

## **Franchising als Vertriebsstrategie - größere Chancen im härteren Wettbewerb**

Dr. Hubertus Boehm

Manche halten Franchising für eine Wunderwaffe im Kampf um Marktanteile oder für ein Allheilmittel gegen unternehmerische Probleme. Andere sehen im Franchising eine Gefahr für die Selbstständigkeit der freien Unternehmer im mittelständischen Handel. Doch Franchising ist weder das eine noch das andere. Die Wahrheit liegt zwischen diesen extremen Vorstellungen, hat allerdings vielfältige Formen.

Franchising ist ein Instrument, das gegenüber anderen Instrumenten unter bestimmten Voraussetzungen Vorteile bietet. Dies gilt nicht nur für den Vertrieb, sondern auch für andere Bereiche. Franchising muss daher unter verschiedenen Aspekten gesehen werden.

Die beachtlichen Erfolge zahlreicher Franchise-Systeme beruhen nicht allein auf dem Synergieeffekt des Franchising, sondern gewöhnlich vor allem auf einer innovativen Marketing-Idee, die mit Hilfe des Franchising multipliziert wird. Eine schlechte Konzeption wird dagegen auch oder gerade im Franchising scheitern.

Die Entscheidung für die Franchise-Strategie kann unter verschiedenen Aspekten getroffen werden. Die wichtigsten sind Expansion, Marketing, Organisation, Personalpolitik und Finanzierung. Gewöhnlich wird die Entscheidung zwar unter mehreren Aspekten getroffen, einer wird jedoch immer dominieren.

### **Der Expansions-Aspekt**

In der ursprünglichen Form ist Franchising ein Expansionsinstrument. Grundlage ist der Multiplikatoreffekt. Eine vom Franchise-Geber entwickelte und in irgendeiner Form geschützte erfolgreiche Konzeption wird in eine andere Region übertragen. Dadurch ermöglicht Franchising schnelle Expansion mit relativ geringem Eigenkapitaleinsatz. Voraussetzung ist allerdings ein marktgerechtes und erfolgreich erprobtes Geschäftskonzept mit Wettbewerbsvorteilen in irgendeiner Form. Nur so sind Partner zu gewinnen, die sich mit Engagement für das Geschäftskonzept des Franchise-Gebers einsetzen.

Die mit einer Expansion durch Franchising angestrebten Ziele sind unterschiedlich: starke Wettbewerbsposition, breite regionale Präsenz, Ausschöpfung potenzialschwacher Gebiete, Imitationsschutz durch schnelle Marktabdeckung oder großes Diversifikationsvolumen. Von dem allgemeinen Wachstumsstreben abgesehen, ist das häufigste Motiv der Expansion durch Franchising der Wunsch nach Absatzsicherung. Im Käufermarkt mit zunehmendem Verdrängungswettbewerb ist ein marktweites, dichtes, durchgängiges und gesichertes Vertriebsnetz Voraussetzung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Ein Netz eigener oder gebundener Vertriebsstellen gewährleistet nicht nur eine intensive Marktdurchdringung, sondern sichert zugleich die Kontinuität der Geschäftsbeziehungen. Eine solche Organisation erfordert jedoch erhebliche Investitionen. Der gewünschte Effekt kann mit einem Franchise-System in nahezu gleicher Weise bei relativ geringem Kapitaleinsatz erzielt werden.

Regionale Präsenz ist auch beim Aufbau eines Kundendienstnetzes wichtig. Der Absatz servicebedürftiger Produkte setzt ein funktionsfähiges marktweites Netz voraus. Eine eigene Kundendienstorganisation dieser Dimension ist aber erst bei relativ großem Absatzvolumen vertretbar. Durch Franchising kann bereits in der Einführungsphase ein qualifizierter, einheitlich auftretender Service eingerichtet werden - z.B. nach dem "shop-in-shop"-Prinzip mit bestehenden Betrieben.

Filialen haben gewöhnlich so hohe Fixkosten, dass sie nur in Ballungsgebieten mit "dichtem" Marktpotenzial errichtet werden können. Das breit gestreute "dünnere" Potenzial kleinerer Orte bleibt unerschlossen. Dieses Potenzial kann zum Teil durch Franchise-Nehmer ausgeschöpft werden. In Branchen mit kleinbetrieblicher Struktur sind Franchise-Betriebe meistens Familienbetriebe. Da der Franchise-Nehmer als Unternehmer zu überdurchschnittlichem Einsatz bereit ist und für Arbeitsspitzen Familienmitglieder zur Verfügung stehen, sind diese Betriebe in der Arbeitskapazität besonders flexibel. Ihr Fixkostenanteil ist geringer als der von Filialen. Franchisierte Familienbetriebe können deshalb bei geringerem Marktpotenzial existieren. Die Kombination von Filialen in Ballungsgebieten mit Franchise-Betrieben in potenzialschwachen Gebieten ermöglicht es, das Marktpotenzial in einem besonders hohen Grad auszuschöpfen. Ausschlaggebend für das Franchising sind in diesem Fall Kostengesichtspunkte.

Diese Doppelstrategie ist nicht nur für Filialisten des Einzelhandels vorteilhaft, sondern auch für Hersteller mit eigenem Vertrieb, insbesondere im Investitionsgüter- und Gebrauchs-

güterbereich. Viele Unternehmen haben sich in den "fetten" Jahren auf das Geschäft mit größeren Kunden konzentriert und das Kleingeschäft dem Handel überlassen. Bei stagnierendem Bedarf und zunehmendem Wettbewerbsdruck gewinnt für diese Unternehmen das Kleingeschäft zunehmend an Bedeutung. Doch die eigenen Vertriebsorganisation ist für den Absatz kleiner Mengen an viele, kleine Kunden ungeeignet. Sie ist marktfremd, häufig träge und generell zu teuer. In dieser Situation ermöglicht Franchising Synergie im Vertrieb: ein engmaschiges, marktweites Netz kostengünstiger und selbstständiger Franchise-Vertriebsstellen, darin eingewoben einige Niederlassungen des Franchise-Gebers für Objektgeschäfte, Problemfälle, sensible Kunden, überregionale Abnehmer und die systematische Unterstützung der Franchise-Partner.

Rechtlich nicht schützbare Wettbewerbsvorteile können durch schnelle Marktabdeckung bis zu einem gewissen Grad indirekt gegen Imitation geschützt werden. Durch schnelle Expansion über Franchise-Nehmer kann das Marktpotenzial bereits vor dem Auftreten von Imitationen in einem so hohen Maß erschlossen werden, dass der Wettbewerbsvorsprung durch eine starke Marktposition nachhaltig gesichert wird. Das Franchising dient also in diesem Fall dem Schutz eigener Entwicklungen.

Viele Unternehmen streben nach Sicherheit durch Diversifikation, suchen ein "zweites Bein". Der gewünschte Effekt wird jedoch nur bei einem bestimmten Volumen erreicht, das gewöhnlich erhebliche Investitionen erfordert. Die notwendigen Mittel stehen häufig nicht zur Verfügung. Unter diesen Umständen ist es durch Franchising möglich, trotz relativ geringer Investitionen ein "zweites Bein" mit erheblichem Leistungsvolumen aufzubauen. Das erforderliche Know-how kann durch eine ausländische Master-Franchise erworben werden. Auch in diesem Fall wird das Franchising durch den relativ geringen Investitionsbedarf attraktiv.

## **Der Marketing-Aspekt**

Von der Mehrzahl der Franchise-Geber und von den meisten Experten wird Franchising als Strategie für ein möglichst effizientes Marketing angesehen. Die wesentlichen Merkmale sind überregionale Aktivitäten, einheitliches Auftreten, starkes Image, Exklusivität, unternehmerische Initiative an der "Verkaufsfront", Engagement für das gesamte Produktionsprogramm, qualifizierter Service, marktweite Verkaufsförderungsaktionen, Trendinformationen für den Systemkopf sowie weitgehende Steuerung und Kontrolle des gesamten Vertriebskanals.

