

## Das Wesen des Franchising und seine Erfolgsfaktoren

---

### Kurzfassung

Was ist Franchising? Franchising ist eine Partnerschaft für den gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg.

Die Definition und die Darstellung der wichtigsten Merkmale der Vertriebsform Franchising sowie über die Partnerschaft von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer stehen im Mittelpunkt. Zur Ergänzung der Definition ist eine Auflistung der Eigenschaften eines Franchise-Systems anhand eines Merkmalskataloges zweckmäßig, der die Erfolgsfaktoren im Franchising klar herausarbeitet.

Was ist Franchising? Diese Frage ist kurz und präzise nur schwer zu beantworten. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die große Variationsbreite der Gestaltungsmöglichkeiten. Franchise-Systeme treten in vielfältigen Formen auf. Bei einem erheblichen Teil der bestehenden Systeme wird der Begriff Franchising bewusst oder unbewusst gar nicht benutzt.

Es gibt international zahlreiche Definitionen des Franchising. Eine der Väter des Franchising, Dr. Herbert Gross definierte Franchising 1969 wie folgt:

"Unter Franchising ist ein System zu verstehen, das selbständigen Unternehmern erlaubt, eine vom Franchise-Geber getestete Vertriebsform von Waren und Diensten anzuwenden; nach den Spielregeln des Franchise-Gebers, der die straffe Einhaltung kontrolliert und den Franchise-Nehmer vertragsgemäß laufend beliefert und berät".

Maßgeblich für Wissenschaft, Rechtsprechung und Praxis ist heute der Begriff des Franchising aus dem Verhaltenscodex, der vom Europäischen Franchise-Verband (EFF) definiert und vom Deutschen Franchise-Verband (DFV) übernommen wurde. Danach wird Franchising wie folgt definiert:



"Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben.

Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrages bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- und Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftsordnungssystem des Franchise-Gebers zu nutzen."

Zur Ergänzung der verbalen Definition ist ein Merkmalskatalog zweckmäßig. Danach kann man von einem Franchise-System sprechen, wenn die folgenden Merkmale erfüllt sind:

### **Absatzsystem**

- Dezentrale Vertriebsstellen
- Systematische Potentialausschöpfung

### **Leistungsbeitrag des Franchise-Gebers**

- Nutzung von Schutzrechten
- Beschaffungs- und Absatzkonzept
- Organisationskonzept
- Betriebsaufbau/Ausbildung
- Laufende aktive Unterstützung
- Weiterentwicklung des Systems



## **Leistungsbeitrag des Franchise-Nehmers**

- Arbeitseinsatz
- Kapitaleinsatz
- Marktinformationen/Erfolgsinformationen

## **Organisation**

- Vertikale Struktur
- Dezentrale Marktverantwortung/Initiative
- Komplementäre Arbeitsteilung
- Gruppeninterne Spezialisierung
- Straffe kooperative Führung
- Weisungs- und Kontrollsystem

## **einheitliches Auftreten**

- Integrierte Strategie der Gruppe
- Name/Marke/Zeichen
- Erscheinungsbild
- Systemkonformes Verhalten

## **rechtlicher Status**

- FG selbständiger Unternehmer
- FN selbständige Unternehmer
- Jeder in eigenem Namen/auf eigene Rechnung

## **Bindung**

- Längerfristige Zusammenarbeit
- Nur vertragliche Bindung
- Dauerschuldverhältnis
- Entgeltregelung



Wenn ein Unternehmer vor der strategisch weitreichenden Entscheidung über sein Vertriebssystem für die überschaubare Zukunft steht, nützen ihm vorwiegend wissenschaftliche und juristische Definitionen wenig.

In dieser Situation kommt es allein darauf an, ob die gestellte Aufgabe durch ein Franchise-System optimal gelöst wird. Hierfür sind einerseits die Auswirkungen eines Franchise-Systems auf dem Markt, andererseits die Struktur und die Funktionen innerhalb des Systems maßgeblich. Sie müssen deshalb das Franchising primär unter funktionalen und strukturellen Gesichtspunkten analysieren.

