

Praxisbeispiel Österreich: Zwischenhändler als Franchise-Geber

“Do something good for me and I'll do something good for you”.

(Walter Williams, amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler)

Franchise-Systeme sind – im Unterschied zu herkömmlichen Unternehmen – in 2 Märkten tätig: Im klassischen Absatzmarkt für Produkte / Dienstleistungen und im „Markt der Existenzen“, in dem sie die Franchise-Partnerschaft anbieten. Eine besondere Rolle nehmen Franchise-Geber ein, die die Produkte, die sie über ihre Franchise-Nehmer vertreiben, nicht selbst herstellen. Franchise-Geber, die als sogenannte Zwischenhändler tätig sind, sind noch in einen weiteren Kreislauf involviert, neben dem Absatzmarkt und dem „Markt der Existenzen“, sind sie auch im Hersteller-Zwischenhändler-Kreislauf tätig. Und dieser Hersteller-Zwischenhändler-Kreislauf splittet sich oftmals noch in den Vertrieb von Eigenmarke-Produkten und Fremdmarken-Produkten auf.

Die erste Forderung an einen Franchise-Geber, der als Zwischenhändler tätig ist, ist die Forderung eines marktgerechten, erfolgreichen Sortiments. Seriöserweise wird ein Sortiment zuerst in den Eigenbetrieben getestet und optimiert, bevor es Bestandteil des Leistungs-Paketes des Franchise-Gebers wird. In dieser Testphase entscheidet sich auch, ob das Franchise-System Eigenmarke-Produkte in Kombination mit Fremdmarken-Produkten vertreibt, oder sein Sortiment aus reinen Originalmarken (= Fremdmarken) zusammen stellt.

Ist diese strategische Entscheidung getroffen, müssen klare Vereinbarungen mit den Herstellern der Produkte getroffen werden, Basis dabei ist der partnerschaftliche Ansatz von Walter Williams (siehe Zitat). Produzieren die Hersteller auch die Eigenmarke des Franchise-Systems, so wird die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zwischenhändler sehr intensiv sein und meist die Form einer „strategischen Allianz“ haben. Aber auch die Hersteller von Fremdmarken-Produkten werden in das Franchise-System miteingebunden.

Die „Säule“ Produkte ist ein wichtiger Bestandteil des Leistungs-Paketes für den Franchise-Nehmer. Darum wird in vielen Franchise-Systemen, die als Zwischenhändler agieren, die Bestellabwicklung (inklusive Zwischenlager) zentral erledigt, um die Franchise-Nehmer in diesem organisatorischen Bereich zu entlasten und Synergien durch große Bestellmengen, Bestell-Pooling und zentrale Bestell- und Liefertermine zu schaffen. In diesen Prozess der Bestellabwicklung sind die Hersteller eingebunden, um den Anforderungen des Franchise-Systems entsprechen zu können. Klar formulierte Liefervereinbarungen und Qualitätsstandards für die Produkte sind die Eckpfeiler der Zusammenarbeit.

Ein weiterer Eckpfeiler sind die Einkaufspreise des Franchise-Systems bei den Herstellern und daraus resultierend die empfohlenen Wiederverkaufspreise für die Franchise-Nehmer. Attraktive Einkaufskonditionen und marktgerechte Wiederverkaufspreise sind natürlich „eye catcher“ für eine Franchise-Partnerschaft, aber Franchising ist mehr, als eine bloße Einkaufsgenossenschaft – Franchising ist eine strategische Partnerschaft: „Partnership for profit“.

Und damit am Ende eines Geschäftsjahres für beide Seiten – Franchise-Geber wie Franchise-Nehmer – ein lukrativer Profit unterm Strich steht, müssen zu Beginn der Partnerschaft die Konditionen offen gelegt werden. Empfohlen wird eine „open book policy“ im Bereich der Einkaufs- und Verkaufspreise vom Franchise-Geber an die Franchise-Nehmer:

- Gibt der Franchise-Geber die Einkaufspreise der Hersteller 1:1 an seine Franchise-Nehmer weiter?
- Gibt es eine Spanne zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis?
- Wenn es eine Spanne gibt, die beim Franchise-Geber verbleibt, hebt der Franchise-Geber dann keine laufende Franchise-Gebühr mehr ein?
- Oder ist in dieser Spanne, die beim Franchise-Geber verbleibt, die laufende Franchise-Gebühr schon inkludiert?
- Oder wird die laufende Franchise-Gebühr separat verrechnet?

