

CONSUMER GOODS & RETAIL

Die Zukunft des Franchisings im Handel



CONSUMER GOODS & RETAIL

Die Zukunft des Franchisings im Handel

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Ergebnisse	5
1.1	Zielsetzung der Studie.....	5
1.2	Vorgehensweise und Methodik	5
1.3	Ergebnisse.....	6
2	Definitionen und Status quo von Franchisesystemen im Handel	8
2.1	Chancen und Risiken.....	9
2.2	Franchiseunternehmen in Deutschland	12
2.3	Wettbewerbliche Vertriebssysteme im Vergleich.....	13
3	Merkmale und Vertragsinhalte eines Franchisesystems	15
4	Strategische Profile von Franchisesystemen.....	19
4.1	Stellschrauben des Erfolgs eines Franchisesystems	20
4.2	Ergebnisse einer schriftlichen Befragung.....	23
4.3	Strategische Profile von Franchisesystemen.....	29
4.3.1	Beschreibung des strategischen Profils: „Der Basisbetreuer“	31
4.3.2	Beschreibung des strategischen Profils: „Der Laissez-faire-Typ“	32
4.3.3	Beschreibung des strategischen Profils: „Der Sales-Supporter“	33
4.3.4	Beschreibung des strategischen Profils: „Der Allroundbetreuer“	34
5	Weitere Entwicklung des Franchisings	35
6	Fazit.....	41
7	Kontakte, Impressum.....	44

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die 15 größten Franchisesysteme in Deutschland 2007	12
Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Franchisesysteme im deutschen Einzelhandel	13
Abb. 3: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Sortiments-/Angebotsfunktion	24
Abb. 4: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Beschaffungs- und Logistikfunktion	24
Abb. 5: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Vereinheitlichungsfunktion	25
Abb. 6: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Absatzfunktion	25
Abb. 7: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Systembetreuung	26
Abb. 8: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Individualbetreuung	26
Abb. 9: Verbindliche Vorgaben für die Franchisepartner	27
Abb. 10: Problembereiche des eigenen Franchisesystems	28
Abb. 11: Die strategischen Profile	30
Abb. 12: Profil des „Basisbetreuers“	31
Abb. 13: Profil des „Laissez-faire-Typs“	32
Abb. 14: Profil des „Sales-Supporters“	33
Abb. 15: Profil des „Allroundbetreuers“	34

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Chancen und Risiken der Partner in Franchisesystemen	10
Tab. 2: Kennzahlen der Franchisewirtschaft in Deutschland 2003–2006	11
Tab. 3: Unterschiede zwischen Verbundgruppen, Filial- und Franchisesystemen	14
Tab. 4: Chancen und Risiken unterschiedlicher Verbindlichkeitsgrade bei Systemvorgaben	18
Tab. 5: Funktionen eines Franchisesystems	20
Tab. 6: Strukturdaten der Befragung	23
Tab. 7: Mittelwerte der clusterbildenden Merkmale der strategischen Profile ..	29
Tab. 8: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Franchisegeber- funktionen nach dem strategischen Profil	30

Die Ausgangslage

Der Franchisegeber

- ... hat die Chance, mit geringem Kapitaleinsatz schnell zu expandieren.
- ... muss darauf achten, die Konformität seiner Partner zu erreichen.
- ... darf dabei nicht die Kosten aus den Augen verlieren und
- ... die Eigeninitiative der Franchisenehmer zu stark einschränken.

Die Lösungsmodelle

Der Basisbetreuer

- Junges System
- Erachtet sämtliche Funktionen des Franchisegebers als wichtig, erfüllt aber nur die Basisaufgaben
- Geringe Konformität
- Keine eigene Strategie – will eigentlich ein Allroundbetreuer werden

Der Sales-Supporter

- Junges System
- Die Dienstleistung steht beim Geschäftsmodell im Vordergrund
- Die Absatzunterstützung nimmt eine herausragende Position ein
- Greift stark in den Bereich des Franchisenehmers ein und nimmt ihm die Möglichkeit zur Eigeninitiative

Der „Laissez-faire-Typ“

- Älteres System
- Fokus auf Basisaufgaben, dadurch kostengünstig
- Impulse von Franchisenehmern
- Geringe Konformität der Franchisepartner – hohes Konfliktpotenzial
- Als Strategie gewählt oder zwangsweise betrieben, weil die finanziellen Mittel fehlen – eventuell zu schnell gewachsen?

Der Allroundbetreuer

- Erachtet sämtliche Funktionen als wichtig
- Erreicht eine hohe Konformität der Partner – doch hat er an einen einheitlichen Auftritt auch die höchsten Ansprüche
- Stellt das Ziel der meisten Franchisegeber dar
- Kostenintensiv
- Weniger Möglichkeiten zur Eigeninitiative der Franchisenehmer

1 Hintergrund und Ergebnisse

1.1 Zielsetzung der Studie

Franchising hat sich als erfolgreiche Unternehmensform im deutschen Einzelhandel etabliert. Es ist mittlerweile in nahezu allen Branchen und Betriebsgrößen vertreten – darunter auch durch namhafte Unternehmen. Die Vorteile des Franchisings liegen auf der Hand: Eine Expansion kann mit vergleichsweise geringem Kapitaleinsatz vollzogen werden, dazu übernimmt der Unternehmer vor Ort einen Teil des Geschäftsrisikos und ist motivierter bei der Arbeit als ein angestellter Filialleiter. Damit entspricht Franchising voll dem Trend des „Risk Sharings“, das sich auch durchaus bei anderen Unternehmensformen beobachten lässt. Die Fragen der Ausgestaltung der Beziehung zum Unternehmer vor Ort besitzen daher eine Relevanz nicht nur für das klassische Franchising. Die Definition der Freiheitsgrade der wirtschaftlich Selbstständigen vor Ort ist für alle relevant, die mit einem solchen oder einem ähnlichen Geschäftsmodell arbeiten. Dabei kann es sich auch um den selbstständigen Leiter eines Supermarktes oder den Geschäftsführer eines Fachmarktes handeln.

In dieser Studie wird speziell das Verhältnis im klassischen Franchising betrachtet – jedoch sind aus den genannten Gründen die Ergebnisse vielfach übertragbar.

Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat unterschiedlichste Formen und Varianten von Franchisesystemen hervorgebracht, eine Systematisierung und Bewertung der verschiedenen Ausprägungen von Franchisesystemen liegt jedoch bislang nicht vor. Vor dem

Hintergrund des ökonomischen Erfolges und des größtmöglichen Nutzens aller Beteiligten ist eine solche Klassifizierung jedoch unverzichtbar. KPMG und das Institut für Handelsforschung holen dies mit der vorliegenden Studie nach.

1.2 Vorgehensweise und Methodik

Für die im Folgenden beschriebenen Untersuchungen führten KPMG und das Institut für Handelsforschung eine Befragung bei den in Deutschland tätigen Franchisesystemen durch. Durch eine Gesprächsrunde mit einigen Teilnehmern der Befragung konnten einzelne Aspekte vertieft werden. Ergänzt wurden diese Ergebnisse durch eine umfassende Sekundäranalyse.

Für die vorliegende Studie werden alle Franchisesysteme berücksichtigt, die zum Handel im weiteren Sinn gezählt werden können. Dies bedeutet, dass nicht nur diejenigen Unternehmen berücksichtigt werden, die ihren Umsatz ausschließlich mit dem Verkauf von Waren generieren, sondern auch diejenigen, die ihren Umsatz in überwiegenderem Maße über diese Tätigkeit erzielen. Als Ware gelten dabei sowohl materielle (z. B. Lebensmittel) als auch immaterielle bzw. quasi immaterielle Güter (z. B. Urlaubsreisen). Darüber hinaus wird nicht unterschieden, ob ausschließlich ein Vertriebskanal genutzt wird oder mehrere Absatzwege eingesetzt werden.

