumgänglich, rechtliche Aspekte direkt anzusprechen oder die Kommunikation durch die Juristenbrille zu betrachten. Sobald die Kommunikation im Kontext eines Streits stattfindet, sollte sich der Systemgeber

jedenfalls juristischen Rat einholen. Denn juristisch nicht geprüfte Kommunikation kann im Streitfall schnell gegen den Systemgeber ausgelegt werden.

Swiss Distribution ist überzeugt, dass wenn Systemgeberinnen diese Punkte beachten, ihr System erfolgreicher ist und die Reputation solcher Vertriebssysteme mit selbständigen Partnerinnen erhöht. Aus diesem Grund verpflichten sich die Mitglieder von Swiss Distribution, den verbandseigenen Code of Conduct einzuhalten. So verpflichten sie sich beispielsweise, ihren Systempartnerinnen (wie Franchisenehmerinnen) während der gesamten Laufzeit der Zusammenarbeit in angemessener Weise laufend kommerzielle und/oder technische Unterstützung zukommen zu lassen. Denn die Qualität in der Präsentation des eigenen Unternehmens und in den Marktleistungen gegenüber Kunden und Vertriebspartnern sind wichtige Anliegen, für die Swiss Distribution eintritt. Der Verband ist die Qualitätsgemeinschaft im Bereich integrierter Vertriebssysteme.

«Sobald die Kommunikation im Kontext eines Streits stattfindet, sollte sich der Systemgeber juristischen Rat einholen.»