Die Reife eines Franchisesystems

Warum ab einer gewissen Systemgröße die einzelne Unit wichtiger wird als der nächste Standort

Bonner Franchisetag · September 2026

MRS.SPORTY

WER HIER SPRICHT

Mrs.Sporty: über 20 Jahre im Fitnessmarkt.

120+	rund 29.000	2004
Standorte	Mitglieder und Kundinnen	gegründet

Das ist kein Start-up-Versprechen. Das sind zwei Jahrzehnte Erfahrung – einschließlich der Jahre, in denen wir falsch lagen.

Mrs.Sporty dient in diesem Vortrag als Praxisbeispiel, nicht als Werbeobjekt.

Standortzahl gemäß Systemangabe. „Rund 29.000 Mitglieder und Kundinnen" bezeichnet die Reichweite des Mrs.Sporty-Netzwerks einschließlich Italien und einschließlich Kundinnen, die Leistungen in den Studios nutzen. Es handelt sich nicht um eine geprüfte Zahl formaler Mitgliedschaften. Stand 2026.

MRS.SPORTY

DIE ZENTRALE FRAGE

Wenn ein Franchisesystem eine kritische Größe erreicht hat – was ist dann die größere Herausforderung?

01

Die nächsten 10 bis 20 neuen Standorte eröffnen?

02

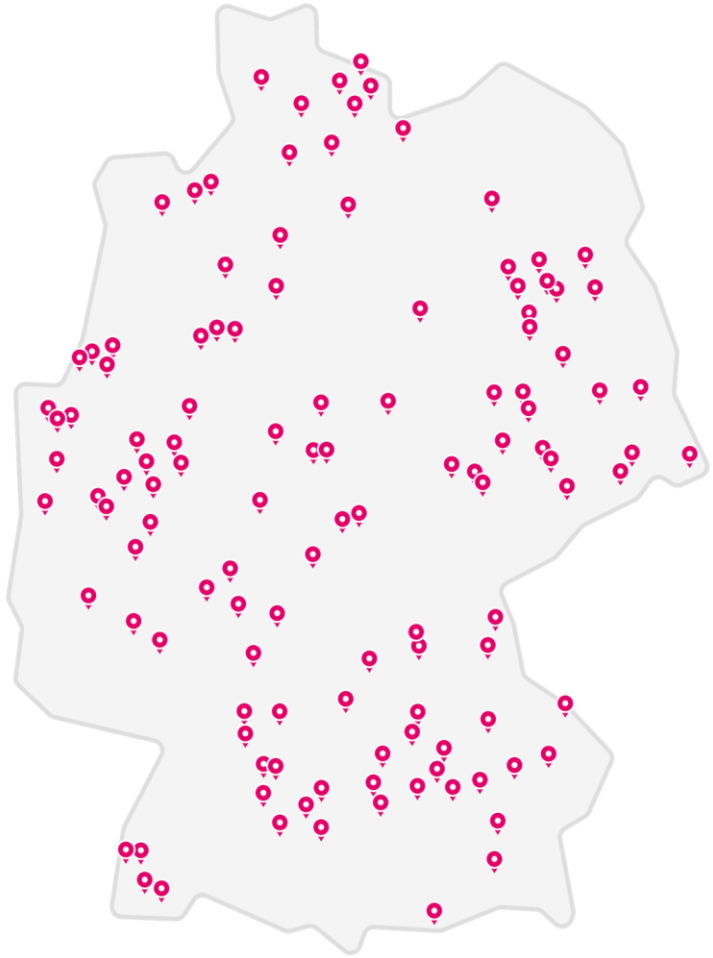
Oder die bestehenden 100 Unternehmer nachhaltig erfolgreicher machen?

Das ist keine akademische Frage. Es ist eine wirtschaftliche.

Größe wird mit Gesundheit verwechselt.

Einhundertzwanzig Standorte auf einer Landkarte.

Jeder Punkt sieht aus wie der nächste.



Wie viele davon sind profitabel?

Wie viele überstehen den nächsten Schock?

Wie viele tragen ihren Kapitaldienst auch im dritten Krisenjahr?

Die Landkarte gibt darauf keine Antwort.

Banken stellen genau diese Frage längst.

Schematische Darstellung der Standortverteilung, keine reale Standortkarte. Zahl der Standorte gemäß Systemangabe.

MRS.SPORTY

DIE THESE

Die Reife eines Franchisesystems zeigt sich nicht daran, wie viele Standorte es eröffnen kann.

Sie zeigt sich darin,

wie viele Unternehmer es

nachhaltig erfolgreich macht.