Werden diese Eingrenzungen berücksichtigt, dann existierten in Deutschland zum Untersuchungszeitpunkt etwa 470 Franchisesysteme, die detaillierter analysiert wurden. An der Umfrage haben sich etwa 50 Franchisesysteme beteiligt.

1.3 Ergebnisse

Ein erfolgreiches Franchisesystem hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab:

1. Einem erfolgversprechenden Grundkonzept
2. Der guten Betreuung durch den Franchisegeber sowie einer angemessenen Verteilung von Rechten und Pflichten zwischen den Vertragspartnern.

Gerade im zweiten Punkt liegt vielfach die Brisanz. Ein einheitlicher Auftritt muss erreicht werden, ohne den Franchisenehmer in seiner Unternehmertätigkeit zu sehr einzuschränken. Dabei ist die Vereinheitlichung einerseits Grundvoraussetzung für das zügige Wachstum eines Systems – andererseits können nur durch das schnelle Erreichen einer gewissen Größe die Vorteile der Einheitlichkeit genutzt werden. Hinzu kommt, dass die vom Franchisenehmer zu entrichtenden Gebühren das System tragen müssen, ohne den wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Partners zu gefährden.

So sehr sich Franchising durch einen geringen Kapitalbedarf für die Expansion eignet, so liegt doch in der schnellen Ausbreitung die Gefahr, dass der organisatorische Unterbau nicht Schritt hält. Eine unzureichende Betreuung der Partner oder hohe Kosten durch das Backoffice können dann schnell zu Konflikten führen. Doch zeigt unsere Studie, dass drei Viertel der befragten Franchisegeber mit der Beziehung zu ihren Partnern zufrieden sind – als „Best Practice“ bezeichnen sie jedoch

nur einen geringen Teil. Wichtig ist daher vor allem, dass das gesamte System von der Erfahrung der Besten profitiert. Der Austausch zwischen den Partnern, die dank eines meist eingeräumten Gebietsschutzes nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen, ist ein bedeutender Erfolgsfaktor im Franchising.

Ebenso wichtig ist der Informationsaustausch zwischen Partnern und Zentrale, denn nur so erfährt der Franchisegeber, wo vor Ort „der Schuh drückt“. Eine genaue Analyse der gesamten Prozesse ermöglicht dann zu erkennen, ob eventuell einzelne Standorte schlecht gewählt sind, die Umsetzung nicht funktioniert oder ob sogar Justierungen am Gesamtkonzept notwendig sind. Ein Beirat, wie er für die Kommunikation bei den meisten Systemen installiert ist, bleibt häufig hinter seinen Möglichkeiten.

Den Anteil an Best-Practice-Partnern wollen die Systeme darüber hinaus durch eine noch stärkere Vereinheitlichung beheben. Entsprechend sind die befragten Franchisegeber der Meinung, dass ihr Einfluss innerhalb des Beziehungsverhältnisses künftig weiter wachse, da jede ihrer Funktionen – von der Finanzierungsplanung bis hin zu Schulungen – an Bedeutung gewinnen werde.

Eine Clusteranalyse der an der Umfrage teilnehmenden Franchisesysteme verdeutlicht dies. Sie führt zu einer Identifizierung von vier verschiedenen Gruppen, die sich in erster Linie in ihrer Funktion bei Beschaffungs- und Logistikaufgaben sowie hinsichtlich ihres individuellen Betreuungsangebotes unterscheiden:

- Der Basisbetreuer
- Der „Laissez-faire-Typ“
- Der Sales-Supporter
- Der Allroundbetreuer

Die wahrgenommenen Aufgaben liegen zurzeit noch im engen Zusammenhang mit dem Warenangebot, werden künftig aber verstärkt die Vereinheitlichung der Partnerauftritte betreffen. In den Extremen der angebotenen Leistungen stehen sich dabei besonders der Allroundbetreuer und der „Laissez-faire-Typ“ als Anbieter eines Hard- bzw. eines Soft-Franchisings gegenüber. Dabei ist im deutschen Franchising eine Tendenz zu beobachten, das bestehende Betreuungsangebot stetig zu vergrößern und damit auch auf eine größere Konformität hinzuwirken. Insofern sehen sich auch „Basisbetreuer“ und „Sales-Supporter“ nur auf einem Zwischenschritt auf dem Weg zum „Allroundbetreuer“.

Dem Allrounder steht der „Laissez-faire-Typ“ als kostengünstige Variante gegenüber, die mit nur einem begrenzten Dienstleistungsangebot bzw. begrenzten Vorgaben arbeitet. Allerdings können darin erhebliche Nachteile für den Franchisenehmer liegen. Denn nur mit einem umfassenden Angebot an Leistungen können individuelle Schwächen des einzelnen Partners ausgeglichen werden, einer der grundsätzlichen Vorteile des Franchisesystems. Dies gilt umso mehr, als von vielen Systemen mangelhafte betriebswirtschaftliche Kenntnisse bei möglichen Franchisepartnern bemängelt werden.

Besteht die Gefahr, dass sich junge Franchisenehmer hier schnell alleine gelassen fühlen, bietet dieses Soft-Franchising jedoch für bereits aktive

Unternehmer die Möglichkeit, einen „weicheren“ Übergang in ein Franchisesystem zu finden.

Bei der Wahl des Leistungsportfolios ist also zu beachten, dass es nicht nur ein Leistungsversprechen zur Akquisition neuer Partner darstellen darf, sondern den bestehenden Partnern das Werkzeug zum erfolgreichen Wirtschaften liefern muss. Gerade bei schnell wachsenden Systemen ist darauf zu achten, dass die „Alt-Franchisenehmer“ weiterhin ausreichend unterstützt werden. Ein „zu viel“ an Leistung kann dabei ebenso zum Problem werden, denn im Endeffekt müssen sämtliche Leistungen über die Gebühren der Franchisenehmer finanziert werden.

2 Definitionen und Status quo von Franchisesystemen im Handel

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbstständiger und unabhängiger Unternehmen, des Franchisegebers und seiner Franchisenehmer. Der Franchisegeber gewährt seinen Franchisenehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchisenehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchisevertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchisegeber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchisegebers zu nutzen.“¹

Die Filialen der großen Handelskonzerne dominieren die Einkaufsstrassen weltweit. Selbstständige Einzelhändler können sich immer schwerer behaupten. Was auf den ersten Blick so eindeutig scheint, stellt sich beim genaueren Hinsehen häufig anders dar. Zum einen kann der Händler als Mitglied einer Verbundgruppe aktiv sein und zum anderen stellt sich der vermeintliche Filialleiter als selbstständiger Franchisenehmer heraus. Denn die Handelssysteme, sei es als Kooperation, als Franchising oder auch als Mischform, treten der Macht der großen Handelskonzerne entgegen. Doch diese nutzen auch ihrerseits beispielsweise die Vorteile der Franchisevergabe als wenig kapitalintensive Möglichkeit der Expansion.

Franchise basiert darauf, eine erfolgreiche Geschäftsidee, das heißt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, mehreren Unternehmern zur Verfügung zu stellen. Der Franchisenehmer wendet dieses Konzept selbstständig an seinem Standort an. Für die Übertragung des Know-hows usw. muss in der Regel eine Eintrittsgebühr, meist auch eine Franchisegebühr bezahlt werden. Unterschieden werden dabei ganz verschiedene Arten des Franchisings, z. B. Vertriebs-, Produkt- und Dienstleistungsfranchising.

¹ Quelle: Ethikkodex des Deutschen Franchise-Verbandes e.V.

Doch ist dabei zu berücksichtigen, dass sich viele Unternehmensformen ähnlichen strukturellen Aufgaben gegenübersehen. Denn wenn „jeder Media Markt eine eigenständige Gesellschaft mit einem geschäftsführenden Gesellschafter an der Spitze“ ist und man bei EDEKA feststellt, „dass selbstständige Kaufleute ein höheres Umsatzwachstum generieren als Filialbetriebe“, dann interessiert auch sie, welche Freiheitsgrade den Unternehmern vor Ort zugestanden werden sollen. Genau dies ist auch eine der zentralen Fragestellungen des Franchisings.

