

Vortrag mit anschließender Diskussion von

Michael Heinritzi

am 30. November 2005 an der FH Kufstein zum Thema

„Management eines Franchiseunternehmens“

Am 30. November 2005 hielt Michael Heinritzi einen Vortrag zum Thema „Management eines Franchiseunternehmens“ an der FH Kufstein. Herr Heinritzi ist mit 27 McDonalds-Restaurants der größte deutsche McDonalds-Franchisenehmer. Fünf der 27 Restaurants befinden sich in Österreich, der Rest in Süddeutschland. In diesen Restaurants beschäftigt er über 1.000 Mitarbeiter. Laut seinen Ausführungen erzielt ein durchschnittliches McDonalds-Restaurant einen jährlichen Umsatz von ca. zwei Millionen Euro. Mit seinen Restaurants erzielt Herr Heinritzi insgesamt Umsätze in Höhe von 55 Millionen pro Jahr, und liegt somit knapp über dem Durchschnitt. Vom Umsatz bleiben dem Franchisenehmer durchschnittlich 2 bis 8 Prozent Gewinn vor Steuern übrig.

Um bei McDonalds Franchisenehmer zu werden, sind neben ca. 600.000 € Investitionskosten auch fachliche Eignung und Motivation mitzubringen. Heutzutage werden jedoch kaum noch neue Franchisenehmer aufgenommen. Die Expansion läuft über das Netz bestehender Franchisenehmer, die wie Herr Heinritzi mehrere Lokale besitzen. In Österreich ist der Markt im Vergleich zu Deutschland gesättigter, da es im Verhältnis zu den Einwohnern mehr McDonalds-Restaurants gibt. 70 Prozent der McDonalds-Restaurants werden von Franchisenehmern geführt. Hierbei kauft McDonalds das Grundstück und errichtet einen erweiterten Rohbau, der dann an den Franchisenehmer übergeben wird. Dieser ist für die Gestaltung der Räumlichkeiten selbst verantwortlich und zahlt für die Immobilie Miete. Durch diese Vorgehensweise ist McDonalds heute die größte Immobilienfirma der Welt. Vom Umsatz sind ca. 20% an McDonalds an Franchisinggebühren und Werbekostenbeitrag zu bezahlen. Mit weiteren 30% schlagen sich jeweils Wareneinsatz (inkl. Verpackung) und Personalkosten zu Buche. Dazu kommen noch Betriebskosten, sowie der verbleibende Rest, der den Gewinn ergibt und in der Regel zwischen 2 und 8 Prozent des Umsatzes beträgt. Durch die umsatzabhängigen, dh. variablen, Abgaben an McDonalds ist gewährleistet, dass

auch umsatzschwächere Restaurants überleben können. Durch das Franchisesystem wird eine engere Verbundenheit hergestellt als bei reinen Finanzinvestoren. Laut Herrn Heinritzi ist dies der Hauptgrund für den großen Erfolg McDonalds.

In Wörgl hat Herr Heinritzi ein McCafé eröffnet, das von den Produkten einem normalen Café ähnlich ist und an das McDonalds-Restaurant angebaut wurde. Durch diese Maßnahme konnte der Umsatz im McDonalds-Restaurant erheblich gesteigert werden, obwohl das Café für sich gesehen weder Gewinne noch Verluste erwirtschaftet. Auf Grund dieses Erfolges will McDonalds in den nächsten Jahren 400 McCafés in Deutschland eröffnen. Durch diese Maßnahme will man neue Kundenschichten ansprechen, was zB auch vor Jahren durch die Einführung neuer Produkte, wie zB Salat, geschah. Dadurch will McDonalds modern bleiben und gegen die Wettbewerber bestehen. Als ein Burger King in Innsbruck eröffnet wurde, investierten nicht nur die Innsbrucker Franchisenehmer, sondern auch alle übrigen Tiroler Franchisenehmer, in zusätzliche Werbemaßnahmen, sodass der neue Konkurrent schwerer Fuß fassen konnte. Hierdurch wurde die geplante Neueröffnung eines Burger Kings in Hall zumindest bis dato verhindert und auf unbestimmte Zeit verschoben. Die übrigen Tiroler Franchisenehmer denken strategisch. Falls Burger King erst einmal in Innsbruck Fuß gefasst hat, könnte dieser auch in andere Gebiete expandieren und somit langfristig McDonald Kunden kosten.

Diese langfristige Ausrichtung ist auch im Bereich der Öffnungszeiten zu betrachten. Laut Herrn Heinritzi ist das Frühstücksgeschäft defizitär, jedoch wird langfristig auf eine Verhaltensänderung der Kunden gehofft, sodass auch dieses Angebot angenommen wird. Herr Heinritzi will dazu seine Kunden „umerziehen“, sodass diese bei McDonalds frühstücken gehen. Rein betriebswirtschaftlich gesehen, müssten die Restaurants in Frankreich nur zu den zwei Hauptmahlzeiten aufsperrn, da in den Zwischenzeiten so gut wie kein Umsatz gemacht wird. Auch hier wird darauf gehofft, dass sich die Kunden ändern. McDonalds als internationaler und finanzkräftiger Konzern kann sich dies leisten. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird erst in ferner Zukunft zu bewerten sein.

Auch bei der Markteinführung des McDrive-Modells in Deutschland war es für die Betreiber sehr unsicher ob es in Europa angenommen wird. Wie man aber auch hier beobachten kann, hat sich hier ein langer Atem ausgezahlt.

McDonalds als Franchisegeber ist für zahlreiche Aufgaben verantwortlich und assistiert den Franchisenehmern in vielen Bereichen. Als wohl wichtigsten Aspekt übernimmt der Franchisegeber die Werbung und das Marketing und verwaltet dadurch das größte Werbebudget Deutschlands in Höhe von ca. 115 Millionen € (5% Werbeabgabe, bei einem Gesamtumsatz aller deutschen Restaurants im Jahr 2004 von € 2,3 Mrd.). Dadurch sind auch Stars wie Michael Ballack und Heidi Klum leistbar. Zu ergänzen ist, dass Werbung zu Großevents wie Fußballweltmeisterschaften und Olympiaden nicht nur von den Franchisenehmern des jeweiligen Landes finanziert werden, sondern dass es hier einen europaweiten Werbetopf gibt. Auf Grund der Organisation von McDonalds kam es bis vor kurzem vor, dass in Deutschland und Österreich unterschiedliche Preise und Werbungen (so war zB der Werbeslogan in Österreich auf Englisch, in Deutschland auf Deutsch) zu einem uneinheitlichen Erscheinungsbild führten. Durch einen neuen CEO wird dies nun bereinigt, was bisher laut Herrn Heinritzi nur auf Eitelkeiten von bestimmten Personen zurückzuführen war.

In Deutschland hat McDonalds einen neuen Lehrberuf geschaffen, die Ausbildung zur „Fachfrau/Fachmann für Systemgastronomie“. Es ist die Philosophie von McDonalds das Management aus den eigenen Reihen zu rekrutieren, dh. dass jeder Manager am Grill angefangen hat. Dies ist bis auf wenige Ausnahmen bis heute konsequent durchgezogen worden.

Durch ein neues IT-System sollen in Zukunft die Burger für den Kunden bei Bestellung „hergestellt“ werden. Dieser Vorgang soll im Gegensatz zu heute nur zwei Minuten dauern. Heutzutage kann es von der Produktion bis zum Verkauf noch bis zu zehn Minuten dauern. Die Zwischenzeit wird über die Lagerung in der Burgerdurchreiche überbrückt. Wird ein Burger innerhalb von zehn Minuten nicht verkauft, wird er entsorgt. Die kurze Frischhaltungdauer ist auch der Grund dafür, dass es keinen McDonalds-Lieferservice gibt.

Angesprochen auf die Qualität der Produkte versichert Herr Heinritzi, dass nur beste Qualität verwendet wird. Die Gerüchte um Rindfleisch aus Argentinien seien eine Legende. Die Produkte kommen von lokalen Bauern. Um die Qualität ihrer Produkte zu gewährleisten wird versucht Bauern und Lieferanten selbst dazu zu bringen, auf Qualität und Umwelt zu achten. Aus diesem Grund werden keine Preise

verhandelt, sondern Margen mit den Zulieferern verhandelt. Somit wird den Lieferanten ein gewisser Aufschlag zu ihren Kosten gewährt wird. Dadurch kann McDonalds zB verlangen, dass die Fahrzeugflotte mit Biodiesel fährt. Die gestiegen Kosten werden von McDonalds und nicht vom Lieferanten übernommen. Einmal jährlich wird über die Bücher der Lieferanten eine Abrechnung erstellt.

Zusammenfassend erhielten die Zuhörer durch den Vortrag von Herrn Heinritzi einen besseren Einblick in die Funktionsweise von McDonalds.