Franchising ist eine Kooperation im Vertrieb im weitesten Sinne. Ein Franchise-System besteht aus den Komponenten:

- Vertriebsmethode (Außenverhältnis)
- Organisationsform (Innenverhältnis)

Als **Vertriebsmethode** arbeitet das Franchising insbesondere mit drei Elementen, und zwar:

- Wettbewerbsvorsprung
- Image
- überregionaler Präsenz

Ein Wettbewerbsvorsprung muss immer gegeben sein. Er kann allerdings unterschiedlicher Art sein. Es können neue Produkte, neue Problemlösungen, ein hoher Rationalisierungsgrad, ein horizontal arbeitsteiliges Netzwerk oder ein besonders erfolgreiches Marketing-Konzept sein. In der Regel ist es eine Kombination. Auf jeden Fall muss der Franchise-Geber seinen Franchise-Nehmern etwas bieten, was die Erfolgchancen der Franchise-Nehmer erhöht und was diese nur beim Franchise-Geber erhalten können. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Franchise-Nehmer bereit sind, sich in ein straff geführtes Vertriebssystem einzugliedern.



Franchise-Systeme arbeiten in hohem Maße mit immateriellen Erfolgsfaktoren, insbesondere mit einem starken Image, verbunden mit hohem Bekanntheitsgrad. Die Franchise-Konzeption ist darauf ausgerichtet, diese immateriellen Faktoren zu schaffen, zu nutzen und zu verstärken.

Die Instrumente hierfür sind ein attraktives Erscheinungsbild, systematisches und geplantes Handeln, koordiniertes Auftreten, ständige Qualitätskontrolle und vor allem die gemeinsame Marke.

Grundprinzip des Erfolgs von Franchise-Systemen ist der Multiplikatoreffekt. Eine erfolgreich erprobte Marketing-Konzeption wird durch Lizenzgewährung multipliziert. Daraus resultiert zwangsläufig ein Expansionstrend. Franchise-Systeme tendieren aufgrund systemimmanenter Wachstumseffekte zu überregionaler Verbreitung.

Die **Organisationsform** des Franchising ist im wesentlichen durch zwei Elemente gekennzeichnet, und zwar:

- vertikale Kooperation
- straffe Organisation

Franchise-Systeme sind grundsätzliche vertikale Systeme. Franchise-Geber und Franchise-Nehmer arbeiten mit gemeinsamer Zielrichtung auf verschiedenen Stufen des Wirtschaftsprozesses. Jeder spezialisiert sich auf das, was er am besten erledigen kann. Alle Aktivitäten sind vertriebsorientiert. Die eigentliche Aufgabe des Franchise-Nehmers ist die Erschließung seines Marktpotentials und die Betreuung seiner Kunden. Nebenfunktionen werden in größtmöglichem Maß auf den Franchise-Geber verlagert.

Franchise-Systeme sind straff organisiert. Die Autorität des Franchise-Gebers beruht auf seiner Funktion als Vorbild und auf seinen Leistungen zur Unterstützung der Franchise-Nehmer im Wettbewerb. Organisationsstrukturen und Verträge allein können die zur Führung eines straffen Systems notwendige Autorität nicht begründen.



Erforderlich sind darüber hinaus Weisungs- und Kontrollsysteme, ein differenziertes Kommunikationssystem und eine klare Regelung interner Leistungen.

Ein Franchise-System basiert auf umfassender Zusammenarbeit. Sie konkretisiert sich in:

- Leistungsströmen
- Steuerungsimpulsen
- Klammern

Vom Franchise-Geber fließt ein Leistungsstrom zu den Franchise-Nehmern. Er umfasst im wesentlichen das Nutzungsrecht an Know-how und Image, eine erprobte Strategie mit einem detaillierten Handlungsschema sowie unmittelbare Unterstützung. In einem entgegengesetzt gerichteten Leistungsstrom erhält der Franchise-Geber eine entsprechende Vergütung.

Die Franchise-Nehmer setzen ihre Arbeitskraft, Kapital und unternehmerische Initiative im Markt (Point of Sale) ein. Dieser Einsatz wird optimiert durch Weisungen und Kontrollen des Franchise-Gebers. Sie ergänzen den Leistungsstrom und stellen sicher, dass der Franchise-Nehmer seine eigene Kraft und die vom Franchise-Geber zur Verfügung gestellten Instrumente konsequent nach der erfolgreich erprobten Marketing-Konzeption des Systems einsetzt.