Neben der Beantwortung dieser Fragen, muss sich ein Franchise-Geber, der als Zwischenhändler tätig ist, auch intensiv mit folgenden Bereichen auseinandersetzen:

- Zusammenarbeit mit den Herstellern
- Ablauf Bestellsystem
- Weiterentwicklung der Produkte
- freiwillige Bezugsbindung
- Qualitätsstandards und Qualitätskontrolle

Wie die Erfahrungswerte von Franchise-Gebern, die als Zwischenhändler agieren, in diesen Bereichen sind, zeigen Telefon-Interviews mit ausgewählten Franchise-Gebern in Österreich, die nachfolgend ausgewertet sind. Die vollständigen Interviews sind im Anhang zu diesem Kapitel abgebildet.

Zusammenarbeit mit den Herstellern

Die Auswahl der Hersteller ist ein Baustein des Service-Paketes des Franchise-Gebers. Auch in der Praxis sehen die Franchise-Geber diese Leistung in der Verantwortung der Franchise-Zentrale, die das Sortiment zusammen stellt und den Franchise-Nehmern vorgibt. Interessant sind 2 Trends, einmal die Zielsetzung einer Lieferanten-Konzentration und der Trend zum Ausbau der Eigenmarke-Produkte. Die Franchise-Geber sind immer mehr bemüht, mit wenigen, aber guten Herstellern zusammen zu arbeiten, beziehungsweise die Zusammenarbeit auf strategische Allianzen auszubauen. Daneben reicht es nicht mehr aus, ein attraktives Sortiment zusammen zu stellen, sondern die Marke des Franchise-Systems muss auch über Eigenmarke-Produkte in den Köpfen der Kunden positioniert werden.

Ablauf Bestellsystem

Der generelle Trend ist hin zu einem zentralen Bestellwesen, d.h. konkret die Franchise-Nehmer melden in die Franchise-Zentrale ihren Bedarf, dieser wird gesammelt – „gepoolt“ – und an die Hersteller weitergegeben. Die Lieferungen der Hersteller werden in der Franchise-Zentrale im Zwischenlager zusammen geführt und dann an die einzelnen Partner ausgeliefert. Somit bieten viele Franchise-Geber, die als Zwischenhändler tätig sind, ihren Franchise-Nehmern „alles aus einer Hand“ und eine enorme Entlastung in der Organisation des einzelnen Franchise-Betriebes. Oftmals ist dem zentralen Bestellwesen ein EDV-gestütztes Warenwirtschaftssystem hinterlegt, das die Abläufe der Bestellabwicklung rationalisiert.

Manche Franchise-Geber haben das Bestellwesen dezentral organisiert und im Verantwortungsbereich des Franchise-Nehmers verankert. Dies ist immer dann sinnvoll, wenn es nur eine sehr exklusive Zahl von Lieferanten gibt und kein großer Aufwand in der Bestellabwicklung für den Franchise-Nehmer anfällt.

Eine Kombination aus zentralem / dezentralem Bestellsystem ist immer dann sinnvoll, wenn es eine klare Sortiments-Teilung gibt, d.h. wenn der Franchise-Nehmer sein Kernsortiment zentral über die Franchise-Zentrale bestellt und Produkte, die er für die Befriedigung der regionalen Bedürfnisse seiner Kunden benötigt, dezentral und damit direkt bei den Herstellern, oder anderen Großhändlern bestellt.

Weiterentwicklung der Produkte

Der Franchise-Geber ist als System-Kopf für die kontinuierliche Weiterentwicklung des gesamten Franchise-Systems verantwortlich und damit auch für Innovationen und Ergänzungen / Veränderungen im Sortiment. Dieser Sichtweise entsprechend, sehen es viele Franchise-Geber als ihre ureigenste Aufgabe an, die Sortiments-Entwicklung voran zu treiben. Dennoch verläuft der Innovationsschub nicht einseitig, sondern wird durch Anregungen, Wünsche und Vorschläge aller am System Beteiligten – Franchise-Nehmer, deren Mitarbeiter, Hersteller und auch Kunden – bereichert.

