

# Innovation in der Praxis des Dieci-Franchisesystems

**FRANCHISE** In der vorletzten Ausgabe von MK Marketing&Kommunikation gingen wir auf allgemeine Aspekte des Innovationsmanagements in einem Vertriebssystem ein. Im vorliegenden Artikel werfen wir nun einen Blick in die Praxis am Beispiel des Dieci Franchisesystems.

VON CHRISTOPH WILDHABER\*

■ Vertriebssysteme befinden sich in einem steten Spannungsfeld: Einerseits sind integrierte Vertriebsorganisationen bestrebt, Bestehendes und gut Eingespieltes zu erhalten, quasi den Erfolg möglichst zu multiplizieren. Andererseits sind sich moderne Unternehmen bewusst, dass Stillstand oft auch Rückschritt bedeutet.

Es ist nun die Kunst der Vertriebssysteme, die richtige Balance zwischen Kontinuität und Veränderung zu finden – dies gerade in Franchisesystemen auch im wohltemperierten Zusammenspiel zwischen der «Zentrale» und den selbstständigen Vertriebspartnern. Diese setzen Neuerungen nur engagiert um, wenn sie davon überzeugt sind. Das erfordert auch seitens des Vertriebspartners Mut und Bereitschaft zur Veränderung. Innovation kann man daher nicht «verordnen», sondern bedarf sorgfältiger Führung durch den Vertriebsgeber.

Es empfiehlt sich in vielen Bereichen eines integrierten Vertriebssystems, Geschäftsprozesse systematisch aufzubauen und (auch in den Systemunterlagen) abzubilden. Das gilt auch für das Thema Innovationsmanagement. Gerne erinnern wir an die im vorletzten Artikel dazu beleuchteten Handlungsfelder:

- Besteht in der Vertriebsorganisation eine Innovationskultur?
- Sind Innovationsthemen identifiziert?
- Wer sind die im Innovationsmanagement Beteiligten?
- Sind die wichtigsten Abläufe und Entscheidungskriterien definiert?
- Wie werden Innovationen umgesetzt?



**\*Dr. Christoph Wildhaber**  
ist Geschäftsführer des Schweizer Franchise Verbands und Partner bei Streichenberg Rechtsanwälte, Zürich. Er ist Mitglied bei Euro-Franchise Lawyers.

Der Schweizer Franchise Verband hatte Gelegenheit, sich mit Patrick Bircher, CEO von Dieci Pizza, zum Thema Innovation im Franchisesystem von Dieci zu unterhalten.

**SFV** *Dieci hat sich in der Schweiz zu einem starken Anbieter im Pizzakuriergegeschäft entwickelt. Was waren in der Rückschau die wichtigsten Meilensteine in der Geschichte von Dieci?*

**PATRICK BIRCHER** Ganz zu Beginn war die Wahl des zeitlosen und eleganten Brands 10' dieci mutig und weitsichtig. Das war 1990. Die Marke ist somit bis heute – im Gegensatz zu z.B. «Rocco's Pizza» (in Anlehnung an den Gründer Rocco Delli Colli) unabhängig und damit sowohl geografisch als auch bezüglich der angebotenen Produkte und Dienstleistungen skalierbar. Im 2002 kam dann die Übernahme der Pizza Kurier SPK AG mit 5 Standorten in Zürich, Basel und Bern. Sie war ein finanzieller «Hosenlupf», gab uns aber die nötige «Verdrängung» für die weitere Entwicklung. Ab 2008 fokussierten wir auf die Expansion mit Pizzakurieren und damit auf einen Wachstumsmarkt. Dann ab 2011 priorisierten wir die digitalen und mobilen Kommunikations- und Bestellkanäle. Mit dem Einstieg in den Westschweizer Markt im Jahr 2017 wurden wir zu einer nationalen Marke.

