

Franchising – Erfahrungen und Visionen

Ein Interview mit Manfred Maus

DFI: Sehr geehrter Herr Maus, es freut uns sehr, dass Sie sich für die erste Ausgabe des Newsletters des DFI die Zeit für ein Interview genommen haben. Wir bedanken uns ganz herzlich dafür.

Sie haben Ende der 60er Jahre als Jungunternehmer sozusagen OBI gegründet und das Unternehmen über drei Jahrzehnte in unterschiedlichen Funktionen geführt. Was hat sich nach Ihrer Erfahrung für Gründer von Franchise-Systemen im Vergleich zu damals und heute positiv oder negativ verändert?

Manfred Maus: Das Wichtigste ist, glaube ich, dass Franchising in den letzten 35 Jahren bekannter geworden ist. Als ich Ende der 60er Jahre angefangen habe, über Franchising zu sprechen, musste man permanent erklären, was das ist. Ich selbst habe Franchising ja auch mehr durch eine Gelegenheit richtig kennen gelernt – nämlich in New York. Wir haben damals unter der Firma Lux sehr viel importiert und an einem dieser Tage, an denen nichts funktioniert, sind alle Termine geplatzt. Da habe ich mir gesagt: Heute gehst du in Manhattan spazieren. Ich kam irgendwann an einem großen Gebäude vorbei an dem „American Management Association“ stand. Ich wusste nicht was das ist also ging ich hinein, die Treppe hoch, einen breiten Gang entlang bis zu einer Tür, an der „Franchising“ stand. Nachdem ich auch nicht wusste was Franchising ist aber auch nichts anderes vor hatte, öffnete ich ganz vorsichtig die Tür und trat ein. Es erwarteten mich faszinierende Vorträge über Franchising, von Mc Donalds über Holiday Inn zu Esso usw.... Ich hatte also den ganzen Tag von Franchising gehört und dachte mir auf dem Heimweg: Das ist die Gelegenheit! Daraufhin bin ich dann Mitgründer des Deutschen Franchise-Verbandes geworden und habe als Pionier Franchising betrieben. Daraus ist 1970 die Firma OBI mit dem ersten OBI-Laden entstanden. Heute ist Franchising bekannt, man muss es nicht mehr erklären.

Wir haben heute natürlich genau das, was wir damals auch hatten: **Die Welt verändert sich. Aber was neu ist, ist die Geschwindigkeit**, dieses Tempo, mit dem dies passiert. Damals haben sich die Dinge nacheinander schrittweise verändert, heute geschieht alles gleichzeitig und wir müssen erkennen können: Wo gibt es Chancen und wo sind die Risiken? Veränderungen erleben die Menschen meistens als Drohung, wir glauben es verändert sich zum Schlechten, zum Negativen. Ich habe Veränderungen immer als eine Chance gesehen, die es unternehmerisch zu berücksichtigen gilt- ergo: **Eine wichtige Eigenschaft eines Unternehmers - damals wie heute - ist, den Veränderungsprozess genau zu studieren um diese Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und daraus unternehmerische Konzepte zu entwickeln.**

DFI: Was würden Sie aus Ihrem Erfahrungsschatz heraus denen empfehlen, die heute beabsichtigen, ein Franchise-System aufzubauen? Oder anders gefragt: Was würden Sie anders machen?

Manfred Maus: Ich würde sicherlich keine Baumärkte mehr gründen, sondern diesen Veränderungsprozess, in dem wir uns befinden, studieren. Ein großer wachsender Markt wird z. B. die **Gesundheit** sein, also würde ich in den Gesundheitsmarkt investieren. Wir erleben eine demographische Entwicklung, dass die Menschen älter werden. Ein Mädchen, das heute geboren wird, wird statistisch 100 Jahre alt, ein Junge 95 Jahre. Das sind große Veränderungen. Ich würde in **Energie** investieren – wir müssen Energie sparen! Wir müssen als Drittes in die **Bildung** und **Ausbildung** investieren.

Beispiel Gesundheit: Die Kosten im Gesundheitsbereich explodieren. Ein Pflegeheim kann 4500 Euro im Monat kosten, das müssen Sie x12 rechnen. Und wenn sie jetzt 10 Jahre z. B. Ihren Vater pflegen müssen, dann haben sie möglicherweise 10 Jahre zu zahlen. Das können Sie sich heute gar nicht mehr leisten, weil wir da über Millionen sprechen. Was ist die Antwort? Zu Hause pflegen. Solange wie möglich möchte der Mensch zu Hause bleiben. Wir brauchen also Dienstleistungen, die es ermöglichen, die Menschen möglichst lange zu Hause zu pflegen, nicht erst, wenn sie krank sind. Es gilt heute schon alles zu tun, damit die Menschen gesund alt werden und nicht erst zum Arzt gehen, wenn sie krank sind. Sie gehen zum Arzt, damit sie gar nicht erst krank werden. Da würde ich also investieren.

Wenn Sie gesund alt werden wollen, dann müssen sie auf zwei Faktoren achten:

Ernährung und Bewegung. Ernährung heißt nicht, auf Dinge verzichten zu müssen, sondern zu genießen, aber gesund zu genießen. Also nicht mit dem Zeigefinger drohen, sondern Ernährung so in ein System einbauen, dass Menschen Freude und Lust daran haben. Ich nenne Bewegung und sehe gleichzeitig, dass jedes dritte Kind in Deutschland übergewichtig ist. Es macht aber keinen Sinn darin nur ein Problem zu sehen, sondern ich muss eine Lösung finden: Das ist die Situation, was kann und muss ich unternehmerisch jetzt dagegen tun? Ist es vielleicht eine Möglichkeit ein Franchise-System aufzubauen, um Kinder in Bewegung zu bringen? Eine Lösung ist: „Soccer five“. Damit biete ich ein Spiel an, in dem fünf Kinder gegen fünf Kinder Fußball spielen. adidas rüstet jedes Kind aus und ich baue eine Halle mit 2.000 qm inmitten eines Shopping-Centers. Während die Mütter shoppen und Kaffee trinken, spielen die Kinder Fußball. So könnte beispielsweise die Schule A, B und C morgens um neun die Hallen buchen und nachmittags kommen dann die Mütter. Die Kinder sind dadurch in Bewegung, haben Spaß und sitzen nicht zu Hause vor dem PC.

Beispiel Energie: Wir müssen die Häuser isolieren, wir müssen Energie sparend wohnen indem wir Energiesparelektrizität nutzen. Gleichzeitig müssen wir die Menschen in diesem Haus so einrichten, dass sie sich wohl fühlen. Ich würde also altersgerechte Wohnungen anbieten. Es könnten z.B. in Deutschland Tausende von Betten verkauft werden, die die Gegebenheiten des Alters berücksichtigen. Wenn Sie älter werden, muss Ihr Bett höher sein. Die meisten aber haben niedrige Betten. Der Trend ist, dass sich **Individualität** in Zukunft als Wert definiert. Das heißt, wenn Sie beispielsweise ein Sofa oder einen Sessel kaufen, werden Sie auf Ihre Sitzhöhe vermessen. Eine individualisierte Einrichtung ermöglicht Ihnen die Bedienung eines **individuellen Marktes**. Darauf können Sie dann ein Franchise-Konzept aufbauen, basierend auf der Besetzung einer Nische. Etwas anzubieten, womit ich mich abheben und von anderen differenzieren kann, das halte ich für zeitgemäß. Nicht wie alle am Massenmarkt aufzutreten.