WOHER WIR KOMMEN

Zwölf Jahre lang war das die Rechnung.

Eine gut geführte Mrs.Sporty-Unit im Jahr 2014.

330 **Mitglieder** je Club	×	**32 €** **pro Mitglied** netto im Monat	=	**10.560 €** **Monatsumsatz** je Club

Wer mehr Umsatz wollte, brauchte mehr Mitglieder. Oder mehr Standorte.

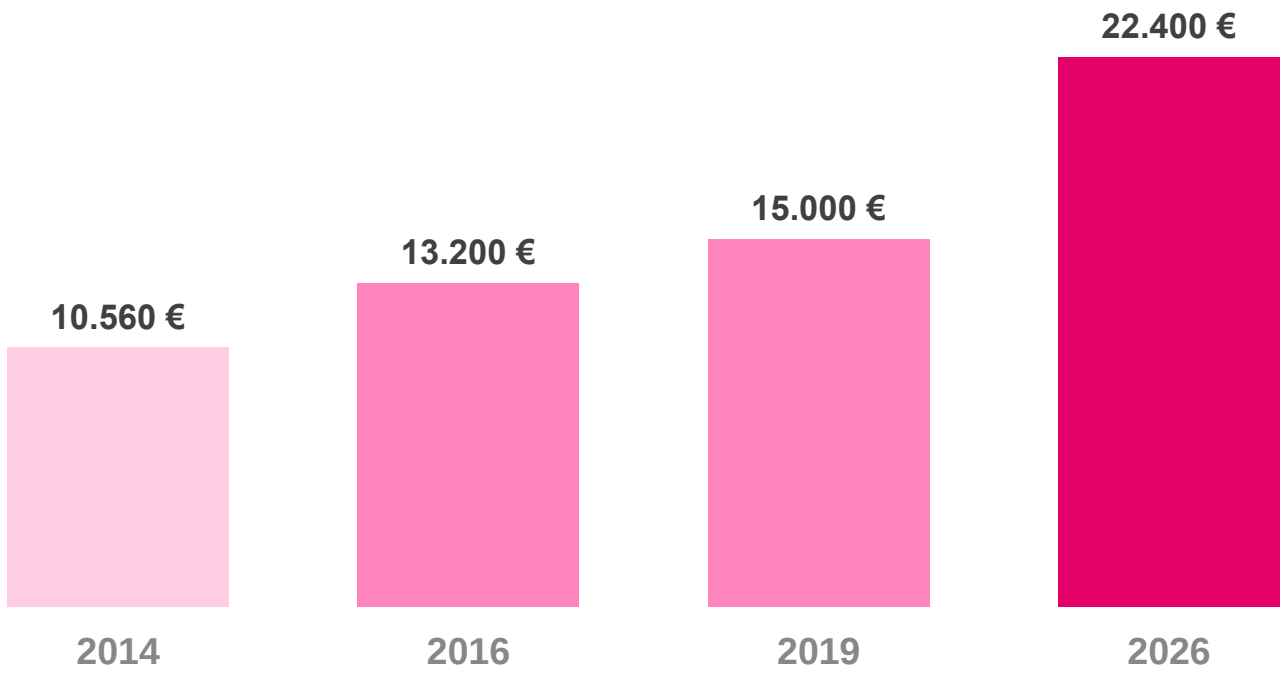
Beides kostet Kapital. Eine dritte Möglichkeit hatten wir nicht.

Werte des Jahres 2014 einer gut geführten Unit, netto. Nicht der Systemdurchschnitt. Interne Daten.

MRS.SPORTY

Fünfzig Mitglieder weniger. Doppelter Umsatz.

Dieselbe gut geführte Unit von 2014 bis 2026.



Monatsumsatz/Club

MITGLIEDER/CLUB

330 auf 280

−15 %

UMSATZ/MITGLIED

32 € auf 80 €

+150 %

UMSATZ/CLUB

10.560 € auf 22.400 €

+112 %

Dieselbe Fläche. Dieselbe Unternehmerin. Fünfzig Mitglieder weniger – und mehr als der doppelte Umsatz.

Werte einer gut geführten Unit, netto – nicht der Systemdurchschnitt. 2014: 330 Mitglieder · 32 €. 2016: 330 · 40 €. 2019: 300 · 50 €. 2026: 280 · 80 €. Interne Daten.

MRS.SPORTY

UND WO DAS SYSTEM STEHT

Die mittlere Unit verdient Geld. Sie verdient nur weniger.

