

So können Sie Ihr Filialnetz mit Franchise-Betrieben ergänzen!

Einleitung

Filial- und Franchise-System sind - neben dem Online-Vertrieb - parallele Vertriebswege, die einem Unternehmen viele Möglichkeiten zur Expansion und durch Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Systemen, die Chance zur Innovation und Optimierung bieten.

Mit welchen Vor- und Nachteilen muss man rechnen, wenn man ein bestehendes Filialnetz durch Franchise-Betriebe ergänzt?

Vorteile

Immer mehr Filialisten wenden sich dem Franchising zu, verfolgen also in der Absatzpolitik eine Doppelstrategie. Sie verdichten ihr Vertriebsnetz im Inlandsmarkt durch Franchise-Betriebe, indem sie in potenzielschwachen Gebieten Franchise-Partner einsetzen oder Filialen auf „Grenzstandorten privatisieren“, d.h. an Franchise-Partner (überwiegend die bisherigen Filialleiter) verkaufen. Aufgrund des hohen unternehmerischen Engagements und Kostenbewusstseins kann ein Franchise-Partner in vielen Fällen dort noch gut existieren, wo sich eine Filiale nicht mehr rechnet. Beispiele zeigen, dass es nach einer Privatisierung bei einer ansonsten unveränderten Konstellation durchaus zu einem bis zu 10% höheren Umsatz sowie einen bis zu 15% höheren Rohgewinn kommen kann und sich die Inventurdifferenz halbieren kann. Daher können Filialisten mit Franchising schwache Betriebe revitalisieren und zugleich einen Teil der „weißen Gebiete“ abdecken.

Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass der Franchise-Partner an seinem Standort wirtschaftlich erfolgreich sein kann – erfolgreicher, als der Wettbewerb und erfolgreicher im Vergleich mit „Einzelkämpfern“.

Abgesehen davon nutzen Filialisten Franchising im Rahmen der internationalen Expansion. Mit dieser Vertriebsform können sie bei geringem Kapitaleinsatz neue Märkte relativ schnell abdecken. Häufig geschieht das gemeinsam mit einem nationalen Joint-Venture-Partner.

Nachteile

Gleichzeitig können die gewohnten Filialstrukturen sich nachteilig für die Entwicklung des Franchise-Systems auswirken. Franchise-Partner sind keine „Befehlsempfänger“, sondern selbstständige Unternehmer. Darum ist es notwendig, dass die Mitarbeiter in der Zentrale, die bislang Informationen und Arbeitsanweisungen an die angestellten Filialleiter gegeben haben, einen Wechsel in der inneren Haltung und äußeren Handlung den Franchise-Partnern gegenüber vornehmen. Natürlich braucht es auch im Franchising den Know-how-Transfer und verbindliche Richtlinien definieren systemspezifische Vorgaben an die Franchise-Partner. Gleichzeitig geht es in der Beziehung zum Franchise-Partner um eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ und diese will gelernt sein.

Neben der Systemkommunikation stellt auch das Thema Preisbindung einen gravierenden Unterschied zwischen Filial- und Franchise-System dar: Im klassischen Franchising ist der Franchise-Partner Eigenhändler und hat somit grundsätzlich die Preishoheit. Unter bestimmten Voraussetzungen kann die Franchise-Zentrale unverbindliche Preisempfehlungen abgeben. Grundsätzlich werden auch Agenturmodelle eingesetzt. In der Praxis wird das Thema Preispolitik erfahrungsgemäß für beide Seiten nicht als nachteilig empfunden.

Wie teuer ist das und wie lange dauert es?

Die Integration eines Franchise-Systems in ein Filialsystem hat unter bestimmten Voraussetzungen klare strategische Vorteile: Investition und Zeitbedarf für die Entwicklung und den Test eines Franchise-Modells sind gering, weil die Infrastruktur sowie die Werkzeuge bereits im Filialsystem vorhanden sind und die Prozesse reibungslos laufen. Funktional besteht kein Unterschied zwischen einer Filiale und einem Franchise-Betrieb.

Gleichzeitig braucht es neben dem operativen Know-how, das meist in einem Organisations-Handbuch bzw. Operations-Manual dokumentiert ist, auch professionelles Wissen und Instrumente zur Suche, Auswahl, Führung, Beratung und Einbindung von Franchise-Partnern sowie zum Systemschutz: Im Franchising gilt es Schutzrechte einzutragen und im Sinne aller, die unter der gemeinsamen Marke auftreten, vor Missbrauch zu schützen. Die „Spielregeln der Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner“ definiert der Franchise-Vertrag, die umfassende Ausformulierung und Beschreibung der dazugehörigen Prozesse und Instrumente zur Umsetzung findet der Franchise-Partner in der Know-how-Dokumentation (bestehend aus einem Buch der Partnerschaft und einem Intranet). Und es braucht verbindliche Standards und Instrumente zur Qualitätssicherung für den einzelnen Franchise-Partner sowie für das gesamte Franchise-System.

