

## Welche Ziele der Franchise-Geber hat

Dr. Hubertus Boehm

Die typischen Gründer von Franchise-Systemen sind Hersteller, Großhandelsunternehmen, Einzelhandels-Filialisten, Verbundgruppen des Handels sowie Innovatoren neuer Geschäftstypen für Handel, Handwerk und Dienstleistung. Franchise-Systeme entstehen somit auf unterschiedlichen Wirtschaftsebenen. Davon abgesehen, hat jeder Franchise-Geber eine besondere, unternehmensspezifische Ausgangslage. Entsprechend unterschiedlich sind die Ziele der Franchise-Geber:

- Hersteller suchen gewöhnlich im Franchising einen direkten Absatzkanal bis zum Endkunden - durchgängig ohne Reibungsverluste, aufnahmefähig auch für produktbegleitende Informationen und Dienstleistungen, transparent, qualifizierbar, steuerbar und sicher. Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck kann die Absatzsicherung für einen Hersteller existenzentscheidend werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Absatz über zwei Stufen erfolgt: Großhandel und Einzelhandel. Mit Franchising überwindet ein Hersteller die völlige Abhängigkeit von fremden (zunehmend in Gruppen formierten) Absatzmittlern. Sein Unternehmenserfolg hängt nicht in dem Maße von der Loyalität, dem Einsatz und dem Markterfolg Fremder ab, wie in der klassischen Distribution. Ein Franchise-System bietet mit relativ geringen Investitionen dieselben Leistungsmerkmale wie eine eigene Vertriebsorganisation und hat darüber hinaus noch den Vorteil der höheren Leistungsfähigkeit durch die Eigeninitiative der selbstständigen Franchise-Nehmer an der "Absatzfront". Somit sucht ein Hersteller im Franchising gewöhnlich vor allem Absatzsicherheit; bei anspruchsvollen oder serviceintensiven Produkten kann auch der Aspekt der qualifizierten Beratung und Dienstleistung im Vordergrund stehen.
- Auch für Großhändler ist ein Franchise-System im allgemeinen ein Instrument der Absatzsicherung. Der Trend zu kurzen und direkten Absatzwegen wird immer stärker. Die Industrie sucht (von oben) den direkten Weg zum Endverbraucher; die Einkaufsvereinigungen des Einzelhandels streben (von unten) die direkte Belieferung ihrer Mitglieder durch die Industrie an und übernehmen teilweise selbst die Großhandelsfunktion. So wird zweistufige Distribution (über den Großhandel) immer mehr ersetzt durch einstufige Distribution. In diesem Umfeld wird Franchising für Großhandelsunternehmen als Instrument der Kundenbindung und Existenzsicherung immer wichtiger.

- Die Filialisten des Einzelhandels dringen ständig weiter vor. Filialen verursachen jedoch hohe Personal-Fixkosten. Sie sind daher nur in Gebieten mit relativ dichtem Marktpotenzial lebensfähig. Außerdem erfordert eine schnelle Expansion erhebliche finanzielle Mittel. In dieser Konstellation bietet Franchising den Filialisten deutliche Vorteile: Sie können ohne große Investitionen schnell expandieren und gewinnen mit ihren Franchisenehmern hochmotivierte Vertriebsstellenleiter. In einem gut funktionierenden Filialsystem sind nahezu alle Elemente eines Franchise-Systems bereits vorhanden: erprobter Geschäftstyp, Know-how für Betriebsaufbau und Betriebsführung, funktionsfähiges Warenwirtschaftssystem, leistungsfähige Logistik, Informationssystem, Ressourcen für Wissenstransfer und eine eingespielte Leitstelle. Zur Netzverdichtung bietet sich also Franchising geradezu an.
- Die in fast allen Branchen vorhandenen Verbundgruppen des Einzelhandels durchlaufen seit längerem eine Phase der Umstrukturierung und der Regeneration. Aus reinen Einkaufsvereinigungen werden zunehmend Absatz- und Dienstleistungsorganisationen. Dieser Trend entspricht durchaus der ursprünglichen genossenschaftlichen Mission: die wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder zu fördern. Wo der Gewinn nicht mehr (wie zu Großvaters Zeiten) allein im Einkauf liegt, sondern Verdrängungswettbewerb immer höhere Anforderungen an Marketing, Logistik, Informatik und Betriebsführung stellt, kann sich die Unterstützung durch die "Selbsthilfeorganisation" nicht auf das (relativ bequeme) Feld des Einkaufs beschränken. Der Weg der Verbundgruppen zum Franchising ist daher logisch und zeitgerecht. Er bedeutet nicht zwangsläufig Uniformität und Verlust der Selbstständigkeit, sondern ist ein wirkungsvolles Mittel zur Qualifizierung der Mitglieder im Verdrängungswettbewerb mit expandierenden Filialisten. Auch für Verbundgruppen hat daher Franchising als Instrument der Existenzsicherung einen hohen Stellenwert. Das Ziel ähnelt dem der Hersteller und Großhändler.
- Die Handelslandschaft wird zunehmend von Innovation in den Geschäftstypen geprägt. Die angebotenen Produkte sind weitgehend vergleichbar oder gleich, stammen von denselben Lieferanten. Eine Profilierung des Händlers durch die Produkte ist daher kaum möglich; eigene Handelsmarken können nur mit hohem Aufwand und Zeitbedarf im Markt erfolgversprechend positioniert werden. Unter diesen Gegebenheiten können sich Handelsunternehmen, abgesehen von der Unternehmenskultur, im allgemeinen nur durch einen besonderen Geschäftstyp unterscheiden - durch Unterschiede in Erscheinungsbild, Sortimentsstruktur, Verkaufsform, Ambiente, Service und Logistik. Die Entwicklung eines

neuen Geschäftstyps ist aufwendig. Ist der Typ erfolgreich, entsteht die Gefahr der Imitation. Daher müssen Erfolgstypen schnell marktweit multipliziert werden, um die Investitionen "einzuspielen", den Markt abzudecken und den Vorsprung durch weitere Perfektionierung zu halten. Dies kann durch Filialen geschehen, wesentlich schneller aber durch Franchising. Außerdem kommt dann das Engagement des selbstständigen Vertriebspartners als zusätzlicher Erfolgsfaktor noch hinzu. Das Ziel des Franchise-Gebers ist in diesem Fall also das Ausschöpfen eines Innovationsvorsprungs durch schnelle Multiplikation. Dies gilt nicht nur für den Handel, sondern auch für Dienstleistungen und Handwerk.

## **Wie kommt der Franchise-Geber zum Ziel?**

Der Franchise-Geber verfolgt eine Umwegstrategie. Er konzentriert seine Kraft nicht darauf, sein Produkt oder Sortiment an den Kunden zu verkaufen, sondern entwickelt zunächst ein neues Produkt: einen erfolgreichen Geschäftstyp. Besonders deutlich wird das am Beispiel eines Herstellers, der über Franchising einen quasi direkten Kanal zu seinen Endkunden aufbaut. Er muss seinen Vertriebspartnern (Franchise-Nehmern) irgend etwas bieten, was sie sonst nirgends bekommen - Mangelware statt Überflussware. Was die Vertriebspartner suchen, sind insbesondere Wettbewerbsvorteile: irgend etwas, was Kundenfrequenz steigert, Spannen erhöht oder sichert, Kosten senkt und die Existenz sichert. Letztlich sucht der Franchise-Nehmer eine langfristig erfolgreiche Existenz.

Die Umwegstrategie besteht darin, einen Geschäftstyp als "Überprodukt" um die Ware herum zu entwickeln und möglichst schnell marktweit zu multiplizieren. Dabei verlagern sich die Leistungen des Lieferanten zunehmend in den immateriellen Bereich - von der "Hardware" zur "Software". Vorsprungsmerkmale in Informatik, Logistik, Know-how und Controlling werden erfolgsentscheidend. Der Lieferant wird zum Geschäftstypen-Manager, eine seiner wesentlichen Aufgaben besteht darin, das Konzept und das marktweite Netz ständig weiter zu perfektionieren. Mit diesem Weg begibt sich der Franchise-Geber auf einen neuen Markt, den Markt für Existenzen. "Marktplatz" sind die Anzeigen für "Geschäftsverbindungen" in der Tages- und Fachpresse, Franchise- und Fachmessen sowie der allgemeine Bekanntheitsgrad.

Der Franchise-Geber bietet also in einem anderen (zweiten) Markt ein anderes Produkt an. Ist er in diesem Markt erfolgreich, stellen sich Absatzerfolge auf seinem eigentlichen (ersten) Markt ganz von alleine ein. Hochmotivierte Vertriebspartner (die Franchise-Nehmer) haben kein anderes Ziel, als mit dem "Überprodukt" des Franchise-Gebers (dem Geschäftstyp) möglichst erfolgreich zu sein. Gelingt ihnen dies, verkaufen sie durch die Bezugsbindung zwangsläufig die Produkte (das Sortiment) des Franchise-Gebers. Auf diese Weise hat der Franchise-Geber aus vergleichbaren Einzelprodukten ein unvergleichbares "Überprodukt" (Geschäftstyp) geschaffen. Er hebt sich von seinen Wettbewerbern ab, erzielt dadurch günstige Spannen und sichert seine Marktposition.

SYNCON GmbH  
*International Franchise Consultants*  
Nördliche Auffahrtsallee 25  
80638 München  
Tel +49 - 89 - 159 166 30  
Fax: +49 - 89 - 159 166 34  
hubertus.boehm@syncon.de  
www.syncon.de