

«Innovate or die!»

INNOVATION IM FRANCHISING Stillstand bedeutet Rückschritt. Gerade Franchisesysteme sind geeignet, durch eine gelebte Innovationskultur Wachstum zu ermöglichen. «Innovate or die!», lautet die Devise von Céline Roschi. Sie gibt einen Einblick zum Umgang von Mrs. Sporty mit Innovationsthemen im Franchisesystem.

VON DR. CHRISTOPH WILDHABER*

■ Franchisenehmer müssen für ihre geschäftliche Tätigkeit fit sein. Entsprechend breit sind die Aufgaben des Franchisegebers:

- Unterstützung durch Ziele und Strategien
- Richtlinienkompetenz
- Systemausbau und Ausbildung
- Integration im Franchisesystem.

Innovation auf diesen verschiedenen Ebenen ist erfolgsentscheidend. Solche dynamischen Elemente unterscheiden Franchisesysteme essenziell von anderen Vertriebsmodellen.

Interdisziplinärer Austausch

Wie bereits Bellone/Matla in ihrem Buch «Green Franchising» schreiben, ermöglicht die Entwicklung einer Innovationskultur Wachstum. Über das Schaffen von Gremien oder Beiräten (erwähnt werden auch Ideenschmieden, Think Tanks und interne Wikis) schafft man interdisziplinären Austausch.

Nachfolgend einige interessante Ausführungen, wie Mrs. Sporty als internationales Franchisesystem mit solchen Themen umgeht.

SFV Wie ist bei Mrs. Sporty allgemein das Innovationsmanagement organisiert?

CÉLINE ROSCHI Wir führen regelmässig Zufriedenheits- und Bedürfnisanalysen bei den Mitgliedern und den Franchisepartnern durch. Die Daten der über 400 Partner und rund 200 000 Mitglieder zeigen auf, wo Optimierungspotenzial vorhanden ist und wo angesetzt werden kann. Neben der Produktinnovation liegt der Fokus bei der Optimierung der Prozesse. Erfolgreiche Prozesse, Best Practices, die die Partner in ihren Clubs umgesetzt haben, werden an alle weiteren Partner kommuniziert. Dafür werden digitale Medien sowie Facebook-Gruppen etc. genutzt.

Mrs. Sporty hat sich zum Ziel gesetzt, immer einen Schritt voraus zu sein. Während wir früher

einer der ersten Anbieter für Zirkeltraining mit hydraulischen Fitnessgeräten für Frauen waren, sind wir heute Vorreiter im funktionellen Personaltraining und das in Kombination mit den digitalen Smart Trainern Pixformance. Für unsere Innovationsstärke wurden wir bereits mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem FIBO Innovation Award für die Entwicklung von Pixformance sowie vier Mal als bestes Franchisesystem.

SFV Wie erfolgt die Umsetzung von Innovationen konkret?

ROSCHI Pilotprojekte, inklusive transparenter Kennzahlen, sind für die Innovation sehr hilfreich. Mitglieder des Management Teams von Mrs. Sporty betreiben selbst einen oder mehrere Clubs und testen alle Neuerungen in ihren eigenen Clubs. So erhalten wir Erfahrungswerte und können die Prozesse bis zur Einführung in das System optimieren.

Nach der Durchführung von Pilotprojekten führt Mrs. Sporty Innovationen sukzessive und behutsam in das System ein. Es wird vor allem auf eine umfassende Kommunikation im Vorfeld der Einführung oder Umstellung geachtet. Es ist wichtig, dass verstanden wird, warum wir die jeweilige Innovation einführen und welche Vorteile sich für Franchisepartner und Mitglieder ergeben. Nur dann gelingt eine erfolgreiche Umsetzung.

SFV Haben Sie ein Beispiel?

ROSCHI Die vergangenen Mitglieder- und Franchisepartnerbefragungen hatten z.B. ergeben, dass Mrs. Sporty erweiterte Öffnungszeiten ermöglichen und das Training generell effektiver und abwechslungsreicher gestalten muss. Dabei wollte man auf keinen Fall auf unseren USP, die persönliche Betreuung durch Trainer, verzichten. Kombiniert mit dem Wissen der Entwicklungen am Fitnessmarkt und den Kenntnissen

über unsere Zielgruppe, ist daraus ein neues Mrs. Sporty-Club- und Trainingskonzept entstanden. Carina Dworak, Head of Franchise Development Österreich, setzte das Pilotprojekt «Upgrade» erstmals in ihrem eigenen Club um und legte mit durchgängigen Trainingszeiten, moderner Trainings-technologie und funktionellem Training den Startschuss für das gesamte Franchise-System. Nach der erfolgreichen Pilotphase galt es, Standards für neue und bestehende Franchisenehmer zu schaffen, Prozesse zu dokumentieren, Know-how weiterzugeben und das Konzept an zahlreichen Standorten umzusetzen.

SFV Werden auch Franchisepartner in die Weiterentwicklung des Franchisesystems miteinbezogen?

ROSCHI Ja, in Form eines Beirats, der aus Franchisenehmern verschiedenster Regionen besteht und die Interessen aller Franchisepartner vertritt. Der Beirat sammelt Anliegen, Verbesserungsvorschläge oder Ideen der Franchisenehmer und diskutiert diese zusammen mit der Mrs. Sporty-Zentrale an mehrmals jährlich stattfindenden Beiratssitzungen.

SFV Werden landesspezifische Unterschiede gemacht?

ROSCHI Mrs. Sporty schaut im Vorfeld, ob das Club-Konzept grundsätzlich für das jeweilige Land und deren Zielgruppe geeignet ist. Danach startet die Markterschließung durch Master-Franchisenehmer. Wenn das Konzept am Markt funktioniert, werden alle Innovationen auch hier uneingeschränkt umgesetzt.

SFV Macht es einen Unterschied, ob Innovationen Investitionen seitens des Franchisenehmers er-



Céline Roschi ist Head of Franchise Development Schweiz für Mrs. Sporty.

fordern oder «nur» prozessuale Veränderungen bedingen?

ROSCHI Das Wichtigste am Change Management ist es, den Sinn hinter der notwendigen Veränderung zu erklären, transparent darzustellen und so zu kommunizieren, dass jeder einzelne Franchise-Partner den Mehrwert erkennt.

Veränderungen, welche eine finanzielle Investition mit sich bringen, stellen eine besondere Herausforderung dar. Nicht jeder Franchisepartner ist in der Lage oder bereit, Geld zu investieren. Der Erfolg der teilnehmenden Clubs bestärkt jedoch viele andere, den Schritt in die Veränderung zu wagen.

SFV Welche Empfehlungen würden Sie Unternehmen geben, die neu ins Franchising einsteigen und mit dem Thema Innovation konfrontiert werden?

ROSCHI Innovate or die! Innovation und generell die Digitalisierung von Prozessen ist zur Überlebensfrage von Unternehmen geworden. Jeder Franchisegeber trägt die Verantwortung, in Innovationen zu investieren, und auch jeder Franchisenehmer, wenn er oder sie nach erfolgreichen Geschäftsjahren nicht vom Markt verschwinden will. ■



*Dr. Christoph Wildhaber ist Geschäftsführer des Schweizer Franchise Verbands und Partner bei Streichenberg Rechtsanwälte, Zürich.