Das Beispiel dieser beiden Unternehmen, die einen gänzlich anderen gesellschaftsrechtlichen Hintergrund aufweisen, zeigt, dass das gedankliche Gerüst, das hinter Franchise steht, im modernen Einzelhandel weit verbreitet ist: Synergieeffekte werden durch einen einheitlichen Marktauftritt erzielt, vor Ort soll ein Marktleiter weitgehend frei entscheiden können, im Gegenzug trägt er einen Teil der Geschäftsrisiken.

Besonders die Entwicklung vieler Verbundgruppen machen das deutlich: Pflegen die Kooperationsmitglieder im Schuheinzelhandel vielfach noch einen individuellen Marktauftritt, so tritt dieser z. B. bei Euronics schon deutlicher in den Hintergrund, bei der EDEKA nimmt der Kunde den selbstständigen Kaufmann hinter dem Corporate Design kaum noch wahr.

Die folgenden Untersuchungen konzentrieren sich zwar auf Franchising, wie es der oben angeführten Definition entspricht, doch sollen die einleitenden Bemerkungen verdeutlichen, dass zahlreiche Themen eines Franchisevertrages auch für andere Unternehmensformen relevant sind.

2.1 Chancen und Risiken

Franchisesysteme, als Netzwerke selbstständiger Unternehmungen, die einheitlich auf dem Markt auftreten, stellen mittlere bis große Vertriebs-/Absatzsysteme dar. Dabei hat das Franchisesystem keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern besteht aus einzelnen Unternehmen, die vertraglich miteinander verbunden sind. Bezeichnend dabei ist die rechtliche und finanzielle Unabhängigkeit von Franchisenehmer und Franchisegeber, mögliche Gebührenvereinbarungen ausgeblendet.

Jedoch erfolgt in der Regel eine enge Kooperation auf vertikaler Ebene, die durch einen Franchisevertrag geregelt ist. Der eigentliche vertragliche Gegenstand im Franchise betrifft vor allem das Know-how bzw. immaterielle Güter (Lizenzen, Markennamen), aber auch die

Beschaffung (zentraler Einkauf) sowie technische Unterstützung bis hin zu ganzen Displaylösungen bzw. Ladenlokalen. Die Chancen und Risiken, die sich den Partnern innerhalb der Franchisesysteme bieten, lassen sich wie folgt zusammenfassen (Tab. 1).

Die o.g. Vorteile, die die Expansion durch Franchising gegenüber organischem Wachstum besitzt, haben dieser Vertriebsform zu ihrer Popularität verholfen. Doch entdecken auch etablierte Systeme die Schwächen, die dem System

innewohnen, besonders wenn es gilt, neue Strategien durchzusetzen. So überraschte zum Jahresende 2006 der Baumarktbetreiber OBI mit der Nachricht, neue Märkte künftig nur noch über Joint Ventures erobern zu wollen. OBI, das seit knapp 40 Jahren zu den führenden Systemen in Deutschland zählt, verspricht sich davon mehr Homogenität und Effizienz in den eigenen Systemen.² Tief greifende Entscheidungen, wie die Verkleinerung der Verkaufsflächen und Reduktion der Artikelanzahl könnten in einem zentral geführten Unternehmen

Tab. 1: Chancen und Risiken der Partner in Franchisesystemen

Chancen		Risiken	
Franchisenehmer	Franchisegeber	Franchisenehmer	Franchisegeber
<ul style="list-style-type: none"> Die Übernahme einer (Dach-) Markenstrategie erleichtert sowohl den Markteintritt als auch später den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen Der durch die Verbreitung einer Franchisemarke höhere Wiedererkennungswert erhöht sowohl das Kundenbindungspotenzial des gesamten Franchisesystems als auch das Akquisitionspotenzial jedes Einzelnen. Voraussetzung dafür ist jedoch eine hohe Zufriedenheit der gesamten Franchisesystemkunden Durch eine größere Einkaufsmacht des Franchisesystems kann der einzelne Franchisenehmer auf günstigere Konditionen zurückgreifen, als er als eigenständiger Händler erzielen könnte Der Franchisenehmer kann die bereits installierten Informations-, Controlling-, Werbeleistungen etc. des Franchisegebers nutzen. Dies ist weniger kostenintensiv als der selbstständige Aufbau entsprechender Strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> Die Expansion über Vergabe von Franchiselizenzen ist eigenkapital-schonend, dadurch ist ein schnelles Wachstum möglich Die lokal durch die einzelnen Franchisenehmer erkämpften Wettbewerbsvorteile stärken die Franchisemarke auch insgesamt Hohe intrinsische Motivation des Franchisenehmers, da er das geschäftliche Risiko in hohem Maße selbst trägt. Davon profitiert die Franchisemarke insgesamt und reduziert damit das unternehmerische (Expansions-) Risiko des Franchisegebers 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Transparenz der Einnahmen der Systemzentrale und ihrer Verwendung (z.B. Werbekostenzuschüsse der Hersteller) Überregulierung der Systemfreiheiten Dauer der vertraglichen Bindung und Nutzung der erworbenen Kompetenz Fehlende Innovationen bzw. Kontinuität der Systemweiterentwicklung Qualität der Betreuungsleistung entspricht nicht den Anforderungen Zu hohe Gebühren gefährden den wirtschaftlichen Erfolg Schlechte Performance einzelner Franchisenehmer schadet der gesamten Franchisemarke 	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung der Verbindlichkeiten durch den Franchisenehmer Kontrolle aller Franchisepartner hinsichtlich ihrer Einhaltung der Systemqualitätsanforderungen ist schwierig Geringere Systemtreue als bei eigenen Filialen

Quelle: IfH/KPMG

² Lebensmittelzeitung, 24.11.2006, S. 4

eben einfacher durchgesetzt werden, als es gegenüber starken Franchisepartnern der Fall sei.

Neben den Vorteilen und Chancen, die innerhalb des Franchisesystems liegen, wie der Bündelung von Ressourcen und der intrinsischen Motivation der Franchisenehmer, begünstigen zusätzlich die globalen Trends des Einzelhandels diese Systeme. So sind die Möglichkeiten der zentralen Beschaffung für die meisten Einzelhändler in fast allen Branchen überlebenswichtig geworden.

Hinzu kommen gestiegene Anforderungen an Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie an Kommunikationsmittel, um eine möglichst gezielte und attraktive Kundenansprache zu gewährleisten. Kurz gesagt: Der klassische Einzelhändler braucht einen starken Partner – sei es als Mitglied einer Verbundgruppe oder als Lizenznehmer in einem Franchisesystem –, um im Wettbewerb mit den großen filialisierten Handelskonzernen bestehen zu können.

Zum anderen gibt es seit geraumer Zeit eine steigende Anzahl von Herstellern, die im Zuge einer vorwärtsgerichteten

Vertikalisierung direkt an den Markt treten. Für viele von ihnen stellt Franchise die beste Variante dar, um zügig und vor allem eigenkapitalschonend zu expandieren. Für einige mag auch wichtig sein, sich weiter auf das Kerngeschäft, die Produktion, konzentrieren zu können, ohne auf einen direkten Marktauftritt, den Einzelhandel, verzichten zu müssen. Dies geschieht besonders im Textileinzelhandel nicht nur über eigene Geschäftsräume, sondern häufig auch über Shop-in-Shops o.Ä.

In einem weiteren Bereich ist Franchising der einzige Weg, im stationären Einzelhandel auf breiter Basis Fuß zu fassen: Bei Apotheken sind Franchiseverträge vermehrt zu beobachten, um das (noch) geltende Fremdbesitzverbot zu umgehen. Vor allem das niederländische Pharmaunternehmen Celesio AG expandiert auf diese Weise mit Doc Morris-Filialen. Der Apotheker – als Franchisenehmer – erhält dabei das Recht, eine Marke zu nutzen, die die Verbraucher durch den erfolgreichen Onlineauftritt von Doc Morris mit niedrigen Preisen assoziieren.

