

Franchising - nichts für Konzerne?

Die Chancen der Umwegstrategie

Dr. Hubertus Boehm

Auf den ersten Blick entsteht der Eindruck, als sei Franchising eher etwas für mittelständische Unternehmer. In der Tat trifft dies für den weitaus überwiegenden Teil der deutschen Franchise-Systeme zu. Trotzdem nutzen auch Großunternehmen seit langem Franchising als Vertriebsweg. Spektakuläre Beispiele sind Deutsche Post, Deutsche Bahn, Vodafone, BOSCH und Linde. Die namhaften Kraftfahrzeughersteller verwenden zwar nicht den Begriff „Franchising“. De facto entspricht aber die Struktur ihrer Händlernetze einem Franchise-System. Genauso ist es bei den Tankstellennetzen der Mineralölkonzerne.

Auch die Urväter des Franchising waren Konzerne. Als vor über 100 Jahren in USA die ersten Franchise-Systeme entstanden, waren die Pioniere Hersteller. FORD brauchte überall im Land gut ausgebildete Händler und Werkstätten, um mit einheitlich hohem Standard Autos zu verkaufen und zu reparieren. Dasselbe Ziel hatte SINGER bei Nähmaschinen. Die industrielle Massenfertigung brauchte einen großen Markt. Das Potenzial in der eigenen Region, in der man Verkauf und Service selbst erledigen konnte, war zu klein für den schnell wachsenden Ausstoß der Fabrik. Um entferntere Regionen zu erschließen, brauchte man ortsansässige Partner.

Die anspruchsvollen Produkte verlangten allerdings, dass die Partner ähnlich kompetent waren wie das eigene Personal. Da diese Kompetenz nur vom Hersteller kommen konnte, musste er neben dem Produkt alles an Wissen und Werkzeugen zur Verfügung stellen, was für einen kompetenten Verkauf und Service erforderlich war. Um seinen Ruf nicht zu gefährden, musste der Hersteller die Qualität der Arbeit überprüfen. Als Erkennungszeichen durften und mussten die Partner das Logo des Herstellers führen. An der Strategie der Franchise-Pioniere hat sich nicht viel geändert. Wo anspruchsvolle technische Produkte verkauft, gewartet und repariert werden, braucht man detaillierte Vorgaben, Standards, Kontrollen und eine durchgängige Know-how-Pipeline - die typischen Merkmale des Franchising.

Eine attraktive Option im Vertrieb bietet Franchising im Dienstleistungssektor, der aufgrund seiner Wachstumsperspektiven und Gewinnpotenziale für Konzerne zunehmend interessanter wird. Hier kommen die systembedingten Vorteile des Franchising als Multiplikator voll zum Tragen, denn eine Dienstleistung ist ein schwieriges Produkt: Sie ist nicht lager- und transportfähig, muss also am Ort und zum Zeitpunkt ihres Bedarfs produziert werden. Außerdem ist sie an Menschen gebunden, ihre Fähigkeiten und ihre Stimmungen. Ein marktweites Geschäft mit Dienstleistungen ist also zwangsläufig an eine große Zahl von Menschen gebunden.

Damit ergeben sich für Dienstleistungen im großen Stil grundsätzlich beträchtliche Barrieren. Der Dienstleister muss überall im Markt Mitarbeiter finden, ausbilden, motivieren, optimal einsetzen und ständig die Qualität ihrer Arbeit kontrollieren. Für einen Filialisten ist dies eine kaum lösbare Aufgabe. Sehr große Dienstleisterketten, wie McDonald's, stehen beim Filialprinzip vor dem Problem, dass die Steuerung, Motivation und Kontrolle eines Heers von Mitarbeitern einen außerordentlich hohen Aufwand verursacht. Dies gilt insbesondere bei internationalen Aktivitäten in unterschiedlichen Kulturräumen.

In dieser Konstellation bietet Franchising vorteilhafte Effekte. Das Franchise-Paket sichert mit seinen Werkzeugen und Prozessen einen einheitlichen Auftritt mit einheitlich hohem Qualitätsstandard. Der Einsatz von Risikokapital durch die Partner gewährleistet hohes Engagement und Selbstkontrolle. Somit kann sich die Zentrale darauf beschränken, Impulse zu setzen, die Aktivitäten zu koordinieren und das Ergebnis zu überprüfen. Kein Wunder also, dass gerade im Dienstleistungssektor Franchise-Systeme immer weiter vordringen.