Auch im **Sprachenbereich** sind Franchise-Konzepte noch sehr viel intensiver vorstellbar. Man kann in der **Weiterbildung** eine Menge tun. Zu beachten ist auch, dass das Einkaufsverhalten unserer Kindern und Enkelkinder ein anderes sein wird als das unsere. Die ganze **Internet- und Technologie-Entwicklung** wird unsere Welt total verändern. Darauf Franchise-Systeme aufzubauen, das ist die Herausforderung!

Das alles sind praktische Beispiele, wie aus den Veränderungen in der Welt unternehmerische Konzepte werden. Dazu gehört, dass ich als Unternehmer kreativ bin, Veränderungen positiv und nicht als Problem aufnehme, unternehmerischen Mut habe und weiß, was ich franchisieren kann:

Zum Franchising – wie alle wissen – gehört eine Idee, und die Idee muss multiplizierbar sein. Eine Idee, die Sie nicht multiplizieren können, d.h. die von einem bestimmten Menschen abhängig ist, können Sie sie auch nicht franchisieren.

DFI: Welche besonderen Voraussetzungen - wenn es sie denn gibt - muss ein angehender Franchise-Geber mitbringen, um erfolgreich zu sein?

Manfred Maus: Ich habe immer wieder festgestellt, dass die Auswahl des Franchise-Partners in einer Organisation ganz wichtig ist. Es gilt herauszufinden, ob der Partner überhaupt **kooperationsfähig** ist. Wir müssen also sehen, ob wir in unseren Werten übereinstimmen. Menschen haben Träume. Wenn Menschen nicht mehr träumen, dann sind sie nicht mehr auf die Zukunft ausgerichtet – Erinnerungen sind meistens vergangenheitsorientiert. Ich träume also, dass ich selbständig und frei bin, dass ich nicht angestellt bin, sondern Unternehmer bin. Wenn ich Unternehmer bin, muss ich etwas unternehmen – ohne Risiko gibt es kein Unternehmertum. Ich muss für mich feststellen: Bin ich bereit zu dienen, bin ich ein Dienstleister? Jeder Verband, jeder Rechtsanwalt, jeder Arzt, sogar der Pfarrer ist ein Dienstleister. Und was steckt in diesem Wort? „Dienen“ und „leisten“. Wer nicht dienen kann oder dienen will - dienen falsch versteht als sozial niedrigere Stufe (wer möchte schon dienen, alle wollen ver-dienen?) -, ignoriert sehr oft, dass er nur ver-dienen kann, wenn er bereit ist zu dienen!

Ich muss ebenfalls herausfinden, welche Werte mich bewegen. Zu einer Franchise-Partnerschaft gehören zwei ganz wichtige Werte, die erfolgreich machen: **Disziplin** und **Konsequenz**. Wenn Sie ein Franchise-System nicht ganz konsequent und diszipliniert führen, haben sie keine Chance, erfolgreich zu sein. Franchise-Management ist das anspruchsvollste Management, weil Sie nichts befehlen und nichts anordnen können. Sie müssen alles durch Überzeugung machen. Sie müssen den Partner davon überzeugen, dass genau Ihr Konzept gut für ihn ist.

Als Franchise-Geber haben Sie eine Idee, und diese können Sie nicht anordnen. Sie müssen überzeugen, d. h. die **Kommunikation** ist wichtig. Wenn Sie kommunizieren können – das ist eine weitere Voraussetzung - können Sie Menschen überzeugen, Menschen motivieren. Die Werte, die der Partner für wichtig erachtet, nämlich Freiheit, Unternehmertum (d.h. ich möchte nicht eingebunden sein, ich möchte so viel Risiko übernehmen wie notwendig ist), müssen stimmen. Wenn hier keine Übereinstimmung vorliegt, wenn Sie nicht den Eindruck haben, die Person hat die Überzeugung erfolgreich zu sein, dann dürfen Sie einen solchen Menschen nie in ein System hineinpressen.

Der nächste Vergleich – den habe ich immer bei OBI angewandt – ist, die **Werte aus der Welt des Sports** zu übernehmen. Sport können Sie nur betreiben, wenn Sie die Regeln beachten. Wenn Sie die Regeln nicht beachten gibt es die gelbe und rote Karte! Im Franchising haben Sie **Disziplin** und **Konsequenz**, d. h. es gibt auch Regeln. Und wenn Sie die Regeln nicht einhalten, dann haben Sie ein Problem. Das Problem sind die Kunden, Sie verlieren nämlich die Kunden und wenn Sie die Kunden verlieren ist Ihr System nicht erfolgreich. Das herauszufinden, ist ganz entscheidend.

DFI: Können erfolgreiche Strategien für Franchise-Geber branchenübergreifend und objektiv festgestellt und beschrieben werden?

Manfred Maus: In einer Dienstleistungsgesellschaft brauchen wir alle, die wir unternehmerisch tätig sind, zufriedene Kunden um erfolgreich zu sein. Das gilt branchenübergreifend, ob ich nun ein Hotel oder eine Fluggesellschaft oder einen Verband führe: Ich brauche **zufriedene Kunden** – als Strategie. Wie bekomme ich zufriedene Kunden? Darauf gibt es nur eine einzige Antwort: **Zufriedene Kunden bekommen Sie nur durch zufriedene Mitarbeiter!**

Und wie bekommen Sie zufriedene Mitarbeiter? Dazu muss ich die Erwartungen meiner Kunden kennen. D.h. die Mitarbeiter müssen wissen, wenn ich in dieses Hotel komme,