Tab. 2: Kennzahlen Franchisewirtschaft in Deutschland 2003–2006

Kennzahlen	2003	2004	2005	2006
Zahl der Franchisegeber	830	845	870	900
Zahl der Franchisenehmer	43.000	45.000	48.700	51.100
Zahl der Beschäftigten	390.000	406.000	421.000	429.000
Ø Beschäftigte je Franchisenehmer	9,1	9,0	8,6	8,4
Systemumsatz in Mrd. €	25,4	28,0	32,3	37,6
Ø Umsatz je Franchisesystem in Mio. €	30,6	33,0	37,1	41,8
Ø Umsatz je Franchisenehmer in €	590.698	622.000	663.244	735.812

Quelle: Deutscher Franchise-Verband

2.2 Franchiseunternehmen in Deutschland

Der Deutsche Franchise-Verband weist aktuell 900 Mitglieder aus. Da hier nicht alle Systeme registriert sind, dürfte die tatsächliche Zahl in Deutschland bei knapp 1.000 Franchisegebern liegen. Die folgende Abbildung macht dabei deutlich, welche Bedeutung Franchising inzwischen im Wirtschaftsleben spielt.

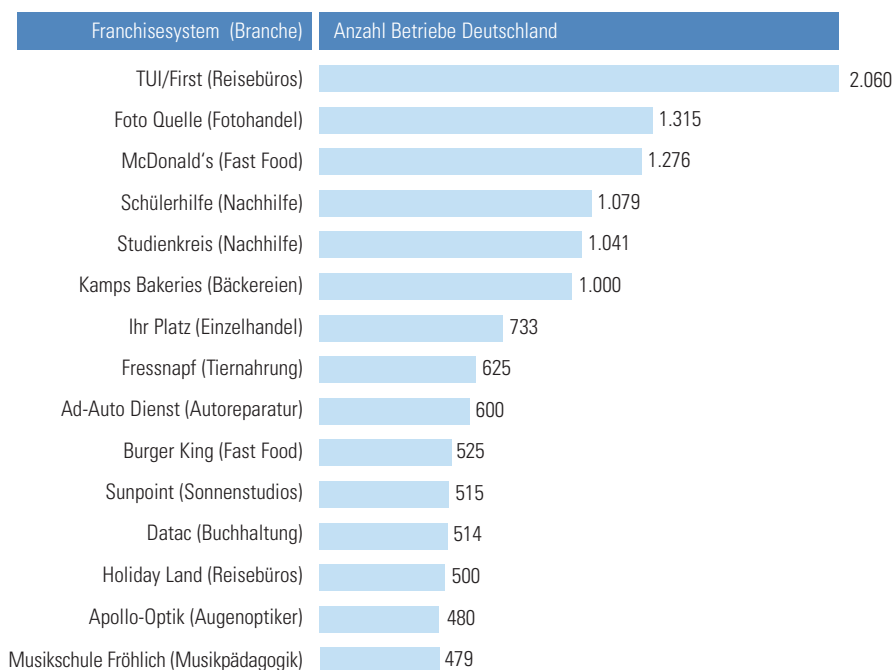
Betrachtet man die nach Filialanzahl 15 größten Franchisesysteme, fällt zunächst auf, dass mit Fressnapf und Ihr Platz gerade einmal zwei Unterneh-

men des klassischen Einzelhandels zu finden sind. Bei der Gesamtbetrachtung wird jedoch die Bedeutung für den Handel sichtbar, dies gilt umso mehr, wenn der Handelsbegriff ausgeweitet wird und einige Unternehmen aus der Systemgastronomie und dem Dienstleistungssektor hinzugerechnet werden.

Wie eingangs beschrieben, wurden alle Franchisesysteme berücksichtigt, die zum Handel im engeren Sinne gezählt werden können. Zum Untersuchungszeitpunkt waren dies 470 Anbieter, die sich auf die verschiedenen Einzelhandelsbranchen, wie in Abb. 2 dargestellt, aufteilen.

Dabei zeigt sich, dass die Branchenverteilung der Franchisesysteme in etwa der des gesamten deutschen Einzelhandels entspricht. Unter den umsatzstärksten Unternehmen der einzelnen Branchen sind Franchisesysteme allerdings seltener zu finden. Baumärkte bilden dabei eine Ausnahme. In weiteren Bereichen sind jedoch andere Handelssysteme stark vertreten. In der Unterhaltungselektronik, im Möbel- oder auch im Schuhhandel konkurrieren vornehmlich Verbundgruppen mit den filialisierten Konzernen.

Abb. 1: Die 15 größten Franchisesysteme in Deutschland 2007



Quelle: Deutscher Franchise-Verband e.V.; ADVISA Wirtschaftskommunikation

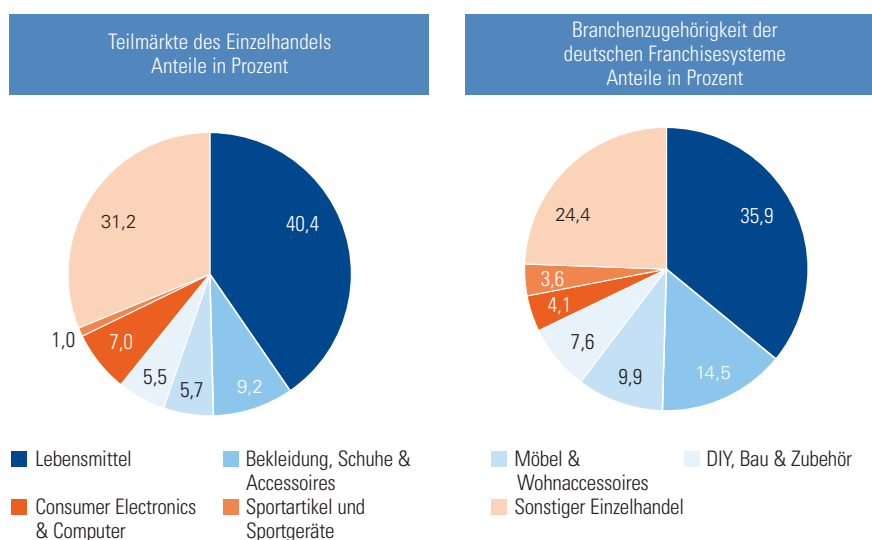
2.3 Wettbewerbliche Vertriebssysteme im Vergleich

Franchisesysteme stehen im Wettbewerb mit anderen Kooperationssystemen. Im Hinblick auf die Systemstruktur sowie das Kooperationsmanagement können Franchisesysteme am ehesten mit Verbundgruppen sowie Filialsystemen verglichen werden. Zahlreiche Franchisezentralen verfügen über eigene Filialen und stellen jedoch gleichzeitig ihr Know-how etc. im Franchiseverbund zur Verfügung.

Im Folgenden werden daher diese beiden Kooperationssysteme mit einem Franchiseverbund verglichen und Unterschiede herausgestellt. Die Darstellung beschränkt sich dabei jedoch auf Handelsunternehmen im institutionellen Sinne, sodass vertikalisierte Unternehmen keine Berücksichtigung finden.

Unterschiede zeigen sich vor allem in der rechtlichen Selbstständigkeit der Mitglieder der einzelnen Kooperationssysteme und in ihrem Mitbestimmungsrecht bei der Führung des Gesamtsystems. Werden sich diese Unterschiede zukünftig noch verstärken, sodass jedes System sein eigenes Profil noch klarer herausarbeiten kann? Die Tatsache, dass eine Vielzahl von Franchisegebern oder Verbundgruppen gleichzeitig auch Filialen leiten und auch in ursprünglich filialisierten Konzernen Outlets von selbstständigen Unternehmern geführt werden, deutet keine stärkere Profilierung an.

Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Franchisesysteme im deutschen Einzelhandel



Quelle: Statistisches Bundesamt, IfH/KPMG

Tab. 3: Unterschiede zwischen Verbundgruppen, Filial- und Franchisesystemen

	Verbundgruppe	Filialsysteme	Franchisesystem
Organisationsstruktur	Unterschiedlich; ursprünglich horizontal (Zentraleinkauf), jedoch häufig Entwicklung in vertikaler Richtung (z. B. bei Angebot von Marktauftrittskonzepten etc.)	Horizontale Systembildung mit hierarchischer Koordination durch die Zentrale	Vertikal (Franchisegeber = Großhandel, Franchisepartner = Einzelhandel)
Intensität der Interaktion	Intensität der Beziehung zwischen Zentrale und Mitglied ist nicht vertraglich geregelt und geht häufig mit branchenspezifischem Wettbewerbsdruck einher	Funktionale Beziehung zwischen Zentrale und Verkaufsstellen; alle Vorgaben werden jedoch von der Zentrale gemacht	Hohe Intensität der Interaktion, da Güter-/Geld-/Informations-/Personalverflechtungen in den meisten Fällen vertraglich geregelt sind
Ziel der Beziehung	Ressourcenpoolung	Ressourcenpoolung	Ressourcenaustausch
Vertragliche Beziehung	Verbundgruppen-Mitglieder sind gesellschaftsrechtlich an der Zentrale beteiligt, als Genosse, Aktionär oder Kommanditist. Abschlüsse schuldrechtlicher Verträge (ähnlich Franchisesystemen) nehmen jedoch zu	Filialbetriebe sind Zweigstellen eines Unternehmens und betriebseigene Organe. Der Filialleiter ist rechtlich nicht selbstständig, sondern Angestellter in der firmeneigenen Absatzorganisation und damit in jeglicher Hinsicht durch einen Dienstvertrag weisungsgebunden	Franchisepartner sind durch einen dauerhaft bindenden Vertrag (Individualvertrag) sowie ein Dauerschuldverhältnis mit dem Franchisegeber verflochten
Selbstständigkeit der Mitglieder	Verbundgruppen-Mitglieder sind rechtlich und finanziell selbstständig; die Verbundgruppen-Zentrale ist zwar finanziell abhängig, rechtlich jedoch selbstständig	Die Unternehmenszentrale leitet einheitlich die Mehrzahl von rechtlich und wirtschaftlich unselbstständigen Verkaufsstellen. Dezentrale Teileinheiten bearbeiten lokale Absatzgebiete	Hohe Autonomie des Franchisegebers; Franchisepartner verzichten für die Dauer der Vertragslaufzeit auf einen Teil ihrer unternehmerischen Freiheit
Marktauftritt	In Verbundgruppen sind unter Umständen zahlreiche Betriebs-/Vertriebstypen zusammengeschlossen, die (lediglich) einen einheitlichen Marktauftritt anstreben. Jedes Mitglied kann jedoch frei entscheiden, ob es sich dem einheitlichen Marktauftritt anschließt	Filialsysteme stellen eine einheitliche und koordinierte Marktbearbeitung sicher. Im Außenauftritt vor allem durch ein koordiniertes Vorgehen bei Markenbildung, Preisgestaltung, Ausstattung der Filiale und Werbung. Die Möglichkeit besteht, gezielt auf regionale Besonderheiten im Umfeld der Filialen einzugehen	Hohe Einheitlichkeit, da die Franchisepartner in der Regel artgleich sind. Die Übernahme der Vorgaben zur Einheitlichkeit ist vertraglich geregelt und kann nicht frei entschieden werden
Kontrollfunktion der Mitglieder	Als Anteilseigner haben die Mitglieder gleichzeitig auch eine Kontrollfunktion der Zentrale	Die Unternehmensleitung kontrolliert alle Filialbetriebe	Die Franchisepartner können bei Bestehen eines Beirats lediglich beratend Einfluss nehmen
Systemzweck/Ziele	Hauptsächlich operativer Zweck (Ausschöpfen vorhandener Einkaufspotenziale); mittlerweile oftmals auch strategisch (Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder, Ausbau Erfolgspotenziale, Erschließung neuer Betätigungsfelder etc.)	In erster Linie strategisch (Filialbildung als Expansionsstrategie, Kostendegression durch standardisierte Aufgabenwahrnehmung in der Zentrale und standardisierte Betriebsabläufe) operativ (sukzessive Optimierung der Prozesse in den dezentralen Einheiten)	In erster Linie strategisch (Bildung von filialähnlichen Systemen, Verbesserung der strategischen Flexibilität, Erschließung neuer Betätigungsfelder); operativ (Senkung der Produktions- und Koordinationskosten)
Flexibilität innerhalb der Beziehungen	Mitglieder von Verbundgruppen können eigenständig neue Tätigkeitsfelder erschließen; das Ausscheiden eines umsatzstarken Mitglieds kann bei wenigen Mitgliedern Konsequenzen für das gesamte Team haben	Die Beziehung zwischen der Unternehmensleitung und den Filialen ist durch eine sehr hohe wirtschaftliche und rechtliche Abhängigkeit geprägt	Die Beziehung zwischen Franchisepartner und -geber sind durch wirtschaftliche Abhängigkeit geprägt; die Dauer der Beziehung zu einzelnen Franchisepartnern hat kaum Auswirkungen auf den Fortbestand des gesamten Systems
Wettbewerb der Mitglieder	Die Mitglieder stehen selten im Wettbewerb zueinander; kein Gebietsschutz	Aus gesamtunternehmensstrategischen Gründen können einzelne Filialen durchaus im Wettbewerb zueinander stehen	Franchisepartner können im Wettbewerb zueinander und zu Filialen des Franchisegebers stehen; ein Gebietsschutz wird jedoch meist vertraglich vereinbart
Systemführung	Polyzentrische Entscheidungsstrukturen; Tendenz zur Gleichberechtigung der Mitglieder in der Verbundgruppen-Führung	Die Zentrale legt die Unternehmensziele fest und bestimmt die Formen der Realisierung; zentrale Betriebsabrechnung, zentrale Beschaffung, zentralisierte Lagerwirtschaft	Der Führungsfokus der Franchisezentrale leitet sich faktisch nicht nur aus den vertraglich vereinbarten Weisungs- und Kontrollrechten, sondern auch aus ihrer tatsächlichen Stärke ab

Quelle: IfH/KPMG

3 Merkmale und Vertragsinhalte eines Franchisesystems

Franchisesysteme lassen sich vor allem durch folgende Strukturmerkmale näher beschreiben:

- Anzahl der Franchisenehmer (national/international)
- Anzahl eigener Filialen
- Alter des Franchisesystems
- Wachstum seit Gründung
- Systemgebühren (Einstiegsgebühr, laufende Gebühr, Werbe- und sonstige Gebühren)
- Verbreitungsgebiet (regional/national/international)
- Durchschnittlicher Jahresumsatz/ Gewinn (des Franchisesystems/eines durchschnittlichen Franchisebetriebs)
- Hauptsächlicher Marktauftritt (Monomarkte/Co-Branding/Shop-in-Shop)
- Beschränkung der Vertragsdauer (ohne Verlängerungsmöglichkeit)
- Leistungen/Funktionen des Franchisegebers
- Verbindliche Vorgaben zur Geschäftsbeziehung (Standortanforderungen, Warenbezug, Mindestumsatz etc.)

Als kritisch, das heißt den Erfolg eines Franchisesystems insgesamt beeinflussend, werden vor allem die Systemgebühren und die Systemgröße angesehen.