**SFV** *Worin sieht Dieci heute die grössten Herausforderungen im Gastronomiemarkt allgemein und namentlich im Schnellverpflegungsbereich?*

**BIRCHER** In Anbetracht der starken Konjunktur mit tiefer Arbeitslosigkeit kämpfen wir täglich, um ausreichend qualifizierte und loyale Mitarbeiter zu finden. Gleichzeitig müssen wir gegen die internationalen Branchenriesen (Domino's, eat.ch, take-away.com, uber eats etc.) und deren Innovations- respektive Kommunikationspower bestehen. An der Expansionsfront

ist es schwierig, geeignete mach- und bezahlbare Standorte an guten Lagen zu finden. Mehr und mehr gesetzliche Auflagen an den Bau und Betrieb eines Gastronomiestandortes erleichtern die Aufgabe nicht. Kommunikationsseitig ist die Herausforderung, den zukünftigen Kunden, der sich mehr und mehr in digitalen Welten bewegt und neue Anforderungen an unsere Produkte und Dienstleistungen stellt, bereits heute und vor allem morgen zu erreichen.

**SFV** *Wie geht Dieci mit diesen neuen Gegebenheiten um?*

**BIRCHER** Wir fokussieren konsequent auf eine hohe Produkt-/ Dienstleistungsqualität und pflegen unsere Italianità respektive unseren Brand. Dabei investieren wir permanent in die Infrastruktur und digitalen Systeme. In der Kommunikation setzen wir mehr und mehr auf das Internet und testen auch laufend neue Kanäle und Werbeformen aus.

**SFV** *Dieci ist ja auch ein Franchisesystem, arbeitet also mit selbstständigen Partnern zusammen. Innovation steht dabei stets im Spannungsfeld zwischen der erwünschten Kontinuität des multiplizierbaren Geschäftsmodells und der geforderten Erneuerungskraft des Systems. Wie geht Dieci damit um?*

**BIRCHER** Wir nehmen unseren Franchisenehmern während dieses Prozesses möglichst viel Verantwortung und Aufgaben ab. Diese sollen sich auf ihre Kunden, Mitarbeiter und Produkte konzentrieren. Die Filiale soll von vielen der Änderungen nicht viel spüren und wenn, dann soll sie eine Vereinfachung der Prozesse und/oder eine Steigerung der Qualität spüren. Insofern sind wir bei Änderungen in den Prozessen eher zurückhaltend. Die jüngeren und zukünftigen Franchisenehmer



**Patrick Bircher, CEO von Dieci Pizza.**

sind sich ein digitales, sich ständig wandelndes Umfeld gewohnt, was die Adaption von Veränderungen hoffentlich erleichtert.

**SFV** *Setzt Dieci besondere Instrumente im Bereich des Innovationsmanagements ein?*

**BIRCHER** Eigentliche Instrumente respektive standardisierte Abläufe nicht. Wir verlassen uns da auf unsere Partner und Dienstleister, sind neugierig und halten Augen und Ohren offen. Manchmal braucht es einfach Mut, etwas Neues auszuprobieren.

**SFV** *In welcher Form werden Franchisenehmer in den Innovationsprozess mit einbezogen?*

**BIRCHER** Wir holen in regelmässigen Abständen Feedbacks zur aktuellen Situation und zu Verbesserungspotenzialen ein. Neue Ideen respektive Innovationen prüfen wir zusammen mit einem ausgesuchten, themenaffinen Zirkel von Franchisenehmern.

**SFV** *Zum Abschluss: Welchen Rat kann man neuen Franchisesystemen geben, wie sie mit dem Thema Innovation in ihrem Vertriebssystem umgehen sollen?*

**BIRCHER** Seid mutig und nutzt den Vorteil, nicht auf alte Systeme und Gewohnheiten Rücksicht nehmen zu müssen. Bei uns hat sich die Adaption des altgedienten Designgrundsatzes «form follows function» auf unsere Innovationsentscheide bewährt. ■