Das Franchise-System wird durch zwei Klammern zusammengehalten. Einerseits durch den Franchise-Vertrag, andererseits durch die gemeinsame Marke. Der Franchise-Vertrag definiert das gemeinsame Ziel und regelt die Zusammenarbeit im Detail. Er ist funktional eine Dokumentation vereinbarter Spielregeln, rechtlich ein Beweismittel. Der Vertrag ist unerlässlich, kann jedoch allein keine erfolgreiche Kooperation bewirken. Leistungsorientierte und reibungslose Partnerschaft ist nicht einklagbar.

Eine mindestens ebenso starke Klammer ist die gemeinsame Marke. Franchise-Geber und Franchise-Nehmer treten auf dem Markt einheitlich auf. Die Markenrechte liegen beim Franchise-Geber.



Das mit der Marke verbundene Image stellt bei hohem Bekanntheitsgrad und positivem Inhalt einen großen immateriellen Wert dar. Er ist für die Franchise-Nehmer ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Systems, wird aber zugleich durch die Franchise-Nehmer beeinflusst.

Franchise-Geber und Franchise-Nehmer sitzen "in einem Boot". Es ist die gemeinsame Marke und das damit verbundene Image. Franchise-Geber und Franchise-Nehmer werden durch die Marke zu einer wirtschaftlichen Schicksalsgemeinschaft. Wird das Image der Marke beeinträchtigt, hat dies für alle Beteiligten negative Folgen. Da das Image in hohem Maße durch das Verhalten der Franchise-Nehmer geprägt wird, hat jeder Franchise-Nehmer eine Mitverantwortung für den Erfolg des Systems. Für den Franchise-Geber resultiert hieraus nicht nur das Recht, sondern auch die Verpflichtung zu ständiger Kontrolle und straffer Führung der Franchise-Nehmer.

Darüber hinaus hat die gemeinsame Marke eine wichtige Funktion für die Vertrauensbasis. Erfolgreiche Kooperation ist ohne Vertrauen undenkbar. Doch ein auf persönlichen Eindrücken, Glaube und Hoffnung begründetes Vertrauen ist in der Regel schwach und den unvermeidbaren Belastungen nicht gewachsen. Im Franchise-System hat das Vertrauen der Franchise-Nehmer zum Franchise-Geber eine wirtschaftlich konkrete Grundlage: Da das mit der Marke verbundene Image einen hohen Wert darstellt und zugleich ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Franchise-Systems ist, kann es der Franchise-Geber allein im eigenen Interesse nicht zulassen, dass ein unter seiner Marke auftretender Franchise-Nehmer wirtschaftlich erfolglos arbeitet oder sogar seinen Betrieb aufgeben muss. Ein solcher Misserfolg würde das Image des gesamten Franchise-Systems beeinträchtigen. Dadurch würden einerseits die Erfolgchancen der übrigen Franchise-Nehmer gemindert, andererseits die Gewinnung weiterer Franchise-Nehmer erschwert. In einer solchen Konstellation wäre die Existenz des System gefährdet.

Diese plausiblen Zusammenhänge stärken das Vertrauensverhältnis zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer erheblich.

Der Erfolg des Franchising beruht auf einer Vielzahl von einzelnen Elementen. Sie werden nicht addiert, sondern im Sinne einer Synthese miteinander verschmolzen. Dadurch ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile - es entsteht Synergie.



Ein wesentliches Merkmal von Franchise-Systemen besteht darin, dass sämtliche Elemente konsequent auf **ein** Ziel ausgerichtet sind: Erfolg im Vertrieb. Die gesamte Energie wird fokussiert auf den Punkt, wo das Produkt auf den Abnehmer trifft. In der Marktwirtschaft ist diese Schnittstelle erfolgsentscheidend.

Franchising ist eine Partnerschaft für wirtschaftlichen Erfolg. Er beruht auf mehreren Faktoren, die wesentlichen sind:

- hoher Wirkungsgrad durch Multiplikation einer erfolgreichen Vertriebsstrategie
- hoher Wirkungsgrad durch Konzentration aller Kräfte auf ein Ziel
- hoher Wirkungsgrad im Markt durch gemeinsames Auftreten
- hoher Wirkungsgrad durch unternehmerische Initiative "an der Verkaufsfront"
- hohe Produktivität durch moderne Erkenntnisse und Instrumente in Kleinbetrieben
- hohe Produktivität durch Spezialisierung auf die eigenen Stärken  
(vertikale Arbeitsteilung)
- weitgehende Ausschöpfung des Marktpotentials durch regionale Abgrenzung  
(horizontale Arbeitsteilung)
- sichere Gewinnspannen durch Qualitätswettbewerb aufgrund geschützter Wettbewerbsvorteile
- minimale Reibungsverluste in der Versorgung mit Waren, Leistungen und Informationen



