

WORKSHOP I

WEITERENTWICKLUNG FÜR DEN BEREICH FACILITY MANAGEMENT

Moderation: Anton Senner (BAG Integrationsfirmen e.V.)

Referent: Adnan Alatas (S-Pro Service Provider, Stuttgart)

Dokumentation: Sabine Stumm (in puncto: pfaender & team GmbH)

Das HLH GmbH - Konzept: Unternehmenskooperation statt Franchising

Herr Alatas stellte die Kooperation zwischen der Stiftung Haus Lindenhof und der Haase Unternehmensgruppe GmbH vor. Entstanden ist ein gewerbliches Integrationsunternehmen, die HLH GmbH, an der die Stiftung Haus Lindenhof eine 51%ige Beteiligung und die Haase Unternehmensgruppe eine 49%ige Beteiligung hält.

Die HLH GmbH legt Wert auf eine flexible Kundenbetreuung, bei der die MitarbeiterInnen die Kundenbedürfnisse erkennen und ihr Vorgehen entsprechend ausrichten. Die MitarbeiterInnen werden deshalb auf Verantwortung und Selbständigkeit geschult. Im HLH Modell wurden ein gewerblicher Partner und ein Partner aus dem Berufsbildungsbereich zusammengebracht. Durch den Anspruch der flexiblen Kundenbetreuung ist dies ein grundsätzlich anderes Modell als das des Franchising oder Licensing.

Menschen mit Behinderung werden in den Bereichen eingesetzt, die ihren körperlichen und geistigen Fähigkeiten entsprechen und in denen sie die Anforderungen bewältigen können. Es wurden daher Profile für die Berufsbilder im Bereich Facility Management erstellt, um die MitarbeiterInnen mit den unterschiedlichen Behinderungen flexibel und ihren Einschränkungen und Stärken entsprechend einsetzen zu können. Dementsprechend werden bei einigen Aufträgen keine Menschen mit Behinderung eingesetzt. Geachtet wird allerdings auf die Gesamtquote, die nach SGB IX erreicht werden muss.

Diskussion

Die Moderation schlug vor, nach der Präsentation des Konzeptes der HLH Gebäudemanagement und Service GmbH eine Diskussion unter Berücksichtigung der folgenden Themenkomplexe im Plenum zu führen:

Was sind die Herausforderungen im Arbeitsfeld Gebäudemanagement und wie sind die Marktaussichten?

Frage aus dem Plenum: Sind z.B. Ich AGs Konkurrenz?

Antwort HLH GmbH: Nein, da Qualität hier nicht gehalten werden kann (z.B. in Bereichen, die gesetzlich stark überprüft werden und bestimmte Bestimmungen einhalten müssen, wie z.B. Küchen). Das Problem ist die Schwarzarbeit. Ein weiteres Problem ist auch das Image der Branche (z.B. ist es schwierig, Azubis zu bekommen). HLH setzt sich deshalb für eine starke Qualifizierung *aller* MitarbeiterInnen ein und gibt der Ausbildung einen hohen Image- und Stellenwert. So können z.B. auch Schwerbehinderte einen Führungschein machen.

Frage aus dem Plenum: Haben die Kunden mehr Verständnis für ein Integrationsunternehmen?

Hier wurden unterschiedliche Auffassungen vertreten. So meinte ein Teilnehmer, der Arbeitsablauf unterscheidet sich in seinem Unternehmen nicht wesentlich von dem anderer Unternehmen, wobei sie ihre Kunden darüber informieren, dass sie mit Menschen mit Behinderung arbeiten.

Antwort HLH GmbH: HLH definiert sich ausschließlich über Leistung, egal wer die Leistung erbringt. Es wird nicht offen kommuniziert, dass Menschen mit Behinderung eingesetzt werden. Die Leistung wird vom Unternehmen erbracht, das auch in der Verantwortung steht. Den Kunden über die Behinderung der MitarbeiterInnen zu informieren, bringt erfahrungsgemäß eher Nachteile („Prima Idee, aber bei mir bitte keine Behinderte“).