Da das Know-how und die Instrumente rund um das Geschäftsmodell im Filialsystem bereits vorhanden sind, braucht es weniger Zeit und Investitionen, um ein Franchise-System zu entwickeln. Erfahrungsgemäß reduzieren sich die notwendigen Investitionen um 50% und der Zeitrahmen für die Entwicklung beträgt 3-6 Monate.

Franchising bedeutet für einen Filialisten meist nicht höhere Kosten, sondern gewöhnlich lediglich eine Umschichtung. Soweit durch Parallelsteuerung, intensivere Betreuung und ständige Qualifikation der Franchise-Partner ein höherer Aufwand entsteht, wird er gewöhnlich kompensiert durch einen geringeren Kontrollaufwand. Der Franchise-Partner hat eigenes Geld investiert. Er arbeitet in die eigene Tasche und kontrolliert sich somit weitgehend selbst.

Zusätzlich trägt die Entwicklung eines Franchise-Systems immer zur Optimierung des bestehenden Filialsystems bei, da Strategien „zu Ende“ gedacht werden, Prozesse standardisiert und / oder optimiert werden und insgesamt Schwachstellen in den bestehenden Systemen beseitigt werden.

Wie kommen selbstständige Franchise-Partner und angestellte Filialleiter miteinander aus?

Wie bereits erwähnt braucht es die Kommunikation auf Augenhöhe mit selbstständigen Franchise-Partnern. Die Herausforderung an die Zentrale ist es die Synergiemöglichkeiten von 2 parallelen Vertriebswegen auszuschöpfen, ohne Filialmitarbeiter und Franchise-Partner in einen Topf zu schütten.

Am konkreten Beispiel der Jahrestagung lässt sich dies gut erklären: Zahlreiche Themen einer Jahrestagung eignen sich sehr gut für gemeinsame Vermittlung an Filialmitarbeiter und Franchise-Partner, etwa Entwicklungen in den Produkten und Dienstleistungen, Veränderungen in den internen Prozessen, Innovationen, neue Marketing- und Vertriebskonzepte beziehungsweise -instrumente, Ergänzungen im Angebot der Aus- und Weiterbildung, Expansionsziele des gesamten Systems, Ehrungen etc.

Gleichzeitig ist es oftmals hilfreich am Vortrag der gemeinsamen Jahrestagung bereits mit einer Unternehmer-Tagung für die Franchise-Partner zu starten, um relevante Informationen „von Unternehmern – für Unternehmer“ zu vermitteln, den Erfahrungsaustausch und die Diskussion zu fördern. Spezielle Themen der Unternehmer-Tagung für Franchise-Partner wären etwa Wirtschaftlichkeitsberechnung, Preisentwicklungen, Führung von Mitarbeitern, Aspekte der Marketing- und Vertriebsplanung, anstehenden Investitionen, etc.

Es ist Aufgabe der Zentrale in ihrer Führungsfunktion dafür zu sorgen, dass Franchise-Partnern wie Filialleitern bewusst ist, dass die anderen Standorte nicht die „Konkurrenz im eigenen Land“ sind, sondern mit ihrer Präsenz und täglichen Arbeit auf die gemeinsame Marke und die Marktbekanntheit einzahlen, von der alle am System Beteiligten profitieren.

Fazit

Das für Franchising generell typische Problem der Rekrutierung und kooperationsorientierten Selektion von Franchise-Partnern entfällt in franchisierenden Filialsystemen weitgehend dadurch, dass bisherige Filialleiter beziehungsweise Mitarbeiter zu Franchise-Unternehmern aufsteigen. Sie ergreifen die Chance der persönlichen Weiterentwicklung. Bedenken hinsichtlich des Risikos treten gewöhnlich in den Hintergrund, weil der Filialleiter / Mitarbeiter das Geschäftskonzept seit langem kennt und die Risiken gut einschätzen kann. Besonders gering ist das Risiko bei der Privatisierung.

Da sich für den Kunden nichts ändert, sind Umsatzeinbußen nicht zu fürchten. Der bisherige Filialleiter / Mitarbeiter kann also mit einem fliegenden Start in die Selbstständigkeit rechnen. Gleichzeitig soll die Expansion manches Mal schneller vorangetrieben werden, als mit dem Wachstum „aus den eigenen Reihen“ möglich ist. Dann braucht es einen professionellen Rekrutierungsprozess und geeignete Instrumente zur Suche und Auswahl von potenziellen Franchise-Partnern. Wer mehr darüber erfahren möchte, dem empfehle ich mein Buch „Erfolgreiche Rekrutierung von Franchisenehmern. Erkenntnisse und Empfehlungen aus Wissenschaft und Praxis“, Verlag Springer Gabler: <https://www.syncon-franchise.com/buecher/rekrutierung/>

Mag.^a Waltraud Martius
SYNCON International Franchise Consultants

DEUTSCHLAND

Nördliche Auffahrtsallee 25
80638 München
Tel.: +49 89 159 166 33
E-Mail: kontakt@syncon.de

ÖSTERREICH

Josef-Mayburger-Kai 82
5020 Salzburg
Tel.: +43 662 87 42 45 0
E-Mail: office@syncon.at

SCHWEIZ

Im Tiergärtli 36
8124 Maur
Tel.: +41 79 226 576 9
E-Mail: office@syncon.ch