- starke Vertrauensbasis durch Verantwortung für den Erfolg der Partner im eigenen Interesse
- Gelassenheit durch Absicherung aufgrund der Konzeption und der gegenseitigen Abhängigkeit
- positive Grundeinstellung der Franchise-Nehmer durch das Erfolgsvorbild des Franchise-Gebers und den Mannschaftsgeist im System

Die Stärke von Franchise-Systemen gegenüber konkurrierenden Vertriebsformen beruht auf mehreren Effekten. Die wichtigsten sind:

- Rationalisierung
- Qualitätssteigerung
- Netzwerke
- Bedarfsbündelung
- Gruppenimage

Diese Effekte sind in jedem Franchise-System mit unterschiedlichem Gewicht wirksam. Ihre Wirkung ist auf folgende Ursachen zurückzuführen.

## **Rationalisierung**

- vertikale Arbeitsteilung durch Zentralisierung von Aufgaben, die mit Großanlagen kostengünstig erledigt werden können (z.B. Kostenrechnung, Buchhaltung)
- vertikale Arbeitsteilung durch Zentralisierung von Aufgaben mit hohen Anforderungen an die Qualifikation (z.B. Marktforschung, Sortimentsgestaltung, Werbung, Design)



- vertikale Arbeitsteilung durch Dezentralisierung von Arbeiten mit logistischen Problemen und hohen Transportkosten
- Kostensenkung durch Sortimentsstraffung und -optimierung
- Kostensenkung durch kurzfristige Kostenanalyse sowie zeitnahe Erfolgskontrolle im Perioden- und Betriebsvergleich
- Einkaufsvorteile durch Bedarfsbündelung aufgrund der Sortimentsstraffung

## **Qualitätssteigerung**

- Einsatz von Expertenwissen in Forschung und Entwicklung möglich durch Poolfinanzierung und Rekapitalisierung von Vorleistungen über Franchise-Gebühren
- Zerlegung individueller personengebundener Leistungen in standardisierte, mechanisierbare und kontrollierbare Leistungsbausteine
- ständige Qualitätskontrolle durch Betreuer der Zentrale
- hohe Qualitätsanforderungen der Endabnehmer aufgrund intensiver Werbung mit Qualitätskriterien
- moralischer Druck der Zentrale und der übrigen Franchise-Nehmer aufgrund des Image-Verbundes



## Netzwerk

- horizontale Arbeitsteilung durch Austausch von Angeboten/ Aufträgen zwischen Franchise-Nehmern (z.B. Makler, Heiratsvermittler, Hotelreservierung)
- horizontale Arbeitsteilung durch gemeinsame Auftrags erledigung (z.B. Einwegmiete bei Autovermietung)

## Bedarfsbündelung

- Einkaufsvorteile durch höhere Abnahmemengen bei Produktionsmitteln, Handelsware, Kapital und Dienstleistungen (z.B. Versicherungen)
- höhere Investitionen möglich in Entwicklung von Produkten, Marketing-Konzepten, Führungsinstrumenten, Schulungsprogrammen und Design durch Poolfinanzierung

## Gruppenimage

- ständige Image-Impulse durch einheitliches Erscheinungsbild der Franchise-Betriebe
- ständige Image-Impulse durch einheitliches Verhalten der Franchise-Nehmer
- intensive Medienwerbung möglich durch Poolfinanzierung und Rekapitalisierung der Vorleistungen des Franchise-Gebers



Darüber hinaus haben Franchise-Systeme grundsätzlich einen existenzsichernden Effekt. Nach den Erfahrungen mit der Finanzierung von Existenzgründern im Rahmen der ERP-Mittel beträgt die Ausfallquote von Franchise-Nehmern nur rund ein Zehntel der Ausfallquote individueller Existenzgründer. Der Grund liegt vor allem in der systematischen Entwicklung einer marktgerechten Konzeption mit Unterstützung von Experten auf jedem Teilgebiet, in der Erprobung und ständigen Optimierung des Konzepts, einem starken Image mit hohem Bekanntheitsgrad, in der ständigen Unterstützung der Franchise-Nehmer durch die Zentrale und einer laufenden Überprüfung der Franchise-Erfolge mit dem Einsatz einer "Feuerwehr" beim Erkennen von Problemen.

Bei der Betrachtung von Franchise-Systemen ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- gründenden Systemen und
- umstrukturierenden Systemen

**Gründende Systeme** errichten neue Betriebe, häufig sogar mit branchenfremden Franchise-Nehmern. Die Betriebe sind einheitlich und konsequent nach einer erprobten Marketing-Konzeption ausgerichtet. Jedes Detail ist systematisch geplant. Die angebotene Leistung und die betriebsinternen Verfahren sind standardisiert. Der Franchise-Geber liefert einen schlüsselfertigen Baukasten-Betrieb, der auf jedem geeigneten Standort installiert werden kann.

Die Auswahl der Franchise-Nehmer erfolgt ausschließlich nach systemorientierten Kriterien. Diese Form des Franchising ist typisch für die USA. Man betrachtet das Franchising dort als eigene Branche: "Produktion von Existenzen".

In Europa haben dagegen **umstrukturierende Systeme** eine große Bedeutung. In diesen Systemen werden bereits bestehende Betriebe mit fachlich erfahrenen Inhabern durch Anpassung in franchisierte Betriebe überführt. Die Auswahl der Franchise-Nehmer beschränkt sich in der Regel auf eine begrenzte Grundgesamtheit. Dies können z.B. die bisherigen Mitglieder einer Einkaufsvereinigung, die Vertragshändler eines Herstellers oder die Kunden eines Großhändlers sein.



Da die wichtigen Standorte in jedem Fall besetzt werden müssen, sind die Auswahlmöglichkeiten weiter reduziert. Dies erfordert bereits bei der Selektion der Partner Kompromisse.

Weitere Kompromisse sind in der Anpassung der Betriebe hinsichtlich Erscheinungsbild, Leistungsprogramm, Betriebsablauf und Rechnungswesen sowie hinsichtlich des Weisungs- und Kontrollsystems erforderlich. Dies ergibt sich einerseits aus den stark unterschiedlichen Gegebenheiten der bestehenden Betriebe, andererseits aus den Fachkenntnissen der Inhaber. Gerade die Fachkenntnisse bilden ein Hindernis für eine straffe Systemführung. Dies wirkt sich besonders in der Durchsetzung unkonventioneller Marketing-Konzeptionen aus. Oft können sich aber gerade umstrukturierende Systeme nur auf diese Weise gegenüber ihren Wettbewerbern profilieren.

Die große Bedeutung umstrukturierender Systeme in Europa ist darauf zurückzuführen, dass sich hier im Gegensatz zu den USA schon seit langem Kooperationen und Verbundgruppen gebildet haben, die in Ansätzen bereits Elemente des Franchising enthalten. In der Vergangenheit lag der Wettbewerbsvorsprung dieser Gruppen in günstigen Einkaufskonditionen.

Nachdem die Gruppenmitglieder nicht mehr mit "Einzelkämpfern" konkurrieren, sondern mit Filialisten und anderen Gruppen, ist diese "Waffe stumpf" geworden. Die Zukunft der Gruppen hängt davon ab, welche Effekte sie im gemeinsamen Absatz erzielen. Daher werden die Verbundgruppen (Einkaufsvereinigungen) sich mit zunehmendem Wettbewerbsdruck immer mehr zu Franchise-Systemen entwickeln. Franchising kommt damit in eine neue Dimension.

## **Kontakt SYNCON International Franchise Consultants**

### **Deutschland**

Dr. Hubertus Boehm  
Nördliche Auffahrtsallee 25  
D-80638 München  
Tel. +49-89-159 166 30  
Fax +49-89-159 166 34  
e-mail: [office@syncon.de](mailto:office@syncon.de)  
[www.syncon.de](http://www.syncon.de)

### **Österreich**

Mag. Waltraud Frauenhuber  
Bayerhamerstraße 12  
A-5020 Salzburg  
Tel. +43-662-87 42 45-0  
Fax +43-662-87 42 45-5  
e-mail: [office@syncon.at](mailto:office@syncon.at)  
[www.syncon.at](http://www.syncon.at)

### **Schweiz**

Dipl.Komm. Veronika Bellone  
Industriestraße 7  
CH-6300 Zug  
Tel. +41-41-71 222 11  
Fax +41-41-71 222 10  
e-mail: [office@syncon.ch](mailto:office@syncon.ch)  
[www.syncon.ch](http://www.syncon.ch)