Ist das Feld für Menschen mit Behinderung geeignet?

Frage aus dem Plenum: Wie gelingt es, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung für Menschen mit Behinderung unter dem Preisdruck der Branche anzubieten?

Antwort HLH GmbH: Durch Qualität und Fachkompetenz. Dabei arbeitet HLH nicht mit Dumpingpreisen, sondern achtet darauf, dass die Marktpreise nicht unterschritten und selten überschritten werden.

Frage aus dem Plenum: Wie gelingt es, Menschen mit Behinderung unter dem Druck arbeiten zu lassen?

Antwort HLH GmbH: Menschen mit Behinderung erhalten die Aufgaben, in denen sie stark sind und die sie bewältigen können. Sie dürfen zur Erledigung der Arbeit nicht mehr Zeit benötigen als andere MitarbeiterInnen auch, da die Kalkulationsspielräume bei den Aufträgen sehr eng sind. Gewinne werden dazu genutzt, einen Pool zusätzlicher MitarbeiterInnen mit Behinderung zu schaffen, um eine stressfreiere Arbeitssituationen herstellen zu können. Dies hängt aber stark von den vereinbarten Gewinnmargen ab.

Frage aus dem Plenum: Gibt es Bereiche in diesem Berufsfeld, die für Menschen mit Behinderung nicht geeignet sind?

Antwort HLH GmbH: Es gibt diese Bereiche, doch werden diese mit MitarbeiterInnen ohne Behinderung bearbeitet. Jedoch gibt es in diesem Berufsumfeld ausreichend viele Bereiche, die auch für Menschen mit Behinderungen geeignet sind. Dabei kommt es entscheidend darauf an, welche MitarbeiterInnen mit welcher Behinderung wo eingesetzt werden (z.B. körperlich versus geistig behindert).

Frage aus dem Plenum: Gibt es Zusatzkosten bei der Einarbeitung der behinderten MitarbeiterInnen?

Antwort HLH GmbH: Nein, aber behinderte MitarbeiterInnen werden natürlich begleitet. Die Leistungen dafür werden beim gemeinnützigen Träger eingekauft. Finanziert wird dies über die Wertschöpfung, dies wird vom gewerblichen Partner akzeptiert. Akute Kriseninterventionen werden auch geleistet, doch sind diese auf Grund der Mitarbeiterzusammensetzung der HLH GmbH nicht häufig nötig.

Was macht das Arbeitsfeld Gebäudemanagement aus, hier am Beispiel der HLH GmbH?

Die Zusammensetzung der MitarbeiterInnen mit Behinderung sieht wie folgt aus: seelische Behinderung: keine (daher sind akute Kriseninterventionen kaum nötig); körperliche Behinderung: 25%; geistige Behinderung: 75%.

Die Bezahlung der MitarbeiterInnen mit Behinderung: Jede/r MitarbeiterIn wird nach dem Gebäudereinigertarif bezahlt. Die unterste Tarifgruppe liegt bei 7,87€/h.

Wie sieht die Auftragsvergabe im Bereich Gebäudemanagement aus?

Grundsätzlich gelten die Vergaberichtlinien der Öffentlichen Hand. Diese prüft Standards und die tarifliche Bezahlung. Die Öffentliche Hand muss prüfen, wie die Preise gebildet worden sind. Dabei wird die Kalkulation der Stundenverrechnungssätze auf Validität überprüft und mit dem Angebot abgeglichen. Subunternehmer werden daher bei vielen Ausschreibungen nicht mehr zugelassen, um die eingekaufte Qualität sicherzustellen und Dumpingpreise zu vermeiden.

Was sind die Faktoren, um in diesem Segment erfolgreich arbeiten zu können? Wie kann die für Existenzgründer oder Integrationsunternehmen sinnvolle Unterstützungslösungen aussehen?

Mögliche Unterstützungslösungen: Falls die nötige Fachkompetenz im Haus fehlt, muss Fachkompetenz oder Begleitung von Außen eingekauft werden. Die betriebswirtschaftliche Planung der nächsten Jahre muss berücksichtigen, welche Aufträge als sicher anzusehen sind, welche in der Erreichung eine hohe Wahrscheinlichkeit haben und welche Verbindungen im Umfeld da sind und genutzt werden können.

