

Was der Franchise-Geber verspricht

Dr. Hubertus Boehm

Welche Ziele hat der Franchise-Geber?

Die typischen Gründer von Franchise-Systemen sind Hersteller, Großhandelsunternehmen, Einzelhandels-Filialisten, Verbundgruppen des Handels sowie Innovatoren neuer Geschäftstypen für Handel, Handwerk und Dienstleistung. Franchise-Systeme entstehen somit auf unterschiedlichen Wirtschaftsebenen. Davon abgesehen, hat jeder Franchise-Geber eine besondere, unternehmensspezifische Ausgangslage. Entsprechend unterschiedlich sind die Ziele der Franchise-Geber:

- Hersteller suchen gewöhnlich im Franchising einen direkten Absatzkanal bis zum Endkunden - durchgängig ohne Reibungsverluste, aufnahmefähig auch für produktbegleitende Informationen und Dienstleistungen, transparent, qualifizierbar, steuerbar und sicher. Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck kann die Absatzsicherung für einen Hersteller existenzentscheidend werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Absatz über zwei Stufen erfolgt: Großhandel und Einzelhandel. Mit Franchising überwindet ein Hersteller die völlige Abhängigkeit von fremden (zunehmend in Gruppen formierten) Absatzmittlern. Sein Unternehmenserfolg hängt nicht in dem Maße von der Loyalität, dem Einsatz und dem Markterfolg Fremder ab, wie in der klassischen Distribution. Ein Franchise-System bietet mit relativ geringen Investitionen dieselben Leistungsmerkmale wie eine eigene Vertriebsorganisation und hat darüber hinaus noch den Vorteil der höheren Leistungsfähigkeit durch die Eigeninitiative der selbstständigen Franchise-Nehmer an der "Absatzfront". Somit sucht ein Hersteller im Franchising gewöhnlich vor allem Absatzsicherheit; bei anspruchsvollen oder serviceintensiven Produkten kann auch der Aspekt der qualifizierten Beratung und Dienstleistung im Vordergrund stehen.
- Auch für Großhändler ist ein Franchise-System im allgemeinen ein Instrument der Absatzsicherung. Der Trend zu kurzen und direkten Absatzwegen wird immer stärker. Die Industrie sucht (von oben) den direkten Weg zum Endverbraucher; die Einkaufsvereinigungen des Einzelhandels streben (von unten) die direkte Belieferung ihrer Mitglieder durch die Industrie an und übernehmen teilweise selbst die Großhandelsfunktion. So wird zweistufige Distribution (über den Großhandel) immer mehr ersetzt durch einstufige

Distribution. In diesem Umfeld wird Franchising für Großhandelsunternehmen als Instrument der Kundenbindung und Existenzsicherung immer wichtiger.

- Die Filialisten des Einzelhandels dringen ständig weiter vor. Filialen verursachen jedoch hohe Personal-Fixkosten. Sie sind daher nur in Gebieten mit relativ dichtem Marktpotenzial lebensfähig. Außerdem erfordert eine schnelle Expansion erhebliche finanzielle Mittel. In dieser Konstellation bietet Franchising den Filialisten deutliche Vorteile: Sie können ohne große Investitionen schnell expandieren und gewinnen mit ihren Franchisenehmern hochmotivierte Vertriebsstellenleiter. In einem gut funktionierenden Filialsystem sind nahezu alle Elemente eines Franchise-Systems bereits vorhanden: erprobter Geschäftstyp, Know-how für Betriebsaufbau und Betriebsführung, funktionsfähiges Warenwirtschaftssystem, leistungsfähige Logistik, Informationssystem, Ressourcen für Wissenstransfer und eine eingespielte Leitstelle. Zur Netzverdichtung bietet sich also Franchising geradezu an.
- Die in fast allen Branchen vorhandenen Verbundgruppen des Einzelhandels durchlaufen seit längerem eine Phase der Umstrukturierung und der Regeneration. Aus reinen Einkaufsvereinigungen werden zunehmend Absatz- und Dienstleistungsorganisationen. Dieser Trend entspricht durchaus der ursprünglichen genossenschaftlichen Mission: die wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder zu fördern. Wo der Gewinn nicht mehr (wie zu Großvaters Zeiten) allein im Einkauf liegt, sondern Verdrängungswettbewerb immer höhere Anforderungen an Marketing, Logistik, Informatik und Betriebsführung stellt, kann sich die Unterstützung durch die "Selbsthilfeorganisation" nicht auf das (relativ bequeme) Feld des Einkaufs beschränken. Der Weg der Verbundgruppen zum Franchising ist daher logisch und zeitgerecht. Er bedeutet nicht zwangsläufig Uniformität und Verlust der Selbstständigkeit, sondern ist ein wirkungsvolles Mittel zur Qualifizierung der Mitglieder im Verdrängungswettbewerb mit expandierenden Filialisten. Auch für Verbundgruppen hat daher Franchising als Instrument der Existenzsicherung einen hohen Stellenwert. Das Ziel ähnelt dem der Hersteller und Großhändler.
- Die Handelslandschaft wird zunehmend von Innovation in den Geschäftstypen geprägt. Die angebotenen Produkte sind weitgehend vergleichbar oder gleich, stammen von denselben Lieferanten. Eine Profilierung des Händlers durch die Produkte ist daher kaum möglich; eigene Handelsmarken können nur mit hohem Aufwand und Zeitbedarf im Markt erfolversprechend positioniert werden. Unter diesen Gegebenheiten können sich

Handelsunternehmen, abgesehen von der Unternehmenskultur, im allgemeinen nur durch einen besonderen Geschäftstyp unterscheiden - durch Unterschiede in Erscheinungsbild, Sortimentsstruktur, Verkaufsform, Ambiente, Service und Logistik. Die Entwicklung eines neuen Geschäftstyps ist aufwendig. Ist der Typ erfolgreich, entsteht die Gefahr der Imitation. Daher müssen Erfolgstypen schnell marktweit multipliziert werden, um die Investitionen "einzuspielen", den Markt abzudecken und den Vorsprung durch weitere Perfektionierung zu halten. Dies kann durch Filialen geschehen, wesentlich schneller aber durch Franchising. Außerdem kommt dann das Engagement des selbstständigen Vertriebspartners als zusätzlicher Erfolgsfaktor noch hinzu. Das Ziel des Franchise-Gebers ist in diesem Fall also das Ausschöpfen eines Innovationsvorsprungs durch schnelle Multiplikation. Dies gilt nicht nur für den Handel, sondern auch für Dienstleistungen und Handwerk.

Wie kommt der Franchise-Geber zum Ziel?

Der Franchise-Geber verfolgt eine Umwegstrategie. Er konzentriert seine Kraft nicht darauf, sein Produkt oder Sortiment an den Kunden zu verkaufen, sondern entwickelt zunächst ein neues Produkt: einen erfolgreichen Geschäftstyp. Besonders deutlich wird das am Beispiel eines Herstellers, der über Franchising einen quasi direkten Kanal zu seinen Endkunden aufbaut. Er muss seinen Vertriebspartnern (Franchise-Nehmern) irgend etwas bieten, was sie sonst nirgends bekommen - Mangelware statt Überflusware. Was die Vertriebspartner suchen, sind insbesondere Wettbewerbsvorteile: irgend etwas, was Kundenfrequenz steigert, Spannen erhöht oder sichert, Kosten senkt und die Existenz sichert. Letztlich sucht der Franchise-Nehmer eine langfristig erfolgreiche Existenz.

Die Umwegstrategie besteht darin, einen Geschäftstyp als "Überprodukt" um die Ware herum zu entwickeln und möglichst schnell marktweit zu multiplizieren. Dabei verlagern sich die Leistungen des Lieferanten zunehmend in den immateriellen Bereich - von der "Hardware" zur "Software". Vorsprungsmerkmale in Informatik, Logistik, Know-how und Controlling werden erfolgsentscheidend. Der Lieferant wird zum Geschäftstypen-Manager, eine seiner wesentlichen Aufgaben besteht darin, das Konzept und das marktweite Netz ständig weiter zu perfektionieren. Mit diesem Weg begibt sich der Franchise-Geber auf einen neuen Markt, den Markt für Existenzen. "Marktplatz" sind die

Anzeigen für "Geschäftsverbindungen" in der Tages- und Fachpresse, Franchise- und Fachmessen sowie der allgemeine Bekanntheitsgrad.

Der Franchise-Geber bietet also in einem anderen (zweiten) Markt ein anderes Produkt an. Ist er in diesem Markt erfolgreich, stellen sich Absatzerfolge auf seinem eigentlichen (ersten) Markt ganz von alleine ein. Hochmotivierte Vertriebspartner (die Franchise-Nehmer) haben kein anderes Ziel, als mit dem "Überprodukt" des Franchise-Gebers (dem Geschäftstyp) möglichst erfolgreich zu sein. Gelingt ihnen dies, verkaufen sie durch die Bezugsbindung zwangsläufig die Produkte (das Sortiment) des Franchise-Gebers. Auf diese Weise hat der Franchise-Geber aus vergleichbaren Einzelprodukten ein unvergleichbares "Überprodukt" (Geschäftstyp) geschaffen. Er hebt sich von seinen Wettbewerbern ab, erzielt dadurch günstige Spannen und sichert seine Marktposition.

Was verspricht der Franchise-Geber?

Franchising bedeutet Partnerschaft für wirtschaftlichen Erfolg. Der Franchise-Geber bietet seinen Franchise-Nehmern nicht nur ein Produkt oder einen Geschäftstyp, sondern letztlich Gewinnchancen. Das eigentliche "Produkt" des Franchise-Gebers ist eine zukunftsichere und gewinnbringende Existenz - nicht die Ware. Die Gewinnerwartungen ergeben sich aus Wettbewerbsvorteilen irgendeiner Art. Dies könnte ein unvergleichliches Produkt sein, z.B. beim Exklusivvertrieb einer für die Kunden attraktiven technischen Innovation; in der Praxis ist dieser Fall allerdings relativ selten. Gewöhnlich sind die Produkte der Franchise-Geber mit denen der Wettbewerber vergleichbar, zumindest ist der Imitationsschutz gering. Für Dienstleistungen gilt dies ohnehin.

Daher muss der Wettbewerbsvorsprung im allgemeinen aus dem Überprodukt "Geschäftstyp" und den Synergie-Effekten eines marktweiten Netzwerkes kommen. Franchising eröffnet den im System zusammengeschlossenen Kleinbetrieben (Franchise-Nehmern) dieselben Möglichkeiten, wie sie sonst nur Großbetrieben gegeben sind. Genau wie ein Konzern kann das Franchise-System für jedes einzelne Element und für jede Funktion aufwendige Instrumente entwickeln und teure Spezialisten einsetzen. Die Verteilung der Aufwendungen auf eine große Zahl von Betrieben lässt Investitionen zu, die für jeden Einzelunternehmer untragbar wären. Damit realisieren Franchise-Systeme auch im Handel und im Dienstleistungsgewerbe das Grundprinzip der

Produktivitätssteigerung: Arbeitsteilung und Spezialisierung. Dieses Prinzip wird in der industriellen Fertigung am Fließband angewandt und hat dort zu einem gewaltigen Produktivitätssprung geführt. Eine ähnliche Produktivitätssteigerung ermöglicht Franchising den Kleinbetrieben des Handels und des Dienstleistungsgewerbes.

Zu jedem Produkt gehört ein Produktversprechen, das den Nutzen dieses Produkts für den Käufer umschreibt. Das Produktversprechen des Franchise-Gebers für das Produkt "schlüssselfertige Existenz" lautet: "Gewinn und Sicherheit", gelegentlich kommt noch der Aspekt "soziales Ansehen" hinzu. Hinter diesem Versprechen steht ein umfassendes Qualifizierungsprogramm. Die Qualifizierung der Franchise-Nehmer erfolgt über vielfältige Dienstleistungen in allen Phasen des Aufbaus und der Führung des Franchise-Betriebes. Der Franchise-Geber sichert die Grundsatzentscheidung seines Partners ab, unterstützt ihn maßgeblich beim Betriebsaufbau, vermittelt das notwendige Betriebsführungswissen, berät den Partner in der Betriebsführung und beobachtet im Sinne der Existenzsicherung im Controlling ständig den wirtschaftlichen Erfolg seines Partners.

Wie erfüllt der Franchise-Geber sein Versprechen?

Der Franchise-Geber liefert vor allem immaterielle Leistungen. Das "Überprodukt" um das eigentliche Produkt herum ist eine "Verpackung" mit mehreren "Schalen": Marketing-Schale, Know-how-Schale, Produktivitäts-Schale und Organisations-Schale. Produkt und "Verpackung" bilden das Franchise-Paket. Es enthält professionelle Elemente und Dienstleistungen auf sämtlichen Gebieten, die Einfluss haben auf den wirtschaftlichen Erfolg des Franchise-Nehmers. Dies geschieht im allgemeinen insbesondere durch folgende Wettbewerbsvorteile:

- höherer Wirkungsgrad im Markt durch Expertenwissen und professionelle Instrumente auf sämtlichen Gebieten
- höherer Wirkungsgrad im Markt durch "großen Auftritt" unter einheitlicher Marke
- höherer Wirkungsgrad im Markt durch professionelle Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit

- höhere Produktivität durch moderne Werkzeuge in Informatik und Logistik
- höhere Produktivität durch Spezialisierung auf die eigenen Stärken (vertikale Arbeitsteilung) nach dem "Fließbandprinzip"
- sichere Gewinnspannen durch Qualitätswettbewerb (statt reinem Preiswettbewerb) aufgrund von Wettbewerbsvorteilen
- höherer Wirkungsgrad im Markt und höhere Produktivität durch systematischen Austausch von Erfahrungen aller Partner.

Die Wirkungsmechanismen des Franchising beruhen also auf einer konsequenten Perfektionierung sämtlicher "Steine" im "Erfolgsmosaik" - kein Geheimnis, aber mühsam, aufwendig und zeitraubend für jeden einzelnen. Deshalb: "Partnership for Profit".

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