Die Festlegung der notwendigen Anfangsinvestition sowie die Höhe der laufenden Gebühren zählen zu den

herausfordernden Aufgaben eines Franchisegebers. Einerseits muss durch diese Gebühren ein Teil der Systemfunktionen finanziert werden, andererseits bestimmen diese auch das geschäftliche Risiko eines Franchisenehmers in hohem Maße und damit die Attraktivität der Partizipation an diesem Franchisesystem. Die Schwierigkeit besteht darin, eine aus Sicht der Franchisenehmer gerechte Regelung zu finden, die dennoch wirtschaftlich ist.

Die durchschnittliche Einstiegsgebühr liegt in den untersuchten Franchisesystemen bei über 10.000 €. Diese Angabe ist jedoch wenig aussagekräftig, bedenkt man die Spanne von 500 € bis hin zu 50.000 €. Meist liegt die Einstiegsgebühr bei ca. 10.000 € und weniger. Jährlich sind hingegen die Lizenzgebühren zu entrichten, sie betragen im Durchschnitt drei Prozent des Umsatzes. Allerdings reichen auch hier Angaben von 0,01 Prozent bis hin zu 15 Prozent. Gebühren von weniger als ein Prozent sind eher die Ausnahme. Von Bedeutung sind darüber hinaus auch die Werbegebühren, die ebenfalls kontinuierlich (meist jährlich) prozentual vom Umsatz zu entrichten sind. Im Durchschnitt betragen diese weniger als zwei Prozent. Die Angaben schwanken hier zwischen 0,01 Prozent und sechs Prozent.

Bei der Systemgröße ist bis zu einem gewissen Grad die Expansion eines Franchisesystems anzustreben, da erst durch die weite Verbreitung eines Systems die Vorteile eines einheitlichen Auftritts deutlich werden. Denn ein hoher Bekanntheitsgrad kann entscheidend zum Erfolg des Systems beitragen. Kritisch wird die Systemgröße

jedoch, wenn erstens Kannibalisierungseffekte unter den Franchisenehmern auftreten und zweitens der Verwaltungsapparat die Systemfunktionen nicht mehr in ausreichendem Maße oder nicht mehr in einem wirtschaftlichen Ausmaß anbieten kann. Ein straff organisiertes Backoffice wirkt sich aber nicht nur positiv auf die Qualität und Quantität des Leistungsangebots aus, sondern ermöglicht es dem Franchisegeber auch, die Gebührenbelastung seiner Partner im Rahmen zu halten.

Gebühren und Vertragsgebiet sind dementsprechend auch wichtige Bestandteile des Franchisevertrags. Dieser beschreibt ein Dauerschuldverhältnis, dessen notwendige Inhalte jedoch nicht gesetzlich festgelegt sind, ebenso wie für den Franchisebegriff keine rechtlich verbindliche Definition auf nationaler oder europäischer Ebene vorliegt. Im Idealfall werden folgende Punkte insgesamt festgehalten und partnerschaftlich geregelt:

- Gegenstand des Franchise
- Vertragsgebiet/Gebietsschutz und Vertragspartner
- Standortlage und Layout/Gestaltung des Betriebs
- Leistungspflichten des Franchisegebers (z. B. Lizenzrechte, Handbücher, Schulungen, Liefervereinbarungen etc.)
- Kontrollrechte/Weisungsbefugnisse des Franchisegebers
- Leistungs-/Mitwirkungspflichten des Franchisenehmers (z. B. Berichtswesen/Buchhaltung, Bezugsverpflichtung/Mindestabnahmeregulungen, Werbung/Öffentlichkeitsarbeit etc.)

- Umfang der gegenseitigen Informationspflicht
- Schutzrechte des Franchisegebers/ Lizenzsysteme
- Wettbewerbsverbote
- Franchisegebühren
- Übertragbarkeit des Betriebs/ Regelung im Verkaufsfall
- Regelungen hinsichtlich Sub-Franchise
- Vertragsdauer/Kündigungsrechte
- Vertragsstrafen
- Haftung des Franchisegebers
- Versicherungen des Franchisenehmers
- Allgemeine Bestimmungen (z. B. Rechtswahl, Schriftform, Vertragsänderungen etc.)

Um die notwendige Einheitlichkeit des Marktauftritts aller Franchisenehmer gewährleisten zu können, stehen vor allem Vorgaben hinsichtlich der Geschäftstätigkeit im Mittelpunkt eines Franchisevertrags, da sie den Grad der selbstständigen Unternehmerschaft in höchstem Ausmaß beeinflussen. Diese Vorgaben, zu deren Einhaltung sich Franchisenehmer von Handelssystemen unter Umständen vertraglich verpflichten müssen, beziehen sich in erster Linie auf folgende Punkte, wobei der Grad der Einflussnahme vonseiten des Franchisegebers durchaus unterschiedlich sein kann:

- **Sortiment:** Hinsichtlich der Sortimentsbildung wird zumeist ein fester Anteil des Kernsortiments vorgeschrieben, während alle darüber hinausgehenden Produkte vom Franchisegeber frei eingekauft werden können. Zusätzlich ist auch die Vorgabe von Lieferanten Gegenstand der Vereinbarungen. Während manche Franchisegeber eine Auswahl an Lieferanten vorgeben, definieren andere lediglich, was genau eingekauft werden muss bzw. darf, jedoch nicht von wem.
 - **Promotion/Werbung:** Eine einheitliche Kommunikationspolitik wird von den Kunden im Allgemeinen erst ab einem bestimmten Bekanntheitsgrad der Franchisemarkte bzw. ab einer bestimmten Systemgröße wahrgenommen. Erst dann lassen sich positive Effekte für das Gesamtsystem erzielen. In den Franchiseverträgen werden dennoch häufig Prozentsätze vom Umsatz festgelegt, die in lokale und regionale PR zu investieren ist. Darüber hinaus werden häufig Investitions-/Sponsoring-Konzepte zur Auswahl angeboten bzw. vorgegeben.
 - **Warenpräsentation/Ladenlayout/Personalauftritt:** Während der Franchisegeber meist eigene Trainer für die Schulung des Franchisenehmers selbst und/oder von dessen Mitarbeitern vorgibt, sollte die Personalauswahl und -führung dem Franchisenehmer vor Ort obliegen. Auch in diesem Punkt wird deutlich: Je einheitlicher der Auftritt, desto größer sind die Vorteile für jeden einzelnen Partner.
 - **Standort:** Die Vorgaben hinsichtlich der Standortkriterien wurden in der Vergangenheit kontinuierlich straffer formuliert, um den Geschäftserfolg auch langfristig zu sichern. Der Franchisegeber behält sich hier in der Regel ein endgültiges Vetorecht vor, das zur Ablehnung von Franchisenehmer-Bewerbern führen kann.
 - **Verkaufspreise:** Hinsichtlich der Verkaufspreise wird in den meisten Fällen die Einhaltung eines bestimmten Preisniveaus festgelegt. Der Gesetzgeber untersagt zwar eine Preisbindung, doch ist ein Preisimage elementar für die Profilierung des gesamten Systems und diese kann nur erreicht werden, wenn die Franchisenehmer sich sämtlich in einem bestimmten Preissegment bewegen.
- Ursprüngliches Ziel einer möglichst weitreichenden Vereinheitlichung des Marktauftritts der Franchisenehmer ist der damit verbundene hohe Wiedererkennungswert für die Kunden des Franchisesystems. Dabei geht der Franchisegeber allerdings das Risiko ein, die Selbstständigkeit seiner Partner über Gebühr zu beschneiden. Die Gefahren, die daraus erwachsen, betreffen nicht nur den Motivationsaspekt, sondern auch unmittelbar die Beurteilung des Systems durch den Gesetzgeber. Sollte dieser nämlich zu der Ansicht gelangen, dass der Franchisenehmer eher einem abhängig Beschäftigten gleichzusetzen ist, entstehen daraus erhebliche Folgen für den Franchisegeber, die das Sozial-, Arbeits- und Steuerrecht betreffen.
- Weitere Chancen und Risiken hinsichtlich eines niedrigen bzw. hohen Verbindlichkeitsgrads bei den vorgenannten Punkten werden in der folgenden Tabelle zusammengestellt:

Tab. 4: Chancen und Risiken unterschiedlicher Verbindlichkeitsgrade bei Systemvorgaben

Vorgaben hinsichtlich ...	Eng/hoher Verbindlichkeitsgrad		Weit/niedriger Verbindlichkeitsgrad	
	Chancen	Risiken	Chancen	Risiken
Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Der Großkundenstatus sichert bei Bedarf gute Einkaufskonditionen • Hohe Verlässlichkeit für den Konsumenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Franchisenehmer hat nur eingeschränkte Möglichkeiten, sich dem lokalen Kundenbedarf anzupassen • Das Potenzial durch Einzelverhandlungen/Verhandlungen mit lokalen Anbietern kann nicht genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Auch die Lieferanten stehen im kontinuierlichen Wettbewerb • Jeder Franchisenehmer kann selbst nach der optimalen Warenqualität streben 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Lieferantenverträgen mit kurzer Laufzeit und fehlender Abnahmemengen-Zusicherung lassen sich schwerer Großkundenkonditionen erreichen • Da das Sortiment einen wichtigen Beitrag zur Festigung des Markenprofils leisten kann, geht durch uneinheitliche Sortimente evtl. ein Wettbewerbsvorteil verloren
Promotion/Werbung	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Werbemaßnahmen verursachen geringere Kosten • Der Markenerinnerungs- und Wiedererkennungswert kann so nachhaltig beeinflusst werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Können z. B. Sonderaktionen nicht selbstständig durchgeführt werden, wird unter Umständen Umsatzpotenzial nicht realisiert • Zielgruppenspezifische Besonderheiten im jeweiligen Einzugsgebiet (z. B. hinsichtlich Altersgruppen, ethnischen Gruppen etc.) können nicht einfließen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dem Franchisenehmer bietet sich die Möglichkeit einer schnellen Reaktion auf lokale Besonderheiten • Der Franchisenehmer kann eigene Ideen besser einfließen lassen und umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Uneinheitliches Geschäftsverständnis unter den Franchisenehmern und ihrer Kommunikation kann zu öffentlichen Irritationen führen • Ausreichende Kompetenz in diesem Bereich kann nicht bei jedem Franchisenehmer vorausgesetzt werden
Warenpräsentation/Auftritt	<ul style="list-style-type: none"> • Durch eine leichte Auffindbarkeit von Ware und Personal kann ein höheres Verkaufspotenzial genutzt werden • Der Markenerinnerungs- und Wiedererkennungswert kann so nachhaltig beeinflusst werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Vorgaben demotivieren u. U. das Personal; dies kann zu niedriger Kundenzufriedenheit führen • Zielgruppenspezifische Veränderungen (z. B. Seniorenfreundlichkeit) können nicht eigenmächtig durchgeführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Die eigene Kreativität des Franchisenehmers wird nicht eingeschränkt • Standortspezifische Kundenansprache ist möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe Chancen einer hohen Verbindlichkeit
Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Standortlagen mit kontinuierlich hohem Potenzial sichern auch den langfristigen Erfolg eines Systems • Durch eine leichte Auffindbarkeit kann Kundenbindungspotenzial genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu viele Ablehnungen von Standorten können das Wachstum eines Systems verlangsamen und die Wirtschaftlichkeit negativ beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch unterschiedliche Standorte können unterschiedliche Kaufkraftpotenziale abgeschöpft werden • Unternehmenskooperationen sind leichter und effektiver möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine notwendige Einkaufsmacht lässt sich nur bei attraktiven/klaren Standortprofilen erreichen • Eine uneinheitliche Standortpolitik kann das Investoreninteresse reduzieren
Verkaufspreise	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliche Preise dienen der Profilierung gegenüber dem Wettbewerb • Unterstützende Leistungen der Hersteller sind leichter erhältlich (z. B. Promotion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr eines Verstoßes gegen das Kartellrecht ist gegeben (Preisbindung) • Wenn Preisspielräume nicht ausgeschöpft werden, kann Gewinnpotenzial verloren gehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisspielräume können ausgeschöpft werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein eindeutiges Preisprofil aus Sicht der Kunden • Unterstützende Leistungen der Hersteller schwerer möglich

Quelle: IfH/KPMG

4 Strategische Profile von Franchisesystemen

Franchisesysteme werden im Allgemeinen danach unterschieden, welchem Wirtschaftszweig sie zugeordnet werden können. Eine allgemeine Einteilung differenziert in:

- Produktionsfranchising: das Recht, Waren entsprechend der Franchisevorgaben herzustellen
- Vertriebsfranchising: das Recht, Waren unter dem Namen oder Warenzeichen des Gebers zu vertreiben
- Dienstleistungsfranchising: das Recht, Dienstleistungen unter dem Namen des Gebers anzubieten

Dass hinter solchen Systemen jedoch einheitliche Geschäfts- und Systemprozesse stehen können, wird dabei ausgeblendet. Die vorliegende Studie unternimmt daher den Versuch, die einzelnen Merkmale und Leistungen, die ein Franchisesystem ausmachen können, zu gruppieren und daraus strategische Profile abzuleiten. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Handels- und Vertriebssysteme stellt sich dabei zunächst die Frage, welche Aufgaben ein Franchisegeber heute innerhalb des Franchisesystems erfüllen kann. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die einzelnen Funktionen.

Aufgrund des breiten Leistungsspektrums, das zur Betreuung sowohl des Systems insgesamt als auch der einzelnen Systemmitglieder eingesetzt wird, kann diese Funktion noch einmal danach unterteilt werden, ob es sich um Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des gesamten Systembetriebs oder um Leistungsangebote für den einzelnen

Franchisepartner handelt, wie sie z. B. Schulungsangebote darstellen.

Vor allem Funktionen als Unternehmensberater oder als Finanzierungshelfer sind noch weiter zu differenzieren, da sie sich, soweit nicht vertraglich festgelegt, auf zahlreiche Unterbereiche beziehen können, die den Franchisenehmer nahezu lückenlos in seinen Entscheidungen und Tätigkeiten unterstützen. Eine Beratung bei der Standortwahl, bei der Ladengestaltung oder der Erstellung eines Informationskonzeptes ist dabei ebenso denkbar wie die Unterstützung bei verwaltungstechnischen oder Personalfragen. Und auch eine Finanzierungshilfe kann sowohl eine unmittelbare Kreditvergabe als auch die Vermittlung zu Finanzinstituten oder die gemeinsame Erarbeitung von Finanzierungskonzepten bedeuten.

Franchisesysteme müssen dabei ständig ihr Leistungsangebot überarbeiten und sich dabei vor allem zwei Fragen stellen:

1. Biete ich Leistungen an, die meinen Partnern einen wirklichen Mehrwert liefern?
2. Bin ich in der Lage, diese Leistungen in ausreichender Qualität zu liefern?

Denn es ist nicht nur wichtig, überflüssige Angebote aus dem Repertoire zu streichen und geforderte hinzuzunehmen, sondern auch die Qualität der Leistungen zu hinterfragen. Denn ein ungenügendes Angebot schadet nicht nur dem einzelnen Franchisenehmer, sondern dem gesamten System.

Der Aufbau eines Warenwirtschafts-systems und die Verbesserung des Controllings sind dabei nur zwei Bereiche, denen künftig verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden wird.