Welches Know How muss sichergestellt werden?

Antwort HLH GmbH: Im Bereich Gebäudemanagement muss zunächst kein Know How sichergestellt werden. *Aber:* Versicherungen wollen bei der Absicherung von Leistungen Fachkompetenz bzw. testierte Kompetenz sehen. Know How muss also vorgehalten werden, entweder direkt oder durch Zukauf. Die HLH GmbH bildet daher auch in allen Gewerken der Gebäudereinigung aus (Gebäudereinigergeselle).

WORKSHOP II

GRUNDLAGEN FÜR DEN ERFOLGREICHEN AUFBAU VON FRANCHISE-GASTROKONZEPTEN

Moderation: Dr. Harald Hoppe (Bio-Catering Marbachshöhe GmbH)

Referent: Felix Peckert (Peckert Gruppe, Bonn)

Dokumentation: Petra Pfänder (in puncto: pfaender & team GmbH)

Vorbemerkung

Die TN hatten kamen mit folgenden Interessen in den Workshop:

- Identifizieren von Märkten für Franchise
- Kennenlernen bestehender Franchise-Konzepte
- Entwicklung neuer Franchise-Konzepten
- Aufbau von Franchisesystemen
- Erfolgsfaktoren/Risiken/Kennzahlen
- Personalentwicklung
- Wichtige Standards für Franchise im Gastro-Bereich.

Konsens wurde zunächst hergestellt bzgl. der Ziele sozialer Unternehmen:

Soziale Unternehmen verfolgen zusätzlich zu ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit das Ziel, Arbeitsplätze für benachteiligte Menschen zu schaffen. Sie sind aktiv beteiligt an der Entwicklung der regionalen Wirtschaft und der Verbesserung der Lebenssituation der Menschen. Integrationsunternehmen und -firmen als eine Form des Sozialen Unternehmens schaffen speziell Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen. Als Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes stellen sie marktfähige Produkte und Dienstleistungen her. Sie bieten ihren MitarbeiterInnen reguläre Arbeitsverträge, zahlen ihnen ortsübliche bzw. tarifliche Löhne und ermöglichen ihnen so die Chance auf ein selbstbestimmtes, von öffentlicher Unterstützung unabhängiges Leben. Sie werden nicht subventioniert, sondern erhalten Förderungen und Nachteilsausgleiche (nach den Bestimmungen von SGB III und SGB IX), die grundsätzlich allen Arbeitgebern im privaten wie sozialen Bereich verfügbar sind. Da die öffentlichen Mittel jedoch zunehmend zurückgefahren werden, sind auch soziale Unternehmen gezwungen, ihre Marktposition aktiv auszubauen.

Franchise ist nicht kompliziert. Franchise ist Detailarbeit!

Franchise ist ein vom Franchise-Geber zentral vorgegebenes und durch seine Franchise-Partner weitgehend dezentral gesteuertes Vertriebssystem. Ein wesentliches Merkmal ist der angestrebte einheitliche Marktauftritt der Partner.

Der Franchise-Geber in der Rolle des „Senders“ gibt in diesem System ein Produkt- und Dienstleistungsversprechen ab. Dieses muss er so klar und eindeutig formulieren, dass es - gefiltert über den Know-How-Transfer an die Franchise-Nehmer und an deren MitarbeiterInnen - die Kundenwelt („Empfänger“) auch tatsächlich erreicht.

Der Franchise-Geber muss daher sehr klar und eindeutig beschreiben: „Was wollen wir multiplizieren?“. Dreh- und Angelpunkt seines Unternehmens ist der von ihm entwickelte und kontinuierlich weiterzuentwickelnde marktfähige und markterprobte Betriebstyp. Realisiert wird der Betriebstyp im einheitlichen Marktauftritt der Partner.

Das Kernprodukt bzw. die Marke des Franchise-Gebers müssen insofern „perfekt“ sein, als sie sowohl Kunden wie Franchise-Nehmer gleichermaßen „begeistern“ und an das Franchise-System als Ganzes binden können. Besonders wichtig ist es, die Kundenwelt frühzeitig zu standardisieren („Was genau haben wir unseren Kunden anzubieten?“). Die Unternehmerwelt (Franchise-Nehmer) muss so aufgebaut sein, dass sie zu den Spezifika eines Integrationsunternehmens „passt“. Sie muss z.B. fähig sein, den Kunden zufrieden zu stellen und auch über die entsprechenden sozialen Kompetenzen verfügen, Menschen mit Behinderung anzuleiten und zu qualifizieren.

Alleinstellungsmerkmal „Integrationsunternehmen“

Speziell Integrationsunternehmen mit ihren wirtschaftlich *und* sozial ambitionierten Zielen sollten eine klare und eindeutige Trennung zwischen Unternehmenszielen und Unternehmenswerten (Integration von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt) vornehmen. Dass Integrationsunternehmen zugleich den gesellschaftlichen Zweck der „Integration von Menschen mit Behinderungen“ verfolgen, können sie als „Alleinstellungsmerkmal“ (Unique Selling Proposition, USP) gegenüber anderen Anbietern nutzen. Mit diesem Merkmal kann der Kunde eine Identifikation mit der Leistung aufbauen. Der Preis wird dann u.U. nicht alleiniges Kriterium für seine Kaufentscheidung sein. Ein solcher Kundennutzen (z.B. Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung) muss dann aber klar kommuniziert werden.

(Unter den Teilnehmenden des Workshops waren Vorteil und Nutzen dieses Alleinstellungsmerkmals umstritten. Zwar hat sich in Einzelfällen die Hervorhebung „Arbeit mit Behinderten“ durchaus als Vorteil gegenüber Mitbewerbern erwiesen. Für andere Unternehmen ist „das Arbeiten mit Behinderten inzwischen kein Nachteil mehr“. Langjährige positive Erfahrungen mit den Unternehmen konnten die Kunden inzwischen überzeugen, dass gute Qualität zu günstigen Preisen auch durch den Einsatz von Menschen mit Behinderungen möglich ist.)

Erfolgsfaktor „Bindungskraft“

Maßgeblich für den Franchise-Erfolg ist die Bindungskraft, die vom System auf den Franchise-Partner ausstrahlt. Franchise-Nehmer haben vielfältig Wettbewerbsvorteile:

Marke: Die Markenwelt des Betriebstyps wirkt auf die Kundenwelt gleichsam wie ein „Magnet“. Deshalb sollten auch Franchise-Nehmer vom Markenauftritt so begeistert sein, dass sie diesen auf jeden Fall zu ihren (ebenfalls begeisterten) Kunden transportieren wollen.

Beschaffungsmarkt: Über den Zentraleinkauf des Franchise-Systems haben die Franchise-Nehmer einen besonderen Zugang zum Beschaffungsmarkt mit besonderen, wettbewerbsfähigen Einkaufskonditionen.

Verbrauchermarkt: Das angebotene Produkt- und Dienstleistungsportfolio bringt den Franchise-Nehmern einen für ihre Kunden deutlichen und eindeutigen Angebotsvorteil.

Betriebstyp: Die standardisierten Prozesse des Betriebstyps bringen dem Franchise-Nehmer einen wichtigen Vorteil, den er jedoch nur innerhalb des Franchise-Systems realisieren kann.

Pilotphase: Pilotbetrieb als Filiale oder Pilot-Franchisepartner

Der Franchise-Geber darf seine Franchise-Partner nicht als Testunternehmer missbrauchen. Zunächst müssen deshalb Betriebstyp und einzelne Serviceleistungen der Zentrale in mindestens einem Pilotbetrieb als Filiale getestet und permanent angepasst werden. Der Pilotbetrieb soll den möglichen Erfolg des Betriebstyps am Markt nachweisen und Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung und Optimierung des Dienstleistungspakets der

Zentrale (Schulungskonzept, -unterlagen, Beratungskonzept usw.) geben. Die Dauer der Pilotphase hängt von der Komplexität des Franchise-Systems ab (3 Monate bis 2 Jahre). Der Systembetreiber hat hier eine sehr große Pflicht. Er muss wissen, was er tut und das System muss ausgereift sein und funktionieren. Sinnvoll und möglich ist es auch, einen „Pilot-Franchisepartner“ zu gewinnen, der direkt in den Markt eintritt. Für diesen werden z.B. sich als notwendig erweisende Änderungen zeitnah umgesetzt und finanziert, so dass er keinen Schaden nimmt.

Franchise -Zentrale: Organisation und Kosten nicht unterschätzen!

Franchise erfordert eine sehr gute Organisation der Zentrale. Besonders wichtig wird dies ab 10-30 Partnern, wo sich die klaren Vorteile von Franchise erst wirklich bemerkbar machen. Die Kosten zur Führung eines Franchise-Systems werden sehr häufig unterschätzt. Sie müssen entsprechend kalkuliert sein. Haupteinnahmequellen der Zentrale sind umsatzabhängige Gebühren und Abgaben der Franchise-Nehmer sowie Margen, Rückvergütungen etc. auf dem Beschaffungsmarkt. Franchise „rechnet“ sich ab 30-50 Partnern.

Handhabbare Handbücher erstellen!

Entscheidend in einem Franchise-System ist die Kommunikation! Der Franchise-Geber schuldet seinen Partnern den Wissenstransfer und muss in einem Handbuch seine Kompetenzen festhalten. Hier gibt es „nichts Geheimes“. Typische Fehler/Nachteile von Handbüchern, die es zu vermeiden gilt: a) Das Handbuch ist so (kompliziert, unstrukturiert usw.) geschrieben, dass niemand es wirklich versteht; b) Im Handbuch sind Ansprüche formuliert, die mit den vorhandenen Mitteln gar nicht umsetzbar sind („Wer soll das bezahlen?“); c) Der Franchise-Geber selbst weiß nicht mehr, was in seinem Handbuch steht.

Partnerauswahl sorgfältig betreiben!

Franchise als Vertriebsorganisation erfordert Franchise-Nehmer, die kompetente Vertriebsfachleute vor Ort mit dem Geschick und Talent des Franchise-Gebers sind! Das erfordert eine sorgfältige Auswahl der Partner, die als selbständige Unternehmer ihre Leistung auf die lokale und regionale Marktbearbeitung konzentrieren sollen („Ein Franchise-Nehmer, der nicht als ein hundertprozentig vom Erfolgswillen beseelter, selbstständig denkender Unternehmer handelt, wird zwangsläufig scheitern.“). Neben unternehmerischem Handeln und Denken wird ihnen auch Kompromiss- und Teamfähigkeit abverlangt. Denn sie müssen zentrale Vorgaben (linientreu) umsetzen und konzeptionelle und entwicklungsorientierte Dimensionen dem Franchise-Geber überlassen

Verträge konkret formulieren!

Verträge müssen sehr konkret formuliert, Aufgaben von Franchise-Geber, Systemzentrale und Franchise-Nehmer sehr konkret festgelegt sein. Nur so können Konflikte und spätere Probleme vermieden werden.

„Erfolg ist sexy!“ - Schnelles Partnerwachstum

Ein Franchisesystem muss schnell wachsen. Alle wollen mitmachen wollen! Mit größerer Partnerbindung wachsen die Qualität und die Akzeptanz des gesamten Systems. Mit wachsendem Umsatz steigen die Einnahmen der Zentrale und die Zufriedenheit der Partner. Das zieht neue Partner an! 30-50 Partner sind die Mindestgröße, bei der sich die zum Teil sehr umfangreichen Dienstleistungspakete zu rechnen beginnen.