Waren die Dienstleistungsmärkte wegen der personenorientierten Anforderungen bisher von kleinen und mittleren Einzelanbietern geprägt, dringen in diesen lukrativen Sektor immer mehr große Unternehmen ein. Dies gilt auch für Konzerne, die sich bisher primär auf die industrielle Massenfertigung von technischen Produkten konzentriert haben. Sie stehen zunehmend vor dem Problem, dass die Gewinnchancen in ihren angestammten Märkten schrumpfen oder Marktanteile an Anbieter aus „billigeren“ Ländern verloren gehen. Auf der

Suche nach neuen Feldern, größeren Gewinnpotenzialen und größerem Schutz vor ausländischen Billiganbietern entdecken immer mehr Konzerne den großen und wachsenden Dienstleistungsmarkt.

Ein Problem bietet allerdings die „Kundenpyramide“. Die Spitze der Pyramide bildet eine relative kleine Zahl großer Abnehmer. Sie können von Konzernen mit eigenen Niederlassungen betreut werden. Die Strukturen sind ähnlich. Die Forderung der Großabnehmer nach soliden und sicheren Partnern mit großen Namen lässt es zu, die durch die Overheads der Konzernfilialen verursachten Kosten in den Preisen unterzubringen.

Schwieriger ist es mit dem „Unterbau“ der Pyramide. Im Mittelfeld gibt es eine große Zahl kleinerer und mittlerer Unternehmen sowie der Freiberufler, das Fundament bilden in den meisten Fällen Millionen privater Haushalte. Sie alle haben einen Bedarf an Dienstleistungen, allerdings in jeweils kleinerer Menge, an vielen verschiedenen Orten und auf einem geringen Kostenniveau. Außerdem suchen sie als Dienstleister eine Person, mit der sie auch emotional eher „kompatibel“ sind als mit einer anonym auftretenden Niederlassung eines Konzerns.

Die Kundenpyramide bedeutet daher für den Konzernvertrieb von Dienstleistungen ein Dilemma. Mit eigenen Ressourcen ist nur die „Spitze“ des Eisbergs erreichbar. Der weitaus überwiegende Teil bleibt den eigenen Aktivitäten verschlossen: Die Kunden sind zu weit entfernt, haben jeweils nur ein geringes Bedarfsvolumen, sind kostensensibel und bevorzugen einen ortsansässigen Unternehmer „zum Anfassen“.

In dieser Konstellation ist Franchising für Konzerne optimal. Durch Franchising ist es Konzernen möglich, auch den gesamten Unterbau der Kundenpyramide zu bedienen - indirekt mit Franchise-Nehmern. Auf diese Weise erschließen sie Mittelstand durch Mittelstand - marktnah, kostengünstig und emotional „kompatibel“. Franchising wird zum „Schlüssel“ für das große und relativ preisstabile Dienstleistungspotenzial der mittleren und kleineren Unternehmen sowie der privaten Haushalte. Hinzu kommt ein Sicherheitsaspekt: Das Geschäft mit vielen Tausenden von kleinen Kunden ist wesentlich weniger risikofähig als das Geschäft mit wenigen Großkunden.

Die Markterschließungsstrategie durch Kombination aus dem Eigenvertrieb bei Großkunden und dem Breitenvertrieb durch selbstständige Partner hat Logik. Bei Produkten und Dienstleistungen mit nur geringen eigenen Unterscheidungsmerkmalen können sich die Anbieter nur dadurch voneinander unterscheiden, wie sie mit den Kunden umgehen - durch Beziehungs-Marketing also. Franchising bedeutet generell Marktnähe. Der mit eigenem Geld operierende hochmotivierte Franchise-Nehmer agiert vor Ort als „Markenbotschafter“ des Herstellers. Werden so die Kundenbeziehungen systematisch gepflegt und gestaltet, entsteht einerseits eine hohe Attraktivität für den Kunden, andererseits enge Kundenbindung. Der verstorbene „Handelspapst“, Prof. Bruno Tietz, prägte dafür den Begriff „*High Touch*“.

Immer mehr Konzerne nutzen die Chancen der Franchise-Strategie. Das Aktivieren von Unternehmertum innerhalb der Organisation ist häufig ohnehin wesentlicher Bestandteil des Leitbilds. Auch im Konzern werden unternehmerisches Denken und Geschäftsverantwortung auf allen Ebenen verankert. An die Konzernführung sind daher im eigenen Haus dieselben Anforderungen gestellt wie an das Franchise-Management.

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