Besonders schön, bringt das sogenannte „Kreativ-Wochenende“ im olina-Franchise-System den Netzwerk-Gedanken in Franchise-Systemen zum Ausdruck: Auf freiwilliger Basis treffen sich die Franchise-Nehmer, ihre Verkäufer und der Franchise-Geber zu einem Brainstorming über die Weiterentwicklung des Kernproduktes. Somit muss sich nicht einer alleine „den Kopf zerbrechen“, sondern alle bringen Erfahrungen, Ideen und Vorschläge ein, die einen Innovationsschub auslösen.

Freiwillige Bezugsbindung

Die freiwillige Bezugsbindungen in Franchise-Systemen ist ein sensibler Gradmesser für die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer mit der Partnerschaft: Sinkt die Bezugsbindung, ist dies meist auch ein Ausdruck der Unzufriedenheit mit der Franchise-Partnerschaft.

Ist die Bezugsbindung hoch bzw. steigt sie im Verlauf der Franchise-Partnerschaft, so können Franchise-Nehmer und Franchise-Geber zufrieden sein.

In der Praxis spiegelt sich dieses Prinzip in dem Bestreben der Franchise-Geber, eine höchst mögliche Bezugsbindung ihrer Franchise-Nehmer zu erreichen. Eine Bandbreite von 70-100% Bezugsbindung wird von den Franchise-Gebern genannt, wobei klar die 100% als Ziel gesteckt sind.

Dennoch erkennen die Franchise-Geber die Notwendigkeit an, dass ihre Franchise-Nehmer auch auf regionale Bedürfnisse des Marktes eingehen müssen und trennen zwischen Eigen- und Fremdsortiment beziehungsweise zwischen Kern- und Zusatzsortiment.

Qualitätsstandards und Qualitätskontrolle

In der Phase der Strategie-Entwicklung und später dann in der praktischen Pilotierung eines Franchise-Systems, werden die konzipierten Qualitätsstandards auf ihre Sinnhaftigkeit und Durchführbarkeit getestet. Sind die Qualitätsstandards klar vom Franchise-Geber definiert, gilt es, diese in den Franchise-Nehmern zu verankern und laufend deren Einhaltung sicher zu stellen.

Die Möglichkeiten zur Kontrolle von Qualitätsstandards in Franchise-Systemen, ist an die Art und Weise des Bestellwesens gekoppelt. Ist die Bestellabwicklung zentral organisiert, finden Qualitätskontrollen oftmals im Zwischenlager der Franchise-Zentrale statt, bevor an die Franchise-Nehmer ausgeliefert wird.

Ist die Bestellabwicklung dezentral organisiert – sprich, bestellt der Franchise-Nehmer direkt beim Hersteller – so werden Qualitätskontrollen vor Ort beim Hersteller von der Franchise-Zentrale durchgeführt, bevor der Hersteller zu einem gelisteten Lieferanten für das gesamte Franchise-System wird.

Und auch, wenn die Lieferanten gelistet sind, gibt es ausreichend Möglichkeiten für den Franchise-Geber laufend Qualitätskontrollen durchzuführen, etwa über externe Institute, über Rückmeldungen von den Franchise-Nehmern und über Regulierungen vom Markt (Prinzip von Angebot und Nachfrage).

Telefoninterview mit Herrn Stefan Polletin, Bauprofi Quester Franchise-Geber ist Großhändler Thema” Was macht Franchising als Zwischenhändler besonders?“

1. Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Herstellern ab?

BauProfi Quester arbeitet mit ca. 200-300 Anbietern für die Fachmärkte zusammen. Ziel ist es allerdings immer stärker „strategische Partnerschaften“ auszubilden, die über die Lieferung von Produkten hinaus geht – wie etwa in den Bereichen Werbung und Ausstattung des Standortes – und dadurch eine Lieferanten-Konzentration zu erreichen. Wenige Lieferanten, mit denen strategische Ziele umgesetzt werden.

2. Wie ist Ihr Bestellsystem organisiert?

Es findet ein sogenanntes „Mengen-Pooling“ statt – die Bestellungen laufen zentral über die Franchise-Zentrale.

3. Wer kümmert sich um die Produkt-Weiterentwicklung?

Die Franchise-Zentrale stellt das Kernsortiment für die Fachmärkte zusammen, daneben haben die Partner noch die Möglichkeit auf ihre regionalen Bedürfnisse hin, ihr Sortiment zu ergänzen. Ein Fachmarkt ist zu ca. 70% mit dem Kernsortiment bestückt – zu ca. 30% mit dem regionalen Sortiment. Da das Ziel von BauProfi Quester eine Lieferanten-Konzentration ist (1 Lieferant für 1 Produkt) wird die Produkt-Weiterentwicklung auch zentral gesteuert.