	TYPISCHE MITTLERE UNIT	GUT GEFÜHRTE UNIT	DIFFERENZ
Umsatz	16.000 €	22.400 €	+ 6.400 €
Kosten	10.250 €	12.400 €	+ 2.150 €
Betriebsergebnis	**5.750 €**	**10.000 €**	**+ 4.250 €**
	Kostenquote 64 %	Kostenquote 55 %	**66 % Durchgriff**

Der Unterschied ist keine Notlage, sondern eine Investitionsentscheidung – in Personal, Geräte und Marketing. Von 6.400 Euro Mehrumsatz bleiben rund 4.250 Euro als Ergebnis. 51.000 Euro im Jahr.

Umsatz 16.000 € entspricht dem Durchschnitt je Club und dient hier als Näherung für eine typische mittlere Unit. Betriebsergebnis 5.750 € ist der Mittelwert der Bandbreite 4.500 bis 7.000 € aus der Leistungssegmentierung.
Vergleichswert einer gut geführten Unit: 22.400 € Umsatz, 10.000 € Betriebsergebnis. Kosten jeweils als Differenz. Interne Auswertung.

MRS.SPORTY

UND WANN WIR ES VERSTANDEN HABEN

2016 kam die Technik. Das Umdenken kam mit Corona.

2014

32 € je Mitglied

Wachstum hieß: mehr Mitglieder, mehr Standorte.

2016

40 € je Mitglied

Neue Geräte. Die erste große Produktinnovation – aber noch kein neues Denken.

2020

Lockdown

Die Fläche war geschlossen. Ein Teil der Beiträge lief weiter, gleichzeitig gingen Umsätze zurück – und unser Leistungsversprechen war nur eingeschränkt einlösbar.

2026

80 € je Mitglied

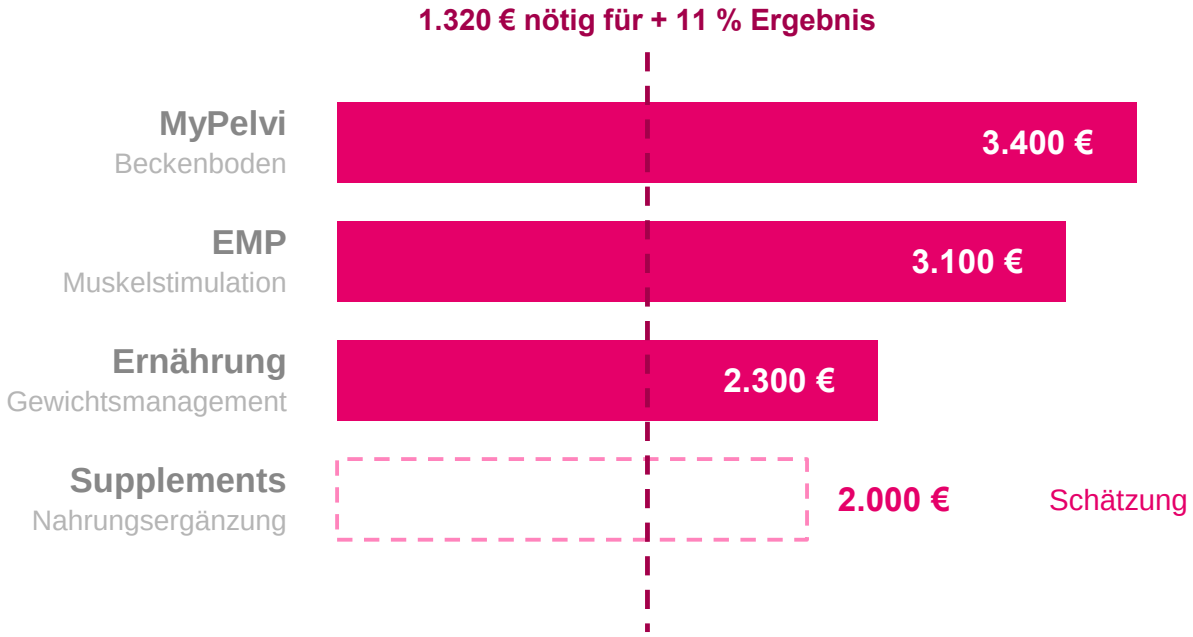
Zusatzerträge sind kein Projekt mehr. Sie sind das Modell.

Wir haben das nicht vorhergesehen. Wir haben darauf reagiert –
und erst danach verstanden, dass darin das eigentliche Wachstum liegt.

Zeitliche Einordnung nach interner Darstellung. Umsatzwerte je Mitglied netto, Durchschnitt je Club.

Was die besten Clubs schon holen.