4.1 Stellschrauben des Erfolgs eines Franchisesystems

Die großen Trends des Einzelhandels finden sich dabei im Franchising wieder. Die in den gesättigten Märkten tätigen Franchisesysteme sehen vornehmlich in der weiteren Segmentierung und Spezialisierung Wachstumschancen. Daneben ist auch die Internationalisierung erfolgreicher Konzepte verstärkt zu beobachten. Diese Entwicklung voll-

Tab. 5: Funktionen eines Franchisesystems

Sortiments-/ Angebotsfunktion	Beschaffungs- und Logistikfunktion	Vereinheitlichungsfunktion	Absatzfunktion	Betreuungsfunktion
				Systembetreuung
<ul style="list-style-type: none"> • Angebotsbildung • Angebotsanpassung • Gewährleistung der Angebotsqualität • Unterstützung beim Angebot ergänzender Serviceleistungen (z. B. Hotline, Notdienste etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentraleinkauf • Lagerung • Disposition • Koordination der Bestellungen/des Lagerbestands (zentrales Bestellsystem) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Betriebstyp • Standort • Warenpräsentation/ Ladenlayout • Positionierung/ Profilschwerpunkte • Personalauftritt • Personalausbildungsgrad • Kommunikation/Werbung des Franchisenehmer • Preissetzung • Gewährleistung der Systemkonformität aller Franchisenehmer • Zertifizierungsmöglichkeit nach ISO 9000 ff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisfindung • Marktbeobachtung/-analyse • Innovation • Öffentlichkeitsarbeit für die Franchisemarke • Unterstützung bei der Marktbearbeitung (Kundenbindung und -akquisition) • Controlling (Finanzen, Mitarbeiter, Kunden ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung der Transparenz systeminterner Informationen (z. B. WKZ) • Gewährleistung der weiteren Expansion des Systems • Möglichkeit des Erfahrungsaustausches innerhalb der Franchisenehmerschaft • Integration der Franchisenehmer in die Systemweiterentwicklung • Motivation und Bindung der Franchisenehmer • Erreichbarkeit • Vermittlung von Marktinformationen
				Individualbetreuung
				<ul style="list-style-type: none"> • Schulungsangebote • Unternehmensberatung • Finanzierungshilfe

Quelle: IfH/KPMG

zieht sich in beide Richtungen: Deutsche Systeme expandieren ins Ausland, wie auch ein Anstieg ausländischer Franchisesysteme auf dem deutschen Markt zu verzeichnen ist.

Die Grundprinzipien des Franchisesystems ermöglichen schnelle und flexible Reaktionen auf Veränderungen im Markt oder bei der Erschließung neuer Märkte. Zum einen senken sie das individuelle unternehmerische Risiko, zum anderen tragen die Franchiseunternehmen mit ihrer Größe zur Verbesserung der Einkaufskonditionen oder der Entwicklung kostspieliger Marketingkonzepte bei. Neben all diesen Vorteilen des Franchiseansatzes müssen, vor allem auch im Handel, Probleme beim Aufbau oder der Führung eines Franchisesystems beachtet werden. Handelssysteme sind relativ kapitalintensiv und stellen somit hohe Anforderungen an die Auswahl von Franchisenehmern.

Im Hinblick auf die zukünftigen Aussichten von Franchisesystemen lässt sich festhalten, dass gerade mittelständische Unternehmensstrukturen von den kapital- und wachstumsbezogenen Vorteilen der Franchisesysteme profitieren. Große Unternehmen können mittels Franchising die Ziele der Dezentralisierung und Effizienzsteigerung durch eine Reduzierung komplexer Organisationsstrukturen durchsetzen und optimieren. Im Einzelnen sollte das Franchisesystem auf die regionalen Wettbewerbsvorteile des einzelnen Franchisenehmers ausgerichtet sein sowie mit einer starken Marke und einer professionellen Markenführung das Franchisesystem als Ganzes stärken. Dies geht nur in enger Zusammenarbeit mit den Franchisenehmern und den Mitarbeitern in

der Franchisezentrale. Im Einzelnen werden die Chancen vor allem in den folgenden Bereichen gesehen:

Auswahl der Franchisenehmer

Bei der Auswahl der Franchisenehmer steht besonders die Schwierigkeit im Vordergrund, geeignete unternehmerisch denkende und handelnde Kandidaten zu gewinnen, die bereit und geeignet sind, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Dabei darf staatlich geförderte Selbstständigkeit nicht dazu führen, dass Franchisesysteme als „Light-Variante“ des Unternehmertums eigentlich unterqualifizierte Kandidaten als Partner gewinnen. Ein Franchisesystem ist zwar in der Lage, das Anfangsrisiko eines neuen Geschäftsaufbaus zu senken, von einem unternehmerischen Risiko kann er die Partner allerdings nicht entbinden – auch wenn Franchising häufig noch das Image anhängt, keine „echte“ Selbstständigkeit zu bedeuten. Franchisesysteme sind in aller Regel zwar sicherer als eine eigenständige Unternehmensgründung, aber diese Sicherheit ist nur relativ. Keine Unternehmensgründung ist schnell, sicher und völlig problemlos.

Einbeziehung der Franchisenehmer

Als gewinnbringende Maßnahme wird verstärkt die Einbeziehung der Franchisenehmer in die Franchisesysteme genannt. Hierbei nehmen die Franchisenehmer aktiv an der Unternehmensplanung und -gestaltung teil und tragen somit zur Kompetenz des Gesamtsystems bei. Darüber hinaus wird dadurch der unternehmerische Charakter ihrer Tätigkeit gestärkt, was wiederum die Motivation positiv beeinflusst.

Einbringen der Marketingkompetenz des Franchisegebers

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist die Marketingkompetenz der Franchisegeber, da zum einen die Zielgruppe der potenziellen Franchisenehmer als auch die der Endkunden adäquat angesprochen werden müssen. Hier wird häufig ein enormes Nachholpotenzial bei bestehenden Franchisesystemen gesehen.

Schaffung eines Teamgedankens

Ein weiterer Erfolgsfaktor wird mit der Begeisterung und dem Pioniergeist umschrieben, der unter den Franchisenehmern geschaffen werden sollte. Hierbei sind Schlagworte wie die Schaffung eines Teamgedankens oder die Gründung von Beiräten oder ERFA-Gruppen (Erfahrungsaustausch) zu nennen. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen sollte dabei über die Vergabe von Qualitätssiegeln in Form eines konsequenten Qualitätsmanagements nachgedacht werden. Diese und viele andere Maßnahmen sollen dazu führen, eine möglichst starke Marke zu generieren, die es erlaubt, weiterhin qualifizierte Franchisenehmer zu finden und sich als Franchisesystem am Markt zu behaupten. Dabei bietet das Franchisesystem die Möglichkeit, sich über die Partner in starkem Maße auf den lokalen Markt zu konzentrieren, ohne dabei die Gesamtzusammenhänge aus den Augen zu verlieren. Hier bietet das „Netzwerk“ Franchisesystem einen enormen Vorteil zu anderen am Markt vertretenen Systemen. Zusammenfassend muss auch ein Franchisesystem die Nachfrage seiner Kunden decken, auf neue Marktanforderungen schnell und flexibel reagieren, neue Trends aufnehmen und entsprechende Märkte

besetzen. Dabei ist ein erprobtes und zum Großteil standardisiertes Konzept ebenso von Vorteil wie eine ausreichende Kapitaldecke. Wichtige Schlagworte werden hierbei in Zukunft z. B. die Innovationsfähigkeit, die Prozessoptimierung sowie ein optimales Geo- bzw. Mikromarketing sein.

Für den einzelnen Franchisenehmer spielen dabei an erster Stelle eine möglichst reibungslose und einfache Finanzierung und die Gewinnung branchentypischer Informationen und Fähigkeiten eine herausragende Rolle. Ganzheitlich gesehen ist festzuhalten, dass die Informationslage über die Möglichkeit, Franchisenehmer zu werden, noch relativ gering ist – mit all ihren Vor- und Nachteilen aber eine gute Alternative zum regulären Arbeitsmarkt darstellt. Durch eine wachsende Professionalität der Franchisebranche kann dieses Potenzial weiter gefördert werden.

Sicherstellung einer Informationstransparenz

Problempunkte werden vor allem in der oft mangelhaften Informationstransparenz gesehen. Gibt der Franchisenehmer im Streben nach seiