

## Franchising - der logische Weg für Filialisten

Dr. Hubertus Boehm

Filialen haben gewöhnlich so hohe Fixkosten, dass sie nur in größeren Orten mit konzentriertem Marktpotenzial errichtet werden können. Das regional breitgestreute Potenzial kleinerer Orte bleibt unerschlossen. Es kann aber möglicherweise durch Franchise-Nehmer ausgeschöpft werden.

In Branchen mit kleinbetrieblicher Struktur sind Franchise-Betriebe meistens Familienbetriebe. Da Franchise-Nehmer als Unternehmer bereit sind, sich überdurchschnittlich einzusetzen und außerdem für Arbeitsspitzen Familienmitglieder und Freunde zur Verfügung stehen, sind sie in der Arbeitskapazität besonders flexibel. Ihr Fixkostenanteil ist wesentlich niedriger. Franchisierte Familienbetriebe können deshalb bei geringerem Marktpotenzial existieren als Filialen. Die Kombination eigener Vertriebsstellen in Ballungsgebieten mit Franchise-Betrieben in potenzialschwachen Gebieten ermöglicht es somit einem Filialisten, das Marktpotenzial tiefer auszuschöpfen.

Dieses Prinzip wird von namhaften deutschen Filial-Systemen seit langem mit Erfolg praktiziert. Die Voraussetzungen für den Aufbau eines ergänzenden Franchise-Systems als zusätzlichen Vertriebskanal sind in Filial-Systemen besonders günstig. Nahezu alle erforderlichen Elemente sind bereits vorhanden, das bewährte Geschäftsmodell, die leistungsfähige Organisation und ein überregionales Image mit hohem Bekanntheitsgrad. Die Investitionen für die Entwicklung des Franchise-Systems sind relativ gering. Das gleiche gilt für die durch Schulung, Unterstützung, Steuerung und Kontrolle entstehenden Kosten.

Für einen Filialisten ergeben sich beim Aufbau eines Franchise-Kanales zahlreiche Vorteile:

- Umsatzsteigerung bei minimalem Kapitaleinsatz und Risiko
- konsequente und weitgehend gleichmäßige Ausschöpfung des Marktpotenzials
- stärkere Marktposition gegenüber den Lieferanten durch höheres Abnahmevolumen
- stärkere Wettbewerbsposition im Absatzmarkt durch höheren Marktanteil

- höhere Wirtschaftlichkeit überregionaler Medienwerbung
- zusätzliche Deckungsbeiträge für Investitionen in den Markt durch Werbung und Verkaufsförderung
- zusätzliche Beiträge zur Finanzierung der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
- zusätzliche Deckungsbeiträge für Fixkosten in Verwaltung und Distribution
- höhere Effizienz im Vertriebssystem durch Unternehmer an der "Front" in den Franchise-Betrieben
- Optimierung der Filialen durch Benchmarking mit Franchise-Betrieben
- Motivationsimpulse für Filialleiter durch *Aufstieg* zum Franchise-Unternehmer
- höherer Wert des Good-will durch höheren Bekanntheitsgrad.

Franchising wirkt sich also sowohl innerhalb der Organisation als auch auf dem Markt positiv aus. Intensivere Nutzung vorhandener Einrichtungen und Rationalisierungseffekte ermöglichen günstigere Beschaffungskonditionen bzw. Kostensenkung. Höherer Marktanteil sowie eine größere Zahl von Vertriebsstellen und Werbeimpulsen intensivieren die Wirkung auf den Kunden.

Innerhalb der Organisation ergeben sich leistungsfördernde Impulse auch für die Filialen. In Betriebsvergleichen erkennt der Filialist, wo Ansatzpunkte für eine Effizienzsteigerung in den eigenen Betrieben liegen. Darüber hinaus bietet ein gemischtes System bewährten Mitarbeitern von Filialen die Möglichkeit eines sozialen Aufstiegs zum Franchise-Unternehmer innerhalb der eigenen Organisation. Dies kann sich durchaus motivierend auf das Personal der Filialen auswirken.

Ein weiterer wesentlicher Effekt ist der finanzielle Beitrag der Franchise-Nehmer zur Systementwicklung und den Fixkosten. Durch ihre Mitwirkung am Aufbau des Markenimage schaffen die Franchise-Nehmer außerdem beträchtliche immaterielle Werte im Eigentum des Franchise-Gebers.

Gerade reifere Franchise-Systeme entwickeln sich teilweise zu gemischten Franchise-Filial-Systemen. Derartige Mischsysteme entstehen aus zwei verschiedenen Richtungen.

In dem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass ältere Franchise-Systeme in der Regel gemischte Franchise-Filial-Systeme sind. Derartige Mischsysteme entstehen aus zwei verschiedenen Richtungen. In einem Fall entstehen sie dadurch, dass Filial-Systeme vorhandene Lücken durch Franchise-Nehmer schließen. Im anderen Fall ergeben sich Mischsysteme dadurch, dass Franchise-Geber in ursprünglich reinen Franchise-Systemen Filialen aufbauen oder auslaufende Franchise-Betriebe als Filialen übernehmen. Für die Filialisierung in bestehenden Franchise-Systemen gibt es im allgemeinen zwei Anlässe:

- Der Franchise-Geber übernimmt Betriebe ausgefallener Franchise-Nehmer, um wichtige Standorte zu sichern und die Marktabdeckung zu gewährleisten. Zum Teil werden diese Betriebe nur vorübergehend als Filiale geführt und dann an einen anderen Franchise-Nehmer weitergegeben.
- Der Franchise-Geber hat mit Hilfe seines Franchise-Systems so viel Kapital bilden können, dass er Filialen finanzieren kann. Das Marketing-Konzept ist erprobt. Mit Hilfe seiner Franchise-Nehmer hat er ein starkes Image mit hohem Bekanntheitsgrad aufgebaut. Das Risiko eigener Betriebe ist gering. Dies gilt um so mehr, als der Franchise-Geber durch umfassende Kenntnis der Markt- und Betriebsdaten für seine Filialen die optimalen Standorte auswählen kann.

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