



Die Zusammenarbeit zwischen Franchisegebern und Franchisenehmern gestaltet sich oft schwierig - auch in Sachen Personalarbeit. Dabei ist ein professionelles Human Resources Management dringender denn je.

Die Zahl der Franchise-Systeme in Deutschland steigt. Nicht nur im Bereich Essen und Trinken sind sie anzutreffen, sondern zum Beispiel auch in der Hotellerie, im Handel oder auch bei Dienstleistungen wie dem Schüler-Nachhilfeunterricht. Ein wachsender Markt also – und damit auch lukrativ für Beratungen. Eine von ihnen ist die Beratung [FranchiseWerk GmbH](#), die sich Anfang des Jahres gegründet hat. Sie bietet über alle Unternehmensbereiche hinweg Beratungsleistungen an. Für den Bereich des Human Resources Management ist Wilfried Horn verantwortlich, der zuvor lange Jahre für McDonald's tätig gewesen ist. Im Interview spricht er über die Zusammenarbeit zwischen Franchisegebern und -nehmern.

Herr Horn, würden Sie auch sagen, dass es bei den Franchisenehmern in Deutschland den verstärkten Wunsch nach Professionalisierung ihrer Personalarbeit gibt?

Mit Sicherheit. Vor allem, weil sich die Rahmenbedingungen des Personalwesens gerade spürbar verändern. Die Unternehmen wollen wachsen, aber das Angebot auf dem Arbeitsmarkt wächst nicht mit. Der Personalbedarf macht sich in der Regel deutlich bemerkbar, was einen positiven Druck auf die Unternehmen ausübt. Sie sind gezwungen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, um Mitarbeiter zu suchen und zu binden. Aber das gilt natürlich nicht nur für die Franchiseunternehmen.

Wie ist denn generell das Verhältnis zwischen Franchisegeber und -nehmer in Bezug auf die Personalarbeit?

Der Franchisenehmer ist ein selbstständiger Unternehmer. Und gerade das Personalwesen ist klar seine Domäne. Er ist der Chef. Er beschäftigt die Mitarbeiter. Dennoch sollte er innerhalb des vom Franchisegeber aufgestellten Rahmens agieren. Denn es geht schließlich um die gemeinsame Marke, also auch um die Arbeitgebermarke. Allerdings muss transparent geregelt sein, wo genau diese Rahmenbedingungen verlaufen, innerhalb denen der Franchisenehmer verantwortungsbewusst und eigenständig handelt. Diese – ich sage mal – Spielwiese, muss klar definiert sein. Anderenfalls entsteht Schaden an der Marke oder vor Ort beim Franchisee

selber.

In welchen Human Resources-Bereichen legt denn der Franchisegeber Standards und Leitlinien fest? Können Sie ein Beispiel nennen?

Beispielsweise in der Aus- und Weiterbildung. Oder auch in Bezug darauf, wie der Arbeitgeber sich präsentiert, insbesondere online. Hier sind Leitlinien denkbar, aber ebenso gemeinsame Lösungen, die lokal genutzt werden. Das gilt unter anderem für das Recruiting, denken Sie zum Beispiel an Bewerbungsplattformen. Oder später, wenn es um die Gestaltung von Arbeitsverträgen geht, empfiehlt die Zentrale die entsprechenden Rahmenverträge, die dann nur noch ausgefüllt werden müssen. Der Franchisenehmer soll das Rad also nicht neu erfinden müssen. Die Zentrale hat das Know-how und sie sollte es auch teilen wollen, so dass die Franchisenehmer nicht Energie in Dinge investieren müssen, die schon zentral geregelt sind.

Wie verläuft die Zusammenarbeit Ihrer Erfahrung nach? Werden die Franchisenehmer nicht zu oft alleine gelassen?

Da gibt es Licht und Schatten – wie immer im Leben. Ein guter Franchisegeber ist auch vor Ort vertreten. Er sollte sich als Consulting-Partner verstehen, der dem Franchisee hilft, wenn dieser mal vom Weg abkommt. Der Franchisenehmer muss natürlich auch Verständnis für das Angebot haben und darf das nicht als Gängelung betrachten, sondern sollte es als Unterstützung verstehen. Da geht es nicht nur um Personalarbeit, sondern auch um das operative Management oder zum Beispiel um die Immobilie, Dekorationen, mit Sauberkeit und ähnliches – alles was den Betrieb ausmacht ist gleichzeitig eine Visitenkarte für die Marke vor Ort.

Gibt es bei den großen Franchise-Systemen die Möglichkeit an den Standards mitzuarbeiten?

Wenn das System schlau ist, dann besteht die Möglichkeit für die Franchisenehmer mitzugestalten. Das ist auch etwas, das wir sehr empfehlen. Die Repräsentanten sollen nicht nur vor Ort agieren, sondern es macht Sinn, dass sie bei der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt sind. Wenn die Zielgruppe schon im Vorfeld dabei ist, wird die Umsetzung ein Selbstläufer. Vor allem kann man davon ausgehen, dass die getroffenen Regelungen dann auch praxistauglich sind.

Was sind momentan die Themen, die in Franchise-Systemen derzeit eine besonders große Rolle spielen?

Da der Arbeitsmarkt wirklich sehr eng geworden ist, sind natürlich Recruiting und Employer Branding große Themen. Heutzutage sucht sich der Mitarbeiter den Chef aus.

Aber ist es nicht so, dass Franchise-Systeme vor allem in den Branchen anzutreffen sind, in denen eher wenig hochqualifizierte Beschäftigte

tätig sind?

Der Ruf macht die Musik. Und wenn generell oder im Netz eine Diskussion hochkommt, dass der betreffende Arbeitsplatz furchtbar ist, dann ist es sekundär, welche Qualifikationen für den Job gefragt sind. Denn dann wird der Arbeitgeber sich schwertun, auch weniger qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Employer Branding ist nicht nur ein wichtiges Instrument, wenn man Ingenieure und Raketenwissenschaftler beschäftigen will. Letztlich muss man auch diejenigen begeistern und überzeugen, die mit zwei Händen, zwei Füßen und einem wachen Verstand antreten. Weitere Bereiche von großer Bedeutung sind sicherlich die Mitarbeiterentwicklung und -förderung. Heute sagt man Talent Management dazu. Also alles, was dazu führt, dass die Mitarbeiter – egal in welcher Verantwortung – mit ihrem Können sinnvoll eingesetzt und entwickelt werden, so dass sie mit dem Unternehmen wachsen können. Auch Strategien zur Corporate Social Responsibility sind ein Riesenthema sowie ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement, das die Mitarbeiter ernst nimmt und ihnen wirklich hilft. Das hat etwas mit Anerkennung in einer gleichberechtigten Partnerschaft zu tun.

Gibt es einen Trend dahingehend, dass der Franchisegeber immer mehr zentral regelt, um die Personalarbeit zu professionalisieren?

Ja, insbesondere bei großen internationalen Unternehmungen ist dieser Trend erkennbar. Sie versuchen Prozesse über Synergie- und Skaleneffekte zu optimieren. Das betrifft natürlich das jeweilige lokale Management. Der Ansatz steht und fällt dann mit dem Selbstverständnis der Beteiligten. Eine gute Muttergesellschaft wird ihr lokales Management ernst nehmen und ihm möglichst viel Freiraum geben, da wo die lokalen Eigenheiten es erfordern.

von Jan C. Weilbacher

Wilfried Horn
Partner
FranchiseWerk GmbH