4. Wie hoch ist die freiwillige Bezugsbindung der FN?

Zielsetzung ist ca. 95% Bezugsbindung im Kernsortiment.

5. Wie sorgen Sie für die Einhaltung von festgelegten Produkt-Qualitätsstandards?

- Durch Tests in den BauProfi Quester Eigenfachmärkten.
- Durch eine klare Qualitätspolitik.
- Jeder Lieferant, der als Anbieter aufgenommen werden möchte, muss dieser Qualitätspolitik entsprechen.

Telefoninterview mit Herrn Konrad Eilmsteiner, Foto Quelle, Franchise-Geber ist Großhändler Thema” Was macht Franchising als Zwischenhändler besonders?“

1. Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Herstellern ab?

Die Zusammenarbeit ist sehr eng, da Foto Quelle einen hohen Anteil an Eigenmarke-Produkten hat. 70-80% des Sortiments setzt sich aus der Eigenmarke zusammen – der Rest wird mit Original-/Fremd-Marken abgedeckt.

2. Wie ist Ihr Bestellsystem organisiert?

Das Bestellsystem wird zentral abgewickelt. Für die Eigenmarke-Produkte gibt es ein Zwischenlager, das die Zentrale unterhält und von dort aus die Partner beliefert.

3. Wer kümmert sich um die Produkt-Weiterentwicklung?

Die Weiterentwicklung wird einerseits von der Konzerneigenen Einkaufsabteilung voran getrieben bzw. werden auch Inputs und Vorschläge von den Herstellern und den Partnern berücksichtigt sowie Anregungen auf Messen geholt.

4. Wie hoch ist die freiwillige Bezugsbindung der FN?

Die Partner werden dazu aufgefordert, beim günstigsten Hersteller zu kaufen; sofern dieser Hersteller kein Lieferant von Foto Quelle ist, nimmt die Zentrale dann Kontakt auf zu Preisverhandlungen für das gesamte System.

5. Wie sorgen Sie für die Einhaltung von festgelegten Produkt-Qualitätsstandards?

- Durch ein externes Warenprüfungsinstitut.
- Durch Qualitätsprüfungen beim Hersteller.

Telefoninterview mit Herrn Peter Nickel, olina, Franchise-Geber ist Vermittler Thema” Was macht Franchising als Zwischenhändler besonders?“

1. Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Herstellern ab?

Die Franchise-Zentrale verhandelt nach dem Prinzip „bester Service – bestes Produkt“ mit den Herstellern die Konditionen aus, wobei es eine klare Konzentration gibt: für das Kernprodukt gibt es bei olina 3 Lieferanten.

2. Wie ist Ihr Bestellsystem organisiert?

Dezentral, d.h. die Franchise-Nehmer bestellen direkt bei den Lieferanten. Nur wenn gravierende Probleme mit den Lieferanten auftreten (wie etwa Qualitätsmängel des Produktes, Konkurs des Lieferantens) schaltet sich zuerst vermittelnd der Beirat ein und dann auch die Franchise-Zentrale.

3. Wer kümmert sich um die Produkt-Weiterentwicklung?

Die Franchise-Nehmer haben ein sogenanntes „Kreativ-Wochenende“ initiiert: Zu diesem Wochenende treffen sich – auf freiwilliger Basis – Franchise-Nehmer, ihre Verkäufer und der Franchise-Geber zum gemeinsamen Brainstorming für neue Ideen und die Weiterentwicklung des Kernproduktes.

4. Wie hoch ist die freiwillige Bezugsbindung der FN?

Beim Kernprodukt Küchen beträgt die Bezugsbindung 100%.

5. Wie sorgen Sie für die Einhaltung von festgelegten Produkt-Qualitätsstandards?

Qualitätsmängel handelt der Franchise-Nehmer im ersten Schritt selbstständig mit dem Lieferanten aus, sind die Qualitätsmängel gravierender Art, schaltet sich auch der Beirat und in Folge die Franchise-Zentrale unterstützend ein. Zur Qualitätsphilosophie von olina gehören neben dem Kernprodukt auch das Erscheinungsbild des Küchenstudios (wird mit einem Punktesystem bewertet) und das Auftreten der Verkäufer.

