

## Der Wandel in der Franchise-Landschaft

Dr. Hubertus Boehm, SYNCON (München)

*International Franchise Consultants*

Alles ist im Fluss – eine alte Erkenntnis. Im Markt vollziehen sich die Veränderungen besonders deutlich. Dies gilt nicht nur für die Absatzmärkte, sondern auch für den Markt der Franchise-Existenzen. In beiden Fällen nimmt die Zahl der Anbieter zu, der Wettbewerbsdruck wächst. Mit höherem Druck steigen die Anforderungen.

Zugleich verändern sich die Vorstellungen davon, was Franchising ist. In deutschen Gesetzen ist Franchising nicht definiert. Als die Väter des Franchising in Deutschland bei der Gründung des Deutschen Franchise Verbandes 1978 Franchising definierten, legten sie strenge Maßstäbe an. In Deutschland sollte nur das als Franchising gelten, was der amerikanischen Variante "*Business-Formate-Franchising*" entspricht – ein straff organisierter, arbeitsteiliger Verbund mit umfassender Unterstützung der Franchise-Nehmer durch die Zentrale. Andere (*insbesondere in den USA übliche*) Varianten wurden ausgeschlossen: "*Trade Name Franchising*" und "*Straight Product Distribution Franchising*". Im ersten Fall nutzt der Franchise-Nehmer die Marke des Lieferanten seiner technischer Ausstattung (z.B. *Waschsalon*), im zweiten arbeitet er unter der Marke des Lieferanten seiner Handelsware. Häufig unterstützt der Franchise-Geber seine Partner mit begrenzten (*fakultativen*) Dienstleistungen. In anderen europäischen Ländern waren die Hüter des Franchising großzügiger. Dort ist der Rahmen des Franchising weiter gesteckt. Mit zunehmender europäischer Integration und unter dem Druck der in der Praxis etablierten Formen dürfte sich auch in Deutschland zunehmend ein breiter angelegtes Franchising-Verständnis durchsetzen. Die Franchise-Landschaft wird vielfältiger.

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck bilden sich in der Franchise-Landschaft zwei Pole heraus:



- Hoch entwickelte *Business-Formate-Franchise-Systeme*, straff organisiert, hochgradig integriert und mit umfassendem, obligatorischem Service-Paket. Zu diesem Pol gehören auch gemischte Systeme, die zunehmend durch Teil-Privatisierung und/oder Netzverdichtung und Filial-System entstehen.
- Lose Lizenz-Systeme (*häufig "Soft-Franchise-Systeme" genannt*) mit geringen Vorgaben für Strukturen und Prozesse und einem fakultativen Serviceangebot ("*Speisekarte*").

Der eine "harte" Pol ist leistungsorientiert, erfordert hohe Professionalität und Disziplin. Der "weiche" Pol nutzt den Multiplikator-Effekt des Franchising mit minimalen Investitionen und Opfern – Voraussetzung sind allerdings deutliche Wettbewerbsvorteile, wie exklusive Bezugsquellen oder große Marken.

Die Vision von der Entwicklung der deutschen Franchise-Landschaft nach der Jahrtausendwende ähnelt dem Bild in den Absatzmärkten. Unter zunehmendem Druck schwindet die Mitte, die Pole wachsen. Differenzierte Formen mit jeweils speziellen Stärken können sich behaupten. Für die Mittelmäßigkeit der "Mitte" bleibt immer weniger Raum.

Der Zuwachs beim "Soft-Franchising" hat mehrere Quellen: Eine Quelle ist die "*Aufweichung*" schwacher Franchise-Systeme, die heute in Form *magerer Business-Formate-Systeme* im Mittelfeld (*mit mittlerem Erfolg*) operieren. Eine weitere Quelle sind *vertikalisierende Verbundgruppen* des Handels. Nachdem Einkaufsvorteile keine "*Lebensversicherung*" mehr sind, müssen die Kooperationen zwangsläufig ihre Aktivitäten auf der Absatzseite intensivieren. Franchising ist der logische Weg. Eine weitere Quelle sind *Trade-Name-Franchise-Systeme* in Dienstleistung und Handwerk sowie *Straight-Product-Distribution-Franchise-Systeme* im Sinne eines straffen Vertragshandels.

Das klassische (*weil in der Praxis häufigste*) Franchise-System liegt heute noch im Mittelfeld. Es bietet eine Marke mit (*noch*) geringem Bekanntheitsgrad, begrenzte Aufbauhilfen, Grundschulung, gelegentliche Fortbildung und eine extensive



Betreuung. Die Wettbewerbsvorteile sind gering. Es sind Systeme mittelständischem Ursprungs, die in der Regel nur mit Mühe die Entwicklung und Markteinführung eines Franchise-Konzepts finanzieren können. Teilweise "dümpeln" diese Systeme jahrelang mit geringem Wachstum unterhalb der Gewinnschwelle vor sich hin. Man hofft, bis zum "Break-Even-Point" über die Runden zu kommen, um dann allmählich nachzubessern. Die Synergie-Effekte des Franchising können sich jedoch nicht voll entfalten.

In der Praxis dürfte auch in Zukunft häufig der Fall auftreten, dass der zu multiplizierende Geschäftstyp keine besonderen Vorsprungsmerkmale aufweist. Dies gilt z.B. für Fachgeschäfte, Gaststätten, Reinigungs- und Handwerksbetriebe. In diesem Fall sind Wettbewerbsvorteile nur durch graduelle Perfektionierung sämtlicher Funktionen möglich. Hier kann auf Dauer nur ein konsequentes *Business-Formate-Franchising* die notwendigen Wettbewerbsvorteile liefern.

Bei diesem leistungsintensiven Typ wird das für Franchising typische Fließbandprinzip der Arbeitsteilung und Spezialisierung voll realisiert. Es entsteht eine so enge Verzahnung der beiden Stufen (*Zentrale und "Outlet"*), dass diese Systeme vom Markt als Einheit wahrgenommen werden. Dies gilt zunehmend auch für den Verkauf, die Kernfunktion eines Franchise-Vertriebssystems. Aus dem alten Verständnis "*Ich zeige Dir, wie man's macht*" wird ein wirkliches Miteinander: "*Wir machen's gemeinsam*". Das ist der "harte" Pol in der Franchise-Landschaft.