Die „richtige“ Betriebsbetreuung

Ein gutes Konzept und eine entsprechende Strategie müssen Antworten auf die Frage geben: „Wie kann ich den Unternehmer dahin bringen, wo er hin soll?“. Ebenso ungeeignet wie eine sehr lasche Betriebsbetreuung („Wir schauen einmal im Monat im Betrieb vorbei, um zu sehen, wie es so läuft.“) sind regelmäßige „Kontrollbesuche“ nach streng standardisierten Vorgaben. Weder laissez faire noch Druck und Zwang sind Schlüssel zum Erfolg, sondern die Motivation und der Wille der UnternehmerInnen selbst - geför-

dert durch individuelle und systemweite Trainings und Schulungen sowie konkrete Beratung.

Qualitativ gute Aus- und Fortbildung

Der Franchise-Geber ist Vorbild und Know-how-Basis für seine Franchise-Nehmer. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung. Je besser die Franchise-Nehmer motiviert sind, desto stärker identifizieren sie sich mit dem System und desto größer ist der gesamte Erfolg. Nicht zu unterschätzen ist die qualitativ hochwertige Ausbildung der MitarbeiterInnen der Franchise-Nehmer. Sind die Franchise-Nehmer selbst keine Trainer, sind sie als solche auszubilden und mit entsprechendem Material zu versehen. Oder die Zentrale schult die MitarbeiterInnen unter Hinzuziehung von ggf. externen Fachkräften.

Typische Probleme mit Franchise-Nehmern!

Haben Partner nach Ablauf der ersten ein bis zwei Jahre eigenes Know-how aufgebaut, kommen sie oft zu der Überzeugung, der Franchise-Geber tue zu wenig für sie („Was bietest du mir überhaupt noch für mein Geld?“). Dieses Verhalten ist u.a. typisch für „verkappte Franchise-Geber“. Erwartbar ist ebenfalls, dass einzelne Franchise-Nehmer nach einer gewissen Phase eigene, vom Konzept abweichende Ideen in ihren Unternehmen umsetzen und das Konzept verwässern. Erfahrungsgemäß neigen auch einzelne Franchise-Nehmer oder kleine Gruppen in dieser Zeit dazu, sich dem Franchise-Geber immer wieder als unerlässliche „Helfer“ bei der Verbesserung von Konzept, System, Produkt, usw. anzudienen.

Aber: Vom ersten Tag an muss klar sein: Der Vertrag gilt! Vorab nicht vereinbarte Abweichungen sind unzulässig! Denn der entscheidende Erfolgsfaktor eines jeden Franchise-Systems ist, dass der einmal konzipierte und erfolgreich erprobte Betriebstyp gemäß Konzept am Markt realisiert wird. Der Franchise-Geber kann sein „Erfolgsversprechen“ gegenüber den Franchise-Nehmern nur dann einlösen, wenn er gewährleistet, dass die Franchise-Nehmer sich an das Erfolgskonzept halten. Insofern hat jeder einzelne Franchise-Nehmer das Recht auf eine systemweite Durchsetzung der (markenimmanenten) Erfolgsfaktoren. Hier ist der Franchise-Nehmer - in seinem eigenen Interesse - in seiner unternehmerischen Freiheit beschränkt.

Besonders gute Ideen engagierter „Einzelhelfer“ können durchaus aufgegriffen werden, indem sie standardisiert und ins System eingeführt werden. Dafür sollte es einen entsprechenden Ansprechpartner im System geben. Keinesfalls jedoch darf ein einzelner Helfer das Gefühl bekommen, der Franchise-Geber sei wirklich auf seine Hilfe angewiesen.

Ein Franchise-Geber muss durchsetzungsstark sein!

Es ist das System, das steuert, stabilisiert und lenkt! Es ist der Franchise-Geber, der - klar, transparent und eindeutig - dieses System anleitet. Zum Nutzen des Systems muss er sich als „Machtmensch“ durchsetzen können, der andere „beherrschen“ will. Das System und seine MitarbeiterInnen fordern es ein! Ein Franchise-Geber muss also führen können, in erster Linie „Manager“ sein, nicht „Macher“. Seinen Führungsanspruch gegenüber den selbständigen Unternehmen muss er kontinuierlich mit fachlicher und menschlicher Kompetenz und Überzeugungskraft durchsetzen!