**Telefoninterview mit Herrn Andreas Haider, Unimarkt,
Franchise-Geber ist Großhändler und Vermittler
Thema” Was macht Franchising als Zwischenhändler besonders?“**

1. Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Herstellern ab?

Die Abteilung „zentraler Einkauf“ wickelt die Zusammenarbeit mit den Herstellern ab. Das Sortiment setzt sich aus ca. 5% Eigenmarke-Produkten und 95% Fremdmarken zusammen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es das langfristige Ziel den Anteil der Eigenmarke zu erhöhen. Die Hersteller liefern an die Zentrale.

2. Wie ist Ihr Bestellsystem organisiert?

- Die Hersteller liefern an die Zentrale.
- Die Zentrale liefert täglich an die Partner aus.
- Das Prinzip lautet „alles aus einer Hand“.

Zusätzlich haben die Partner die Möglichkeit, ihr Sortiment an die regionalen Bedürfnisse anzupassen und bestellen die Produkte – die außerhalb des Sortiments liegen – direkt bei den Herstellern; allerdings in Abstimmung mit der Zentrale.

3. Wer kümmert sich um die Produkt-Weiterentwicklung?

Die Weiterentwicklung wird von der Abteilung „zentraler Einkauf“ abgewickelt und ist Bestandteil des sogenannten Category Managements.

4. Wie hoch ist die freiwillige Bezugsbindung der FN?

Die Bezugsbindung bei den Eigenmarke-Produkten beträgt 100%. Zusätzlich haben die Partner die Möglichkeit, ihr Sortiment an die regionalen Bedürfnisse anzupassen und bestellen die Produkte – die außerhalb des Sortiments liegen – direkt bei den Herstellern; allerdings in Abstimmung mit der Zentrale.

5. Wie sorgen Sie für die Einhaltung von festgelegten Produkt-Qualitätsstandards?

- Zentrale Qualitätskontrolle durch die Zentrale.
- Bei Produkten außerhalb des Unimarkt-Sortiments führt die Zentrale Prüfungen durch, bevor der Hersteller als Lieferant für die Partner frei gegeben wird.

**Telefoninterview mit Herrn Franz Prielhofer, PBS Austria – Skribo, Franchise-Geber ist Großhändler
Thema” Was macht Franchising als Zwischenhändler besonders?“**

1. Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Herstellern ab?

Die Lieferung von den Herstellern erfolgt an die Zentrale, dort gibt es ein zentrales Lager, von dem aus an die Partner geliefert wird.

2. Wie ist Ihr Bestellsystem organisiert?

Das Bestellsystem wird über ein EDV-unterstütztes Warenwirtschaftssystem namens „CAOS“ (Computer Aided Order System) zentral abgewickelt. Neben der zentralen Bestellung über CAOS, gibt es auch für die Partner die Möglichkeit zur direkten Bestellung beim Hersteller; dies ist dann sinnvoll, wenn große Mengen bestellt werden, oder Produkte außerhalb des Sortiments.

3. Wer kümmert sich um die Produkt-Weiterentwicklung?

Die Hersteller stellen ihr neues Sortiment der Zentrale vor; daneben fließen auch die Wünsche der Partner und Kunden mit ein.

4. Wie hoch ist die freiwillige Bezugsbindung der FN?

Bei Produkten aus dem PBS-Sortiment beträgt die Bezugsbindung 80%. Für die restlichen 20% des Sortiments gibt die Zentrale Empfehlungen ab, welche Produkte mit dem Skribo-Geschäftstyp harmonisieren.

5. Wie sorgen Sie für die Einhaltung von festgelegten Produkt-Qualitätsstandards?

Es gibt Qualitätskontrollen im Zentrallager. Darüber hinaus gibt es bei den Produkten im Bereich Papier- und Schreibwaren keine wirkliche Mängel-Problematik. Gibt es für die Produkte eines Herstellers keine Nachfrage am Markt mehr, wird er ausgelistet.

SYNCON International Franchise Consultants
Josef-Mayburger-Kai 82
A 5020 Salzburg
Tel.: +43 (0)662-874245-0
Fax: +43 (0)662-874245-5
www.syncon.at, office@syncon.at

SYNCON International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
D 80638 München
Tel.: +49 (0)89-15916630
Fax: +49 (0)89-15916634
www.syncon.de, office@syncon.de