Die Leistungen von Franchise-Systemen haben Markenartikelcharakter. Dies gilt nicht nur für den Handel, sondern auch für das Dienstleistungsgewerbe. Durch konsequente Standardisierung werden im Franchising aus individuellen Dienstleistungen "Markenartikel". Sie koppeln die Leistung weitgehend von der Person des Dienstleisters ab. Standardisierte Dienstleistungen können in Ketten vermarktet werden und eröffnen so Großunternehmen die ursprünglich dem kleinbetrieblich strukturierten Mittelstand vorbehaltenen Dienstleistungsbereiche. Durch die Dimension und arbeitsteilige Organisation werden dem Dienstleistungsgewerbe die Vorteile der Serienfertigung erschlossen. Die sonst nur Großunternehmen zugänglichen modernen Marketing-Instrumente können auf diese Weise auch in einem von Individuen geprägten Bereich angewandt werden.

## **Der Organisations-Aspekt**

Ein wesentliches Merkmal von Franchise-Systemen ist die straffe Organisationsstruktur. Alle wesentlichen Unternehmensfunktionen sind standardisiert und innerhalb des Systems eindeutig institutionalisiert. Der Zentrale werden alle Funktionen übertragen, die aus Gründen der Strategie oder Rationalisierung zentral effizienter bzw. kostengünstiger erfüllt werden können als dezentral.

Das Franchising schafft die Voraussetzungen für effiziente und langfristig gesicherte Arbeitsteilung. Dies ist nichts anderes als das Fließband-Prinzip - das Grundprinzip der Produktivitätssteigerung. Es hat in der Industrie zu einem gewaltigen Produktivitätsschub geführt. Durch Franchising wird dieses Prinzip in den Bereich des Handels und der Dienstleistung übertragen. Es ermöglicht Rationalisierungs-Maßnahmen und löst Synergie-Effekte aus, die zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen führen können.

## **Der personalpolitische Aspekt**

Manchmal ist der personalpolitische Aspekt für Franchise-Geber ausschlaggebend. Die Leistungen von selbstständigen Franchise-Nehmern sind im allgemeinen höher als die von Angestellten. In jeder einzelnen Vertriebsstelle entwickelt sich Unternehmertum. Dies bedeutet Initiative, Flexibilität anstelle des "Dienstes nach Vorschrift" und Engagement im eigenen Interesse. Dadurch wird der Kontrollaufwand wesentlich geringer. Für Dienstleistungssysteme hat dieser Gesichtspunkt große Bedeutung.

Eine Variante ist die "Privatisierung" des Außendienstes. Diese Strategie zielt darauf ab, im Vertrieb als Schlüsselfunktion für den Unternehmenserfolg unternehmerische Energie zu

mobilisieren, und zwar an der entscheidenden Schnittstelle - dort, wo die Produkte auf den Kunden treffen.

## **Der Finanzierungs-Aspekt**

Franchising transferiert ideelle Werte. Dies ist grundsätzlich zwar auch mit Lizenzen möglich, allerdings nur bei rechtlich geschützten Werten und mit beschränkten Kontrollmöglichkeiten sowie ohne Weisungsrecht. Im Franchising kann auch die Nutzung rechtlich nicht geschützter Entwicklungen im Rahmen eines geschlossenen "Pakets" auf andere Unternehmen übertragen werden. Die ideellen Werte bleiben unter Einfluss des Franchise-Gebers; seine Position ist wesentlich stärker als die eines Lizenzgebers.

Der Finanzierungseffekt des Franchising ist vor allem in internationalen Dimensionen zu sehen. Bei Betrachtungen über internationale Handelsbeziehungen dominiert noch immer das Hardware-Denken. In zunehmendem Maße verbreitet sich jedoch die Erkenntnis, dass auch ideelle Werte verkäuflich sind. Sie müssen allerdings zu einer marktfähigen Form aufbereitet werden. Franchising kann unter bestimmten Voraussetzungen das optimale Instrument hierfür sein. Im Gegensatz zur Lizenz ermöglicht Franchising nicht nur die Nutzung von Schutzrechten, sondern steuert und kontrolliert in einem engen Beziehungsgeflecht zugleich permanent die Vermarktung. Der Lizenz-Geber ist gewöhnlich passiv, der Franchise-Geber immer aktiv.

**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