

Franchising - der logische Weg für Filialisten

Dr. Hubertus Boehm, SYNCON (München)

International Franchise Consultants

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. Dieses Potenzial 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 kurzfristig überdurchschnittlich einzusetzen und außerdem als Familienbetriebe für Arbeitsspitzen Familienmitglieder und Freunde zur Verfügung stehen, sind sie in der Arbeitskapazität besonders flexibel. Ihr Fixkostenanteil ist gering. Franchisierte Familienbetriebe können deshalb bei geringerem Marktpotenzial existieren als Filialen. Die Kombination eigener Vertriebsstellen in Ballungsgebieten mit Franchise-Betrieben in potenzialschwachen Gebieten ermöglicht es, das Marktpotenzial in einem besonders hohen Grad auszuschöpfen.

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

Als Nebeneffekt ergeben sich in gemischten Systemen auch leistungsfördernde Impulse für die bestehenden Filialen. In Betriebsvergleichen kann der Franchise-Geber feststellen, 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 des eigenen Systems. Dies kann sich durchaus motivierend auf das Personal der Filialen auswirken.



Insgesamt ergeben sich für ein Filial-System beim Aufbau eines ergänzenden Franchise-Systems zahlreiche Vorteile. Hierzu gehören insbesondere:

- 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
- stärkeres Image mit höherem Bekanntheitsgrad durch zusätzliche Vertriebsstellen und intensivere Werbung
- höhere Wirtschaftlichkeit überregionaler Medienwerbung
- zusätzliche Deckungsbeiträge für Investitionen in den Markt durch Werbung und Verkaufsförderung
- zusätzliche Beiträge zur Refinanzierung der Investitionen in Forschung und Entwicklung
- zusätzliche Deckungsbeiträge für Fixkosten in Verwaltung und Distribution
- höhere Effizienz im Vertriebssystem durch Unternehmer an der "Front"

Das Franchising wirkt sich also sowohl innerhalb der Organisation als auch auf dem Markt positiv aus. Bedarfsbündelung, 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. Ein weiterer wesentlicher Effekt ist der finanzielle Beitrag der Franchise-Nehmer zur Systementwicklung, den Distributions- und Verwaltungskosten. Durch



ihre Mitwirkung am Aufbau des Marken-Image schaffen die Franchise-Nehmer außerdem beträchtliche immaterielle Werte im Eigentum des Franchise-Gebers.

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.