Zusatzerträge je Unit und Monat in Clubs, die alle Bausteine vollständig umsetzen.



IN CLUBS, DIE ALLES UMSETZEN

8.800 €

je Unit und Monat, ohne Supplements

WARUM DAS WIRTSCHAFTLICH ZÄHLT

Diese Erträge entstehen auf der Fläche, die ohnehin da ist. Kein zusätzlicher Standort, keine zusätzliche Miete, keine zusätzliche Fachkraft je Baustein. **Deshalb schlägt hier fast jeder zusätzliche Euro Umsatz auf das Ergebnis durch.**

WARUM DAS ÜBERHAUPT SKALIERT

Fachkompetenz entsteht zentral, nicht in jedem Studio.

100 %
der Standorte auf der Plattform

einmal
zentral gebaut statt je Standort

zentral
statt je Standort geschult

Der Hebel liegt nicht darin, das zu erfinden. Er liegt darin, es in die Breite des Systems zu bringen.

Werte je Unit und Monat aus Clubs, die alle Bausteine vollständig umsetzen – ausdrücklich nicht der Systemdurchschnitt. Supplements gestrichelt = Schätzung für die Zukunft, nicht im Umsatz enthalten.
Zur Verbreitung der einzelnen Bausteine im System liegt keine belastbare Auswertung vor; die Folie trifft dazu bewusst keine Aussage. Interne Auswertung.

MRS.SPORTY

Drei Stufen der Systemreife.

Die dritte Stufe kann kein einzelner Betreiber erreichen. Nur der Franchisegeber.

01

EXPANSION

Wir verkaufen Standorte.

Der Erfolg wird an Eröffnungen gemessen. Die Landkarte ist das Steuerungsinstrument.

→

02

PERFORMANCE

Wir machen Betreiber besser.

Kennzahlen, Coaching, Segmentierung. Vom Verkäufer zum Partner.

→

03

ERTRAGSENTWICKLUNG

Wir entwickeln Erträge für die bestehende Fläche.

Neue Ertragsströme, die jede Unit an ihre vorhandenen Mitglieder verkaufen kann.

UND WAS SICH GERADE VERÄNDERT

Früher konnte ein Franchisesystem Prozesse standardisieren.

Heute kann es Fachkompetenz standardisieren.

Frauengesundheit, Stoffwechselanalyse, Supplement-Empfehlung – dafür brauchte es früher je Standort eine Fachkraft. Heute wird die Qualität einmal zentral gebaut und läuft über die Plattform in jede Unit. Das senkt zugleich die Einstiegshürde für neue Partner.

DIE VIERTE STUFE

Daten haben alle. Die Frage ist, ob sie etwas verändern.

01	REPORTING	**Was war?**	Monatsabschluss, BWA, Rückblick. Jede Unit bekommt ihre Zahlen – und liest sie meist allein.
02	DIAGNOSE	**Warum ist es so?**	Vergleich mit ähnlichen Units. Nicht der Umsatz fällt auf, sondern die Ursache dahinter.
03	EMPFEHLUNG	**Was ist jetzt zu tun?**	Aus Mustern vieler Standorte wird eine konkrete nächste Maßnahme für genau diese Unit.

WAS DAS FÜR BANKEN HEISST

Ein Frühwarnsystem ist erst dann eines, wenn es vor der BWA anschlägt.

Ein Franchisegeber, der weiß, welche Unit in sechs Monaten in Schwierigkeiten gerät, ist ein anderer Gesprächspartner als einer, der es im Jahresabschluss erfährt.

Unsere Datenbasis verbindet Produktivität, Finanzzahlen, Kundenbewertungen und Produktnutzung. KI hilft uns, Muster früh zu erkennen. Die unternehmerische Entscheidung bleibt beim Menschen.

Darstellung des angestrebten Entwicklungspfads. Stufe 1 ist im System etabliert, Stufe 2 im Aufbau, Stufe 3 in Erprobung.

WAS DABEI OFT ÜBERSEHEN WIRD

Ein lernendes System braucht einen lernfähigen Vertrag.

Wer alle paar Jahre neue Ertragsbausteine einführt, verändert die Geschäftsgrundlage seiner Partner.

01
Weiterentwicklung

Neue Leistungen dürfen nicht an der Frage scheitern, ob hundertzwanzig Einzelverträge nachverhandelt werden müssen.

02
Datennutzung

Wer Unit-Daten zur Steuerung nutzt, muss Zweck, Umfang und Grenzen der Nutzung für beide Seiten sauber geregelt haben.

03
Investitionszyklus

Geräte, Umbau und Laufzeit müssen zusammenpassen. Eine Investition, die den Vertrag überdauert, finanziert niemand gern.

04
Beteiligung

Was Partner mitentwickelt haben, setzen sie um. Was ihnen zugestellt wird, bleibt liegen.

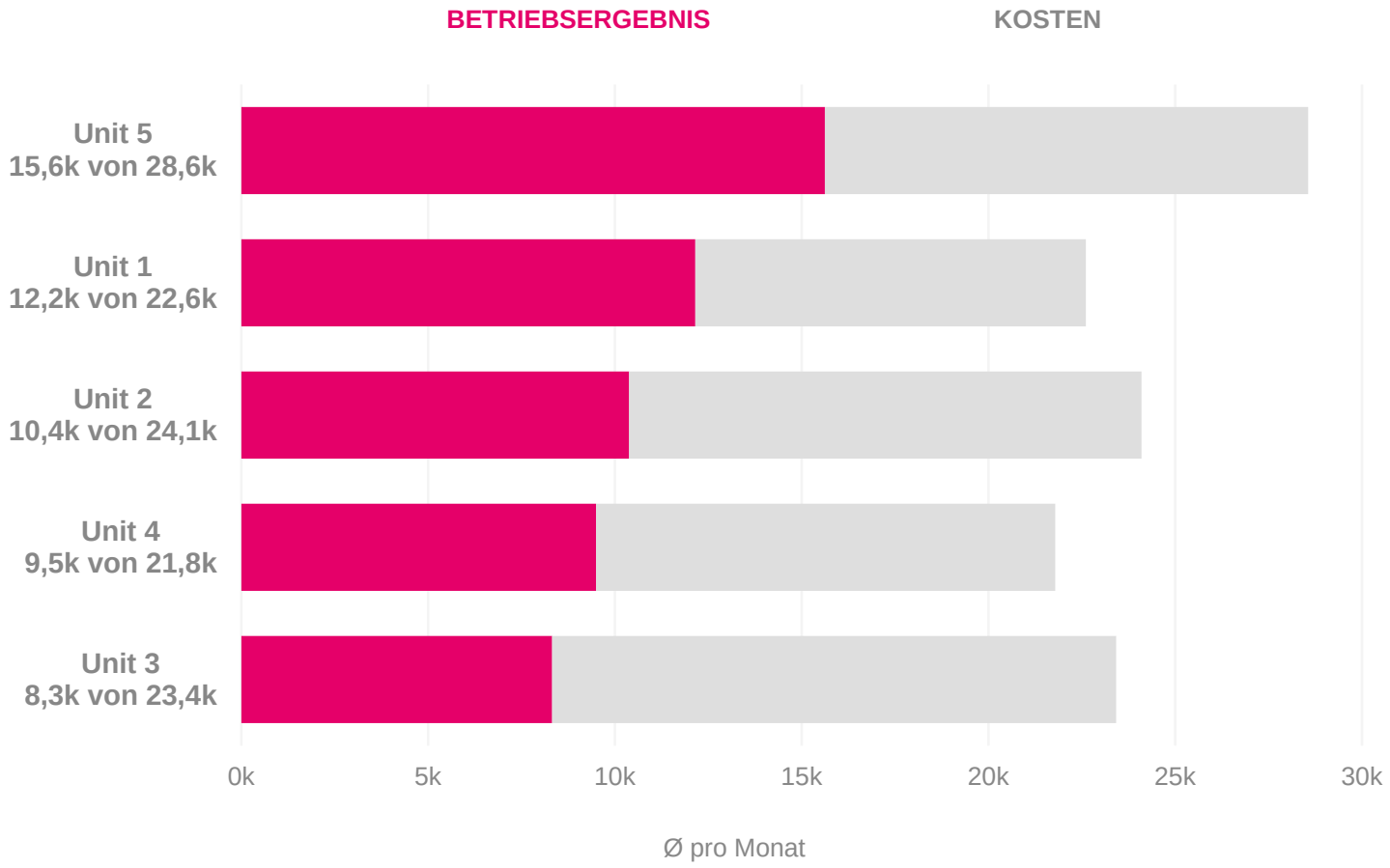
Lernfähig heißt nicht einseitig: Zweckbindung, Datenschutz, Transparenz, Verhältnismäßigkeit und angemessene Übergangsfristen schützen die Partnerseite.

Das Vertragswerk ist kein Anhang der Strategie. Es entscheidet mit darüber, wie schnell ein System überhaupt lernen kann.

Darstellung aus unternehmerischer Sicht, keine Rechtsberatung. Die konkrete Ausgestaltung ist im Einzelfall rechtlich zu prüfen.

Fast gleicher Umsatz. 46.000 Euro Unterschied im Jahresergebnis.

Fünf gut geführte Units im selben System – nicht der Systemdurchschnitt.



Gleiche Umsatzklasse.

12,2k gegen 8,3k

Betriebsergebnis pro Monat.

= 46.000 € pro Jahr

Reale Durchschnittswerte über 13 Monate je Unit. Alle fünf gehören zur oberen Leistungsklasse des Systems. Betriebsergebnis nach allen Betriebskosten und Abschreibungen, vor Unternehmerlohn, Zinsen und Steuern.

MRS.SPORTY

MÄRZ 2020

Aus der Theorie wurde

eine Existenzfrage.

Systeme mit vielen schwachen Units hatten keinen Spielraum.

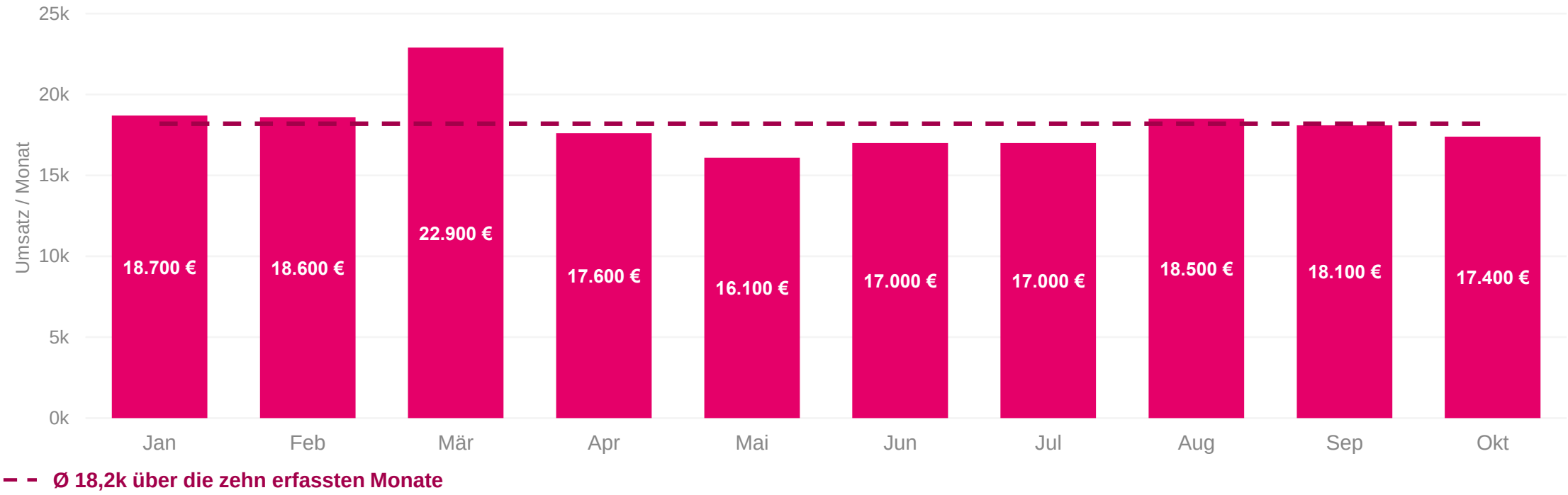
Systeme mit stabilen Units konnten mit ihrer Bank sprechen –

weil die Zahlen stimmten.

Unit-Qualität ist kein Luxus. Unit-Qualität ist Überlebensfähigkeit.

Substanz statt Bruch.

Eine etablierte Unit im Lockdown-Jahr 2020 – reale Monatsumsätze. Lockdown-Phasen: März bis Juli.



Kein Einbruch auf null. Eine Delle – und danach wieder Substanz.

Nicht: es gab kein Problem. Sondern: die Unit war stabil genug, das Problem zu tragen.

Reale Monatsumsätze einer einzelnen etablierten Mrs.Sporty-Unit im Jahr 2020. In dieser Unit lief ein Teil der Beiträge während der Schließzeiten weiter; die Kurve zeigt deshalb keinen Totalausfall und ist nicht auf das gesamte System übertragbar. Für November und Dezember liegen keine Werte vor.

MRS.SPORTY

VON DER RECHNUNG IN DIE PRAXIS

Wie macht ein Franchisegeber eine Unit messbar besser?

Drei Unternehmerinnen und Unternehmer. Drei Ausgangslagen. Ein Muster.

MRS.SPORTY

FALLBEISPIEL 1 · AUFBAU ÜBER ZEHN JAHRE

Mrs.Sporty Club, seit 2016

11.000 € auf 24.000 €

Monatsumsatz seit Eröffnung

- Start in einer Region, die nicht die einfachste ist – mit KfW-Kredit.
- Ein fester Ansprechpartner in der Zentrale, der ihren Club kannte.
- Vertrag zweimal um fünf Jahre verlängert, einmal mitten in Corona.
- August 2026: KfW-Kredit vollständig zurückgezahlt.

Das ist kein Glück. Das ist Substanz.

Umsatzentwicklung aus internen Daten. Angaben zu Kredit und Vertragsverlängerung aus der E-Mail vom 14. August 2026.

MRS.SPORTY

Wir hatten Bedenken. Sie hatte recht.

Der Fall, in dem der Franchisegeber die eigene Kandidatin falsch eingeschätzt hat.

1. Monat

großer Zuwachs

direkt nach der Eröffnung 2016

1 statt 3

Jahre

bis zu dem Ergebnis, für das andere Clubs drei brauchten

> **Wenn nicht jetzt, wann dann.**
>
> Mrs.Sporty Partnerin – über ihre Entscheidung, trotz der Bedenken der Zentrale zu eröffnen

Zahlen auf dem Papier sagen, wie ein Start aussieht.

Sie sagen nicht, wer durchhält.

Wortlaut aus der E-Mail vom 14. August 2026, für die Folie sprachlich geglättet. Freigabe für Nennung mit Namen und Zahlen liegt vor.
Die Einordnung „erfolgreicher als manche Clubs nach drei Jahren" stammt aus der damaligen Bewertung der Zentrale.

MRS.SPORTY

FALLBEISPIEL 2 · SCHNELLER AUFBAU MIT SYSTEM

Mrs.Sporty Club seit 2024

15.000 € auf 23.000 €

Monatsumsatz in zwei Jahren

- Start mit 68 Mitgliedern – der Aufbau war die größte Hürde.
- Gruppenkurse für Probetrainings statt Einzelterminen.
- Regelmäßige Webinare und eine persönliche Ansprechpartnerin.
- Zum ersten Geburtstag: Mitgliederzahl mehr als verdoppelt.

Schneller – weil er auf Erfahrung aufbauen konnte.

Umsatzentwicklung aus internen Daten. Mitgliederzahlen und Maßnahmen aus der E-Mail vom 13. August 2026.

MRS.SPORTY

Er hat vorher festgelegt, wann er aufhört.

Ein Franchisenehmer, der seinen Puffer nicht als Reserve, sondern als Entscheidungsgrenze definiert hat.

68

Mitglieder

zum Start des Clubs

20 %

Puffer

über den Investitionsplan hinaus

6

Monate

ohne Gewinn

> **Wenn die 20 % nicht gereicht hätten, hätte ich nicht weiter investiert. Mein Businessplan war ganz klar strukturiert.**
>
> Mrs.Sporty Partner

Das ist keine Zuversicht. Das ist ein Abbruchkriterium – und genau deshalb ist es finanzierbar.

Wortlaut aus der E-Mail vom 13. August 2026. Freigabe für Nennung mit Namen und Zahlen liegt vor.

MRS.SPORTY

FALLBEISPIEL 3 · ÜBERNAHME UND EIGENE GRÜNDUNG

Mrs.Sporty Übernahme, 2025

24.700 €

Monatsumsatz im Durchschnitt seit Übernahme

- Übernahme eines bestehenden Clubs – für sie war es eine Gründung.
- Neues Team, neue Abläufe, neue Mitgliederstruktur.
- Finanzierung aus Eigenkapital, Hausbank und Förderbank.
- Direkt in der oberen Leistungsklasse des Systems.

Drei Wege in dasselbe System – drei Arten von Unterstützung.

Umsatzdurchschnitt aus internen Daten. Aussagen zu Übernahme und Finanzierung aus der E-Mail vom 3. September 2026.

MRS.SPORTY

Zwei Wochen Urlaub. Elf neue Mitglieder.

Der Moment, in dem eine Unternehmerin gemerkt hat, dass ihre Unit funktioniert.

14

Tage

war die Inhaberin nicht im Club

+11

Mitglieder

kamen in dieser Zeit dazu

1,5

Jahre

hatte der Club bis zu diesem Moment

> **Ich war zum ersten Mal zwei Wochen am Stück im Urlaub – und mein Club ist währenddessen einfach wunderbar weitergelaufen.**
>
> Mrs.Sporty Partnerin

Das ist nicht die Leistung einer Unternehmerin, die immer da ist.

Das ist die Leistung einer Unit, die auch ohne sie funktioniert.

Wortlaut aus der E-Mail vom 3. September 2026. Freigabe für Nennung mit Namen und Zahlen liegt vor.
Elf Neumitglieder in zwei Wochen sind eine Bruttozahl ohne Kündigungen.

MRS.SPORTY

So sieht eine Unit aus, die funktioniert.

Sechs Kennzahlen einer gut geführten Unit. Nicht eine – sondern das Zusammenspiel.

MITGLIEDER

280

aktiv

NEUMITGLIEDER

10

pro Monat

KÜNDIGUNGEN

3 %

pro Monat

UMSATZ/MITGLIED

80 €

netto pro Monat

UMSATZ

23.000 €

pro Monat

BETRIEBSERGEBNIS

10.000 €

pro Monat, vor Unternehmerlohn

Wer nur den Umsatz ansieht, sieht die Hälfte. Wer nur das Ergebnis ansieht, sieht es zu spät.

Reale Werte einer gut geführten Mrs.Sporty-Unit, nicht der Systemdurchschnitt. Betriebsergebnis nach allen Betriebskosten und Abschreibungen, vor Unternehmerlohn.

MRS.SPORTY

Drei Gruppen. Drei unterschiedliche Aufgaben.

Warum sich die Units unterscheiden – und was das für den Franchisegeber heißt.

WIRTSCHAFTLICH STARK

30 % der Units

9.000 – 14.000 €

Betriebsergebnis pro Monat

Mehr Personal, mehr Geräte, mehr Marketing – und mehr Umsatz, der das trägt.

Eine Investitionsentscheidung, die aufgeht.

AUFGABE

Wissen aus dem System holen.

STABIL MIT POTENZIAL

50 % der Units

4.500 – 7.000 €

Betriebsergebnis pro Monat

Schlankeres Modell: weniger Personal, weniger Leasing, weniger Marketing.

Tragfähig – mit messbarem Entwicklungspotenzial.

AUFGABE

Die Entscheidung begleiten, nicht den Betreiber bewerten.

UNTERSTÜTZUNGSBEDARF

20 % der Units

2.000 – 4.000 €

Betriebsergebnis pro Monat

Dieselbe Kostenbasis wie das Mittelfeld – aber deutlich weniger Umsatz.

Das ist keine Entscheidung. Das ist ein strukturelles Problem.

AUFGABE

Stabilisieren. Hier wirkt jeder zusätzliche Euro am stärksten.

Für Finanzierungspartner: Das Risiko ist im System ungleich verteilt – und über Unit-Daten früh erkennbar. Wir können benennen, welche Clubs es betrifft.

Leistungssegmentierung des Systems nach Betriebsergebnis je Unit und Monat. Interne Auswertung.

MRS.SPORTY

DIE UMSETZUNGSREGEL

Jeder neue Ertrag muss den Club einfacher machen.

DAS EIGENTLICHE RISIKO

Neue Ertragsquellen scheitern fast nie an der Idee. Sie scheitern an der Komplexität im Alltag.

Eine Unternehmerin mit zwei Teilzeitkräften kann keine vier neuen Geschäftsfelder gleichzeitig lernen. Wer das ignoriert, bekommt eine schöne Zahl auf der Folie und dreißig Prozent Umsetzung im System.

01 Zentral bauen, lokal anwenden.

Fachkompetenz, Standards und Inhalte entstehen einmal in der Zentrale – nicht an jedem Standort neu.

02 Ein Ablauf, eine Schulung.

Jeder Baustein bekommt denselben Rahmen: ein Gerät oder Tool, ein Prozess, eine Schulung, eine Kennzahl.

03 Erst pilotisieren, dann ausrollen.

Zehn Clubs testen, bevor hundertzwanzig es lernen müssen. Der Pilot entscheidet, nicht die Planung.

04 Nachfragen statt nachhalten.

Wer nicht umsetzt, hat meist einen Grund. Den zu kennen ist wirksamer als jede Erinnerungsmail.

Der Umsatz je Mitglied steigt nicht, weil wir mehr anbieten.

Er steigt, weil die Unternehmerin es tatsächlich umsetzen kann.

Die Reife eines Franchisesystems zeigt sich daran, wie viele Unternehmer es nachhaltig erfolgreich macht.

Nicht die Zahl der Pins entscheidet über das Kreditrisiko.

Sondern die Streuung dahinter – und ob jemand sie kennt.