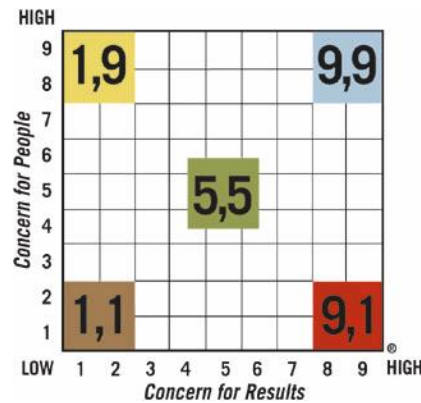
wenn ich in dieses Restaurant komme, welche Erwartungen ich habe! Wenn Sie zu Mc Donald's gehen, haben Sie andere Erwartungen als in einem Gourmet-Restaurant. Auch wenn Sie zu Aldi gehen, haben Sie bestimmte Erwartungen. Aldi hat deshalb die höchste Kundenzufriedenheit in Deutschland, weil sie diese Erwartungen erfüllen! Dass Sie dort über Paletten steigen oder an der Kasse warten müssen, stört sie nicht. Wenn ich aber zu Edeka gehe, habe ich eine andere Erwartung. Da erwarte ich, dass mir jemand „Guten Tag“ und „Auf Wiedersehen“ sagt, dass man sich auf die Menschen einstellt. Wenn ich heute sage: die Menschen werden älter, und die älteren Menschen haben ja eine hohe Kaufkraft, muss ich das Alter auch berücksichtigen. Eine Dame mit 60 oder 65 Jahren möchte nicht mit „Hi“ oder „Hallo“ begrüßt werden, sondern sie möchte mit „Guten Tag“ angesprochen werden. Und wenn diese Situation in Bayern stattfindet, sagt man stattdessen „Grüß Gott“ zueinander. Das ist die Einstellung, um zufriedene Kunden zu bekommen. Ich muss also als Unternehmer meine Mitarbeiter so motivieren, dass sie selbst bereit sind, das Ziel des Unternehmens zu akzeptieren und sich dafür zu engagieren. Wir sind in einem unglaublich harten Wettbewerb in allen Bereichen. Deshalb reicht es langfristig strategisch nicht aus, die Erwartungen nur zu erfüllen – **Sie müssen die Erwartungen übertreffen!** Die Amerikaner sagen dazu: Do the unexpected. Dann kommt Bingung zustande. Wenn Sie die Erwartungen nur erfüllen und der Wettbewerber macht es genauso, ist der Kunde weg.

Im Krankenhaus sprechen sie nach wie vor von Patienten statt Kunden. Auch die werden lernen müssen, dass aus den Patienten zufriedene Kunden werden müssen. Und wenn die Kirchen am Sonntag leer sind, dann handelt es sich um das gleiche Problem. Dann muss ich mir darüber Gedanken machen, was zu tun ist, damit der Kunde am nächsten Sonntag wieder in die Kirche kommt. Es ist einfach, aber ich muss es tatsächlich tun und ich muss es erlebbar machen. Wenn ich zum Bahnhof komme um mit meinem gebuchten 8:00Uhr Zug zu fahren, der Zug kommt aber erst um 8:30 Uhr, dann sage ich: „Ich habe den Zug nicht um halb neun bestellt, ich habe bezahlt für 8:00Uhr.“ Das sind Werte, die haben etwas mit **Pünktlichkeit** zu tun. Wenn ich sage: „Mein Laden wird um 9:00 Uhr geöffnet“, dann muss ich um 9.00Uhr öffnen und nicht um halb zehn. Und wenn ich etwas verspreche, dann muss ich es halten, das hat etwas mit **Ehrlichkeit** zu tun! Durch diese notwendigen Werte wie **Pünktlichkeit** und **Ehrlichkeit** entsteht Vertrauen und das ist ein hohes Kapital! Wenn Sie das Vertrauen verlieren, ist Ihr Unternehmen gefährdet. Das passiert manchmal ganz schnell. Denken Sie an VW und Siemens! Auch auf Franchise-Unternehmen übertragen gilt es diese Werte zu berücksichtigen. Sie können einen Kunden langfristig nicht betrügen. Sie können einmal ein bisschen schwindeln, aber langfristig läuft Ihnen der Kunde weg. Das heißt, **die anspruchsvollste Unternehmensführung heute und in der Zukunft sehe ich in der Führung einer Organisation nach Werten.** Das habe ich bei OBI aufgebaut, einen Wertekanon und den habe ich mit den Franchise-Partnern abgestimmt. Wir stehen für Ehrlichkeit!

DFI: Gibt es Führungsinstrumente – auch wiederum branchenunabhängig - die man jedem Franchise-Geber ans Herz legen kann?

Manfred Maus:

Natürlich. Im Führungsverhalten müssen wir ja etwas vorleben. Bei OBI und auch in anderen Franchise-Organisationen arbeiten wir nach dem „managerial grid“, dem Verhaltensgitter zur Bestimmung des eigenen Führungsstils. Jeder Mensch hat durch die Erziehung einen bestimmten Führungsstil an sich. Es kommt hier aber nicht darauf an, dass Sie Ihren eigenen Führungsstil sehen, sondern dass Sie erkennen, wie ihn Ihre Mitarbeiter sehen bzw. erleben – wie ihre Mitarbeiter also von Ihnen geführt werden. Und da gibt es zwei Faktoren, die beim Führen wichtig sind. Das eine ist die **Sachebene** (Concern for Results) und das andere ist die **soziale Ebene** (Concern for People), der Umgang mit den Menschen.



Beispiel: Der Ausspruch gegenüber den eigenen Mitarbeitern: „Entweder die Palette ist weg oder du bist weg“ wäre ein sehr starkes autoritäres Führungsverhalten mit Anweisungen und der Erwartung des Gehorchens. Im Grid Verhaltensgitter mit einer Skalierung von 1=schwach bis 9=stark auf beiden Ebenen würde das folgendes bedeuten: Sehr effizient (Aufgabenorientiert) auf der sachlichen Ebene, entspricht einer 9. Menschlich (Mitarbeiterorientiert) auf der sozialen Ebene allerdings eine Katastrophe, entspricht einer 1. **Der Führungsstil entspricht dann der 9/1.**

Das Gegenteil dazu ist:

Beispiel: Zuerst einmal allgemeines Gerede über Karneval: „wie war's denn so, aha einen neuen Freund usw...“, dann geht man noch ein bisschen auf den Golfplatz den Schläger schwingen etc. Und wenn man dann noch ein bisschen Zeit hat, dann redet man auch übers Geschäft. Aber das Geschäft ist nur Nebensache, obwohl wir hier in einer dienstlichen und geschäftlichen Atmosphäre sind. Das ist also genau der umgekehrte Fall nach dem Motto „Hauptsache wir bleiben Freunde“. **Der Führungsstil entspricht dann der 1/9.**

Beispiel: Dann gibt es noch den **1/1-Führungsstil**, der ist weder-noch. Man sagt sich: „Schnauze halten, nicht auffallen, ich hab' sowieso nur noch sechs Monate, dann bin ich in Pension, oder Beamter oder oder...“. Leider Gottes sind im deutschen Einzelhandel 60 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 1/1. Wie nennt man das hier? Innere Kündigung! Das heißt, ich mache einen Job, ich guck genau auf die Uhr - ob ich zufriedene Kunden habe oder nicht interessiert mich nicht, den Kunden seh' ich sowieso nicht wieder.

Beispiel: Dann haben wir den **9/9-Führungsstil** – den streben wir an – das heißt gemeinsame Ziele, gemeinsame Treffen z. B. unser Treffen hier um 11 Uhr. Wenn sie nun um Punkt 11 Uhr noch nicht da gewesen wären, wäre ich weg gewesen. Wäre ich dann autoritär oder konsequent? Konsequent, das hat nichts mit Autorität zu tun. Wir hatten ja eine Vereinbarung! Das heißt also, ich versuche mit meinen Mitarbeitern zu einer Vereinbarung zu kommen, ich mache Betroffene somit zu Beteiligten. Jeder der von deiner Entscheidung betroffen ist, wird in den Entscheidungsprozess einbezogen. **9/9-Führungsstil!**

Und jetzt kommt der am meisten verbreitete Führungsstil in Deutschland, der so genannte **5/5-Führungsstil**. Was heißt das? Ich sage Schwarz, Frau Wimmer sagt Weiß und da kommt nach einer Stunde der Herr Hofer und sagt: „Jetzt streitet ihr euch schon eine Stunde, sagt doch endlich: Grau!“ Dann ist jeder gleichmäßig unzufrieden. Das wird uns jeden Tag vorgemacht. Und wenn sie permanent in einer Organisation diese faulen Kompromisse machen – ich spreche nicht von Kompromissen allgemein, wir müssen im Leben immer Kompromisse eingehen - aber du darfst keine faulen Kompromisse machen! Konsequenz und Disziplin! Wenn ich den Franchise-Vertrag unterschrieben habe und darin

ist eine 2,5 %ige Franchise-Gebühr festgehalten, dann sind das nicht 2,4 % oder 2,6 %, sondern 2,5 %, das haben wir vereinbart. Agiere ich konsequent, wenn ich dem, der ein bisschen besser verhandeln kann, mehr gebe, und dem anderen, der ehrlicher und einsichtig ist weniger? Dem, der mich erpresst, wieder bessere Konditionen als dem anderen, der anständig ist etc... Das ist kein Verhalten nach Werten. Das sind keine Werte!

Nun, wenn Sie das so durchziehen, hat man ein Gitter, ein Grid. Was machen Sie damit jetzt? Bringen Sie alle Franchise-Partner in einen Raum, geben Sie Ihnen 60 Fragen, die sie nach dem Multiple Choice Verfahren bearbeiten müssen. Daran können sie sehen, wo sie stehen. 80% sehen sich bei 9/9?? Mit diesen Antworten gehen Sie ins Seminar, dort bekommen sie die gleichen 60 Fragen noch einmal mit der Auflage, Einstimmigkeit in jeder Frage zu erzielen. Dann beginnen sie mit der ersten Frage: Was hast Du? Sie sagen A), was hast Du? B) – ich hab' C). Dann sage ich: Frau Wimmer, Entschuldigung, wie können Sie da B) hinschreiben? Ist doch ganz klar C). Dann kommt der Hofer und sagt: Nein, weder B) noch C), das ist A), ganz klar! Was passiert dann? Jeder versucht seine vorgefertigte Meinung durchzusetzen. Damit öffnen Sie sich, damit wird Ihr Führungsstil sichtbar und daran erkennt man, wie jede einzelne Person führt. Zum Abschluss gibt man sich Feedback. Somit haben Sie einen Vergleich zwischen Eigenbild und Fremdbild, wodurch eine gemeinsame Kultur entsteht – und wir sprechen von einer Franchise-Kultur: Wie wollen wir miteinander umgehen?

Als ich vor 35 Jahren bei Professor Blake (Entwickler dieses managerial grid, Texas) damit begonnen habe, solche Seminare über 3 – 4 Wochen zu halten, bin ich nach Hause gekommen, und meine Frau fragte – wir waren damals jung verheiratet - : „Was hast Du denn drei Wochen in Amerika gemacht?“ Ich habe ihr das erklärt und habe so große Flipcharts nach Hause gebracht, wie ich bewertet wurde usw.. Da schaute sie mich an und sagte: „Dafür fährst Du drei Wochen nach Amerika? Das hätte ich Dir auch sagen können!“

Aber für gleichgestellte Unternehmer ist das Feedback in einer Gruppe wichtiger als wenn die Frau Dir das sagt. Das heißt, ich brauche eine Unternehmens-Kultur in einer Franchise-Organisation, weil ich nichts anweisen kann. Die Frage ist, wie wollen wir miteinander umgehen? Und da muss klar sein, dass wir **gemeinsame Werte** haben, dass **konstruktive Kritik** positiv ist – da darf ich nicht jedes Mal beleidigt sein – da muss klar sein, dass wir nicht unter die „Gürtellinie“ gehen, dass ich Menschen nicht persönlich beleidige. Das sind alles Dinge, die in einer Franchise-Organisation den Führungsstil prägen – ganz egal, was Sie machen.

DFI: Junge Franchise-Systeme und angehende Franchise-Geber tun sich oft schwer in der Vorstellung, dass sie plötzlich eine ganz andere Funktion innehaben und dass eine Systemzentrale nichts anderes ist als ein Dienstleister. Entsprechend schwer fällt die Umsetzung. Sie selber gebrauchen in diesem Zusammenhang oft das Wort „Dienen“. Was raten Sie Ihren Franchise-Kollegen dazu?

Manfred Maus: Ich sehe eine Franchise-Zentrale immer als Vollzugsorgan, nicht als Anweisungsorgan. Wir haben Beschlüsse, wir machen Betroffene zu Beteiligten – das ist ein wichtiger Wert. Einbeziehen - deshalb ist der Dialog, die Kommunikation sehr wichtig. Sie merken, wie ich im Element bin, in der Kommunikation. Wenn Sie nicht kommunizieren können, können Sie keine Franchise-Organisation führen. Dann haben Sie Beschlüsse und das ist das unternehmerische Problem: Sie müssen umsetzen! Viele haben tolle Ideen und setzen nichts um. Wie können Sie umsetzen? Dazu haben Sie eine Systemzentrale. Und dort gibt es Leute, von IT angefangen über Werbung, Einkauf, Sortiment, Training – das beschließen wir. Wir beschließen: Jeder Franchise-Partner muss ein solches Seminar mitmachen. Jeder Marktleiter muss ein solches Seminar mitmachen. Wir machen die und die Werbung, wir haben die und die Spots. Solange wir die Spots nicht fertig haben,

können wir über alles diskutieren. Aber wenn dann ein Beschluss gefasst wird, dann machen wir das! Dann müssen wir konsequent diesen Beschluss auch umsetzen und nicht permanent umfallen. Das heißt, die System-Zentrale ist das Vollzugsorgan von gemeinsamen Beschlüssen und kein Anweisungsorgan! Sie sorgt dafür, dass das, was wir aufgebaut haben, was wir beschlossen haben zu tun, konsequent umgesetzt wird und kontrolliert diese Umsetzung. Dadurch entsteht ein **Erfolgsresultat**.

Wenn ich sage: „Wir haben heute ein Fußballspiel und wir wollen das Spiel gewinnen - das reicht nicht! Sondern was müssen Sie sagen? Wir wollen das Spiel mit 2:1 oder mit 1:0 gewinnen. Ich muss ein ganz konkretes Ziel haben. Und dann gibt es Diskussionen, beispielsweise gibt es einen Egoisten, einen Störenfried im Team. Gibt es einen in der Fußballmannschaft, der ins Spiel geht und sagt: „Ich schieße heute Abend ein Tor!“ (Ich schieße das und nicht du) – ist das ein Störenfried in einem Team? Darüber kann man lange diskutieren. Wir haben darüber diskutiert und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass er kein Störenfried ist. Sie brauchen Leute, die egoistische Ziele haben und sagen: ich bin verantwortlich, ich mache das und das, ich verkaufe heute das Auto, ich schieße ein Tor. Aber ich muss wissen, dass über dem egoistischen Ziel ein überlagertes Ziel existiert, das heißt: Wir müssen das Spiel gewinnen! Zu diesem egoistischen Ziel gibt es also noch ein allgemeines, überlagertes gemeinsames Interesse. D.h. die Firma OBI muss den Kunden erhalten, der Kunde darf nicht zu BAUHAUS, wir brauchen zufriedene Kunden. Das war unser oberstes Unternehmensziel.

Ein anderer Wert, den ich auch versucht habe und versuche vorzuleben, ist: Wenn Sie ein gewisses Alter haben, müssen sie auch loslassen können. Es gibt viele Pioniere, die nicht loslassen können. Ich habe einen Unternehmer, der seinen Betrieb seiner Tochter übergeben hat und damit sehr froh war – wunderbar, nächste Generation. Er sagte mir, dass er ein tolles Verhältnis zu seiner Tochter hätte und alles reibungslos läuft. Das war morgens um 9 Uhr. Wir gehen in die Sitzung und nachmittags um 16 Uhr kommt seine Tochter zu mir und sagt: „Herr Maus, Sie müssen unbedingt mit meinem Vater reden, ich habe ein riesen Problem mit ihm.“ Ich sage: „Das verstehe ich nicht, ich habe doch gerade das Gegenteil gehört“. Daraufhin sie: „Das Problem ist, dass mein Vater um 6 Uhr als Erster im Betrieb ist. Wir dagegen sind jung verheiratet und haben zwei Kinder, ich komme um 8 Uhr. Das Problem ist das Bild, das mein Vater abgibt: Er ist ja nach wie vor der Erste und der Letzte im Betrieb und die Tochter kommt mit ihrem Hintern nicht aus dem Bett, die ist ja nur auf dem Papier die Chefin. In Wirklichkeit ist der Vater nach wie vor der Chef.“ Ich ging zu ihm und fragte nach, da sagte er mir: „Herr Maus, wollen Sie mich aus meinem Betrieb jagen?“ „Nein, ich will Sie nicht aus dem Betrieb jagen, ich will Ihnen nur klar machen, dass Sie in einem gewissen Alter sind. Das Wichtigste, was wir beide vereinbart hatten war doch, dass Sie Ihren Betrieb in die nächste Generation führen. Nichts ist wichtiger als das! Und da müssen Sie Ihrer Tochter helfen, dass sie das schafft“. Da sagt er: „Was soll ich denn den ganzen Tag machen? Ich kann nicht den ganzen Tag Golf spielen, ich kann auch nicht den ganzen Tag spazieren gehen...“. Ich antwortete: „Sie können den ganzen Tag machen was Sie wollen, suchen Sie sich ein Hobby, fliegen Sie nach Mallorca oder auf die Malediven oder gehen Sie Jagen oder Spazieren, Sie können auch in Ihren Betrieb gehen, aber nur nicht morgens als Erster und abends als Letzter. Nicht weil Sie das nicht dürfen, sondern weil Sie Ihrer Tochter in den Rücken fallen – sie hat so keine Chance!“

Das bedeutet **Konsequenz** und **Disziplin** – und das müssen Sie vorleben!

Das ist nicht einfach – das hören Sie überall an jeder Hochschule. Da hören Sie von den Professoren irgendeine Theorie und selbst verstoßen sie dann dagegen. Das ist ein Problem, wenn Sie nicht konsequent sind, z. B. wenn Sie Kinder erziehen, wenn Sie den Kindern diese Werte nicht beibringen. Die Werte werden in der Familie als Erstes vermittelt. Ich habe vor eineinhalb Jahren den höchsten Orden des Vatikans bekommen – den päpstlichen Silvester-Orden – noch vom verstorbenen Papst. Für meine Anstrengungen,

christliche Werte in die Wirtschaft zu übertragen. Bei der Überreichung kam ein Professor und stellte auf einmal die Frage: „Herr Maus, wo haben Sie eigentlich Dienen gelernt?“ Da war ich im ersten Augenblick ein bisschen überrascht – und dann sagte ich: „Zu Hause bei meinen Eltern“. Da sagte er: „Da haben Sie aber Glück gehabt“. Ich: „Wieso?“ „Ja, wenn Ihre Eltern nicht gelebt hätten?“

Nun bin ich Jahrgang 1935 – ich war zehn Jahre alt, als der Krieg zu Ende war, mein Vater war Soldat und meine Mutter hat drei Kinder erzogen – eine tolle Leistung!

Wenn Sie katholisch sind wissen Sie, was Ministrant zu sein heißt? Messdiener, das heißt für mich Dienen. Jeden Donnerstag musste ich morgens um 7 Uhr dienen. Und der Pfarrer – er war so ein bisschen Vaterersatz – hat mir beigebracht, dass ich 10 Minuten vor 7 Uhr in der Sakrestei sein muss. Das ist **Pünktlichkeit**.

Ich habe einen Fahrer seit 18 oder 20 Jahren, der ist am Anfang ein einziges Mal zu spät gekommen. Ich sagte, wir müssen um 6 Uhr losfahren, damit wir um 7 Uhr in Düsseldorf am Flughafen sind. Er hat verschlafen und kam 7:10 Uhr. Da war ich weg, bin alleine gefahren. Daraufhin habe ich ihm gesagt: Herr xxx, wenn ich sage um 7 Uhr fahren wir los, dann ist meine Erwartung, dass Sie wenigstens 10 Minuten vor 7 Uhr im Auto sitzen und über das Radio oder Navi-System festgestellt haben, ob die Autobahn frei ist, ob wir Landstraße fahren, ob es Nebel hat oder oder. Wenn Sie das nicht können, dann suche ich mir einen anderen Fahrer. Das habe ich ein Mal in aller Ruhe und mit aller Konsequenz gesagt und seitdem ist dieser Mann pünktlich wie eine Schweizer Uhr.

Was will ich damit sagen? Ich muss eine Kultur haben, wie wir zusammenarbeiten. Auch wenn ich einen Verband führe, ich habe z. B. den Franchise-Verband in München geführt, dann den Europäischen Verband, dann die Firma Lux und dann die Firma OBI aufgebaut. Eine Dame mit der ich damals angefangen habe, ist heute noch da. Die sagt mir heute: „Herr Maus, am Anfang habe ich nur Spesenzettel gesehen – außer Spesen nichts gewesen“. Hunderte haben gesagt: „Mensch, was der Maus da vor hat, das wird ja nie was, um Gottes Willen, der soll am Besten heute noch aufhören.“ Und heute machen wir sieben Milliarden Euro Umsatz mit 25.000 Mitarbeitern in Deutschland, in Russland und in Tschechien, Ungarn, Italien, Österreich usw.. Aber das geht nur, wenn Sie eine Vision haben und wissen, Sie brauchen die richtigen Menschen dazu, und Sie müssen die Menschen begeistern und motivieren können. Das ist unser gemeinsames Ziel. Und dieses Ziel gehen wir jetzt gemeinsam an. Die Hürden, die dabei auftreten müssen wir überwinden. Wenn Sie eine Idee haben, dürfen Sie nicht permanent diskutieren warum das nicht so geht. Jede Idee wird, wenn Sie in einer Franchise-Organisation nicht aufpassen und die Menschen auffordern mitzudiskutieren, weg-zerredet, weil die Menschen in erster Linie darüber diskutieren warum etwas nicht geht.

Ich habe diese Gefahr gesehen und sofort gesagt: Wir entwickeln eine Kultur bei einer neuen Idee. Der Grundsatz lautet: „Was muss ich tun, damit es geht?“ Und nur unter dieser Überschrift durfte eine Diskussion mit dem Partner geführt werden. Ich habe ja beispielsweise vorher im Interview gesagt: Werte aus der Welt des Sportes. Was muss ich jetzt tun, damit meine Franchise-Partner verstehen, was ich damit meine? Ich habe eine Faszinations-Studie gelesen „Was fasziniert Menschen?“ Olympische Spiele! Warum? Weil bei Olympischen Spielen nur die Besten von der ganzen Welt mitmachen können in jeder Disziplin. Das ist das Symbol: die Ringe, die meine Marke OBI trägt. Also was habe ich gemacht? Wie kann ich die Ringe zu OBI bringen? Geht nicht, geht nicht, geht nicht ... Was muss ich tun, damit es geht? Ich bin so lange zu Dr. Tröger gelaufen, bis der gesagt hat: Der Mann ist so begeistert von der Idee, dann machen wir das. Und so haben wir es geschafft.

DFI: Geht nicht, geht nicht, geht nicht... Gerade jüngere Franchise-Systeme sind oft mit dieser Frage konfrontiert. Oft hört man dann: Ja, die OBI's und McDonald's' und... - mit

denen können wir uns nicht vergleichen und identifizieren. Können Sie uns weitere Beispiele nennen, die zeigen, dass sich auch eine Marke wie OBI mit solchen Haltungen auseinandersetzen muss, um Ziele nachhaltig zu erreichen? Gerade auch um diesen Neustartern Mut zu machen?

Manfred Maus: Ja, das kann ich. Grundsätzlich: Wir müssen eine Strategie haben. Wir müssen überzeugt sein von dem, was wir tun. Und wir müssen **durchhalten!**

Beispiel Company-Hymne: Meine Frau hat einmal gesagt: „Musst Du denn permanent Vorträge halten? Jeden Abend bist Du unterwegs.“ „Ich muss aber die Menschen einstellen auf unsere Philosophie, was soll ich denn machen?“ Sie guckt mich an und sagt: „Du könntest mal ein Lied über OBI machen, dann hast Du nicht immer Vorträge.“ Ich habe gelacht und gedacht, das ist ja nett und entgegnete: „Was meinst Du denn mit Lied?“ Sie: „Du kennst Udo Jürgens, der macht ganz tolle Texte“. Ich komme am nächsten Tag in den Betrieb und sage: „Ich hab’ es mir überlegt, wir machen eine Hymne“. Eine Hymne? Das geht nicht, das bringt doch nichts ... Ich ruf’ den Udo Jürgens an, erhalte wenig Resonanz. Ich rufe ihn nochmals an, er lädt mich ein, guckt auf die Uhr und sagt: „Ich muss in einer halben Stunde zum Flughafen, um nach Wien zu fliegen. Länger brauche ich aber auch gar nicht“. Wir sind bei ihm in seinem Haus, wo er normalerweise niemand empfängt. „...Jetzt kommt schon wieder einer mit dem Geldkoffer, der mich kaufen will. Ich bin Künstler! Wenn ich eine Idee habe, dann mache ich ein Lied, aber ich habe noch nie für einen Kunden ein Lied geschrieben.“ Ich sagte: „Ich habe eine Firma, die heißt OBI, und wir haben eine Idee. Jeder Mensch braucht OBI. Nicht weil wir Teller verkaufen oder Holz, sondern Nutzen. Der Mensch braucht Geborgenheit! Ohne Geborgenheit können Sie nicht leben!“ Und der Udo wurde immer freundlicher und netter und nach einer Stunde sagte er: „Ich bin Künstler, wie heißen Sie mit Vornamen? „Manfred“ – gut, „Udo – ich denke über das Gespräch nach.“ Nach zwei Wochen schickt er mir ein kleines Tape, ich höre kurz rein. Er sagt: „Es ist vier Uhr morgens, ich sitze an meinem Flügel, denke über unser Gespräch nach. Der Titel könnte lauten: ‚Mehr als nur vier Wände, an die man Bilder hängt‘.“ Ich höre da rein und sage: „Udo, das gefällt mir. Da müssen wir textlich ein bisschen daran feilen, da muss noch etwas mehr Rhythmus rein, wann können wir uns treffen?“ Udo: „Ja, dann und dann, in Ragaz“. Wir treffen uns in Ragaz, sitzen zwei, drei Stunden, haben Champagner getrunken, haben geredet und gemacht. Anschließend hatten wir eine Company-Hymne. Wir haben 22. – 25.000 Mitarbeiter in die Köln-Arena eingeladen, vom Hausmeister angefangen bis zu jedem Franchise-Partner. Der Udo war da und hat das Lied vorgestellt und einen Abend nur für OBI gemacht. Wir hatten eine Stimmung – unglaublich! Heute noch werde ich angesprochen: „Wissen Sie noch in Köln, 18.000 Menschen?“ „Was war denn das Besondere daran?“ Eine Frau antwortete mir: „Ich hab’ gar nicht gewusst, wieviel 18.000 Menschen sind – und ich gehör’ dazu!“

Wir sprechen von einem Wir-Gefühl, man muss den Menschen ein Wir-Gefühl vermitteln. Wie mache ich das? Wie bringe ich die Leute aus Dresden, aus Leipzig, aus Hamburg, aus München, aus Nürnberg, aus Zürich, aus Budapest und aus Prag nach Köln? Wir haben mit der Lufthansa gesprochen, die haben uns ein Angebot gemacht. Wir haben Busunternehmen genommen, die sind sternförmig von den Airports alle nach Köln gefahren – und am nächsten Tag mussten alle ja wieder zu Hause sein. Wir haben das organisiert und morgens um 4 oder 5 sind die wieder nach Hause gekommen und waren um 8 Uhr in ihrem Laden. Und die reden heute noch darüber. So können Sie mit einer Franchise-Kultur Menschen begeistern, ihnen einen Sinn vermitteln. Welchen Sinn macht es denn, bei OBI an der Kasse zu sitzen? Den Menschen zu helfen, eine eigenes Zuhause aufzubauen!

Beispiel Orchideen: Ich habe angefangen, Orchideen zu verkaufen. Da haben sie mich für verrückt gehalten. Ich habe Franchise-Partner, die waren alle Baustoff-Händler, haben Zement und Baustoffe verkauft. Jetzt kommt einer und sagt, wir verkaufen lebende

Pflanzen. Was meinen Sie, was ein Baustoff-Händler darauf sagt? Der ist ja ganz durchgeknallt, das geht doch nicht! Heute gibt es keinen Baumarkt mehr auf der ganzen Welt, der kein Garten-Center hat. Ich habe aber nicht Garten-Center gesagt, sondern bei OBI „Garten-Paradies“. Um das Emotionale einzubinden. Die Frau geht ins Paradies und kauft dort Orchideen, nicht einen Sack Zement. Weil eine Pflanze ein dekoratives Element ist, genauso wie Sie Ihr Zimmer verschönern, wie Sie Lampen aufhängen, Bilder aufhängen und dekorieren.

Beispiel Glühlampen: Ich habe mit Siemens und Osram Seminare machen müssen, um den Ingenieuren beizubringen, was sie verkaufen. „Was verkaufen Sie?“, habe ich gefragt. „Glühlampen“. „Nein, Sie verkaufen Luxus. Luxus für Emotionen“. Mit Lampen können Sie zu Hause eine Stimmung erzeugen. Licht ist Sicherheit. Wenn Sie Ihren Garten, Ihren Hof, Ihr Haus beleuchten, den Zugang, dann ist der Nutzen die Sicherheit. Also müssen Sie über den Nutzen nachdenken.

Beispiel Migro: Sie wollen in der Schweiz ein Franchise-System aufziehen mit der Firma Migro. Die Firma Migro sagt Ihnen: „Also, Herr Maus, was Sie anbieten – Einkauf, Buchhaltung, Werbung - können wir selber. Wir sind die erfolgreichsten Einzelhändler in Europa, wir brauchen nichts von OBI! Und dafür sollen wir auch noch 2,5 % Franchise-Gebühr bezahlen!“ Es dauerte fünf Jahre bis ich von Migro einen Vertrag hatte. Und wie konnte ich Migro überzeugen? „Sie können nur für 5 Mio. Schweizer Glühlampen bei Osram oder Bohrmaschinen bei Bosch einkaufen. Und wie viele Menschen leben in Deutschland? 80 Millionen. Und in Tschechien und in Ungarn und in Italien und in Russland? Also wir kaufen für 500 Millionen Menschen Glühlampen ein. Wer kriegt dann den besten Preis, Sie oder OBI? Solange Sie alleine sind in der Schweiz, spielt das keine Rolle. Wenn aber der Wettbewerber kommt – jetzt kommt Hornbach, der hat bessere Preise als sie und diese können sie gar nicht kriegen, denn sie können nur für 5 Mio. Menschen einkaufen -, also brauchen Sie einen Partner. Doch wenn Sie mit OBI eine Partnerschaft eingehen, dann geht es nur über ein Franchise-System und die Läden müssen OBI heißen. Konsequenz und diszipliniert muss das auch für Migro umgesetzt werden. Da haben sie nein gesagt. Ich habe weiterverhandelt, so lange, bis das verstanden wurde.“

DFI: Man sagt, die Kommunikation mit Kunden und Partnern ist der Dreh- und Angelpunkt in einem Franchise-Netzwerk. Ohne intelligente Technologie jedoch ist dies zumindest in größeren Systemen heute nicht mehr möglich, ohne individuelle Ansprache aber auch nicht. Wie haben Sie dieses Spannungsverhältnis bei OBI gelöst?

Manfred Maus: Um erfolgreich zu sein brauchen Sie eine schlanke Organisation, und dafür müssen Sie die beste IT einsetzen. IT ist ganz wichtig, da muss die System-Zentrale investieren. Wir haben eine eigene EDV-Abteilung, die eigene Software entwickelt, und die ist Teil der Dienstleistung, die ich dem Franchise-Nehmer biete. Das was er da bekommt, bekommt er nicht bei SAP, sondern nur bei OBI. Und ich muss das in der Kommunikation und im Laden so weit nutzen, wie es erforderlich ist, damit der Franchise-Partner das als Dienstleistung realisiert. Ich muss permanent in Systemkopf, IT und Technologie investieren. Das gilt für die Logistik beispielsweise, ganz wichtig ist das in der Werbung, in der Werbekontrolle. Und ich muss messen, messen, messen. Nur was ich messe, kann ich wirklich verbessern. So kann ich die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit über Technologie messen. Dienstleistung also auch über Technologie.

Die Kommunikation ist eminent wichtig in einem Verhältnis – ich sage das immer vielleicht etwas überspitzt: Franchising ist wie wenn Sie heiraten. Sie können eine Ehe nur führen, wenn die Partner zusammenpassen und sie langfristig angelegt ist. In einer Ehe, in einer (Franchise-) Familie können Sie nicht nur über die Technik miteinander kommunizieren. Das Internet ist zwar wichtig, aber der menschliche Kontakt muss erhalten bleiben.

Das heißt, die System-Zentrale hat Gebietsleiter, die den Franchise-Partner betreuen und ihm helfen das System anzuwenden. So bekommen Sie gleichzeitig ein Feedback vom Markt, ob das, was Ihr Partner tut, marktgerecht ist. Es ist ein permanenter Dialog zwischen System und Anwendung des Systems. Das geht nur über Menschen, die draußen betreuen und natürlich die Technologie mit einsetzen.

DFI: Ein weiteres Spannungsverhältnis entsteht oft zwischen Franchise-Nehmern mit bestehenden Franchise-Verträgen und den durch die rasanten Entwicklungen unserer Zeit bedingten notwendigen Innovationen und Änderungen durch den Franchise-Geber. Sie sind – weiter oben haben Sie es bereits gesagt – ein leidenschaftlicher Verfechter von Änderungen. Welchen Rat geben Sie Ihren Franchise-Kollegen dazu?

Herr Maus:

Zunächst muss die Erkenntnis vorhanden sein, dass Konflikte nichts Negatives sind, wenn ich mit ihnen richtig umgehe. Wenn ich also sachlich damit umgehen kann, ist ein Konflikt immer ein Ansatz, die beste Lösung zu suchen. Die Schwierigkeit darf ich nicht als Gefahr sehen. Im Franchising muss ich wissen, dass ich permanent die unterschiedlichen Meinungen mit meinen Partnern lösen muss. Das Schlimmste ist, wenn es keine Freiheit im System gibt und ich Angst habe, etwas auszusprechen – wie in einer Ehe. Wie soll eine Ehe funktionieren, wenn ich in eine bestimmte Richtung fühle, das aber nicht sagen kann, weil mein Partner sonst beleidigt ist? Also verdränge ich das, und irgendwann platzt die ganze Geschichte.

Das heißt, die Offenheit, die Freiheit, mit menschlichen Konflikten umzugehen, ist ganz, ganz wichtig. In einer globalisierten Welt mit ständiger Berührung unterschiedlicher Kulturen untereinander sind **Toleranz** und **Respekt** zwei elementare Werte. Wenn ich ein offenes Ladengeschäft habe mit 100 Mitarbeitern, und davon sind 5 Muslime, die fünf Mal am Tag beten wollen, was mache ich? Der Reporter von der Bildzeitung wartet geradezu um die Ecke bis er schreiben kann: „OBI verbietet Muslimen das Beten und ist nicht tolerant und respektiert andere Kulturen nicht“. Das findet nicht im Irak statt, sondern in Berlin, in München, in Nürnberg... Also müssen wir dieses Thema ansprechen. Wir sagen, da ist ein Raum, da könnt ihr beten. Und die sagen, wir wollen nicht in einen Raum abgedrängt werden, wir wollen in der Holzabteilung beten und unseren Teppich ausrollen. Ich habe gesagt: „Ich toleriere das, was du möchtest – Beten. Auf der anderen Seite musst du unsere Kultur respektieren und tolerieren“. Wir haben uns einigen können, aber das sind Fragen, die wir uns in der Vergangenheit nie gestellt hatten. Nun haben wir uns geeinigt, meinen Sie, das Thema sei jetzt erledigt? Am nächsten Tag kommen die anderen und sagen: „Herr Maus, wenn die während der Arbeitszeit beten, dann muss man das vom Gehalt abziehen“. Und so kommen wir zum nächsten Wert und der heißt **Gerechtigkeit**. Wir beten nicht, wir arbeiten in der Zeit. Wenn die fünf Mal am Tag beten mal 20 – 25 Tage in zwölf Monaten, rechnen Sie das hoch. Was machen Sie jetzt? Sind Sie gerecht? Ich sage Ihnen ja nur Beispiele aus der Praxis.

DFI: Wo passieren die häufigsten und unverzeihlichen Fehler bei Aufbau und Weiterentwicklung eines Franchise-Systems?

Manfred Maus: Die schlimmsten Fehler werden gemacht, wenn Sie etwas anbieten, was sie noch nicht ausprobiert haben.

DFI: Über die Kundenzufriedenheit haben Sie schon vieles gesagt. Vielleicht nennen Sie uns kurz die Instrumente, mit denen Sie diese bei OBI gemessen haben.

Herr Maus: Um die Neutralität zu wahren, haben wir viele Messungen mit außenstehenden Dienstleistern gemacht. Von den Menschen bekommen Sie keine ehrliche Antwort. Wir haben das Instrument der Balanced Scorecard benutzt.

DFI: OBI ist in seiner Branche der Höchstpreisigste. Der Preisdruck ist in den letzten Jahren jedoch immer größer geworden. Wird eine Marke wie OBI das auch in Zukunft durchstehen können?

Herr Maus:

Ich bin nicht mehr operativ tätig, deshalb kann ich die Frage nur allgemein beantworten. Jedes Unternehmen, ob Franchising oder Filialisierung, muss eine Aussage machen und sich preislich positionieren. Wir sprechen von Erlebnis-Marketing. Die Menschen suchen nach Erlebnissen. Und Fakt ist, dass der Preis ein Erlebnis ist, daran kommt keine Organisation vorbei. Wenn Sie einen Flug buchen, wie machen Sie das? Sie gehen ins Internet und suchen den günstigsten Flug. Und dann kommen Sie zu mir und sagen: „Stellen Sie sich mal vor Herr Maus, ich bin für 29 Euro nach Rom geflogen, ist das nicht toll?“ Das ist ein Erlebnis. Die Frage ist: Was haben Sie für ein Preisimage? Sicherlich ist OBI heute preiswettbewerbsfähig. Wenn Sie Äpfel mit Äpfel, Qualität mit Qualität vergleichen, ist OBI der Preisgünstigste überhaupt. Sie müssen den fairen Preis vergleichen. Bei OBI bekommen Sie mehr Strategie, mehr Service, mehr Qualität.

In Deutschland sind wir Discount-Weltmeister. Wir erleben eine Aldisierung. „Geiz ist geil“ und „Ich bin doch nicht blöd“ ist die erfolgreichste Werbekommunikation, die es im Augenblick in Europa gibt. Jetzt können Sie sagen: „Das ist aber sehr primitiv, wie soll ich dem zustimmen?“ **Das ist sehr primitiv, aber außerordentlich erfolgreich.** Weil diese Preispositionierung so wichtig ist, und ich sage Ihnen, auch Sie sind ein Schnäppchenjäger, und Sie auch. Und wenn dem nicht so wäre, wären Sie blöd.

Ich fliege vorletzte Woche von Düsseldorf nach Zürich. Sitzen zwei Schweizer neben mir – wir kannten uns nicht – die zwei Tage in Krefeld und Düsseldorf waren und sagten: „Das ist in Deutschland ganz furchtbar, nur Preise, überall wo man hinkommt Preise, Preise, Preise! In der Schweiz ist das nicht so schlimm. Ich habe ihnen zugehört, und nach einer halben Stunde habe ich sie gefragt: „Warum fliegen Sie mit mir heute Abend mit der Air Berlin für 49 Euro, warum nicht mit der Lufthansa oder mit der Swiss?“, „Ja, das hat die Sekretärin gemacht, und das hätte ja so viel mehr gekostet“. „Ja, sehen Sie ...“

Das Flugzeug ist pünktlich in Düsseldorf abgeflogen, wir kommen pünktlich in Zürich an. Das ist das, was ich erwarte. Ich brauche keine Frankfurter Zeitung, ich brauche kein Abendessen, ich will nur sicher von Düsseldorf nach Zürich fliegen, und das kriege ich für 49 Euro. Warum soll ich 200 Euro bezahlen? Und wenn Sie das auch so sehen, dann kann ich Ihnen nur sagen: Toll! Du bist ja nicht blöd und zahlst mehr!

Selbst eine Marke wie Lufthansa kommt da nicht vorbei. Sie lesen jeden Tag: „Lufthansa für 99 Euro in ganz Europa“. Weil das zum Preis-Leistungsverhältnis gehört. Welches **Preisimage** hat Douglas, welches Schlecker? Ist Edeka teurer als REWE? Gehen Sie bei Aldi einkaufen? Das ist sozial überhaupt kein Problem. Die Frau Doktor geht zum Aldi und dann nebenan zum Gourmetgeschäft und kauft dort Kaviar. Wir müssen heute in der Preispositionierung wettbewerbsfähig sein und marktgerecht. Das können Sie nur, wenn Sie eine klare Kostenstruktur haben. Nur dann können Sie langfristig die Kunden halten.

In Amerika können Sie kein Auto verkaufen ohne Rabatt. Warum? Welches ist die erfolgreichste Autofabrik der Welt? Toyota! Toyota hat kein Problem mit Amerika, baut eine Fabrik nach der anderen. Warum? Weil die amerikanischen Autobauer noch nicht begriffen haben, dass sich die Welt verändert hat. Wenn ich ein Auto baue, das 40 l Sprit braucht,

habe ich ein Problem. Die amerikanischen Autofahrer jedoch haben inzwischen begriffen, dass sie das nicht mehr bezahlen können. Die Deutschen haben das auch etwas verschlafen, sind jetzt aber wach geworden.

Diese Preispositionierung ist sehr wichtig und hängt zweifellos auch mit der Marke zusammen, aber Sie kommen auch da an der Frage nicht vorbei. Sie müssen eine Aussage machen. Es gibt natürlich Nischen für exklusive Produkte, für Luxus. Wer einen Porsche kauft, muss nicht nach dem Preis fragen. Oder schauen Sie die Schweizer Uhren an, die können gar nicht genug liefern. Aber nicht für die Deutschen, sondern für die Japaner und Chinesen und die Ölscheichs. Dort ist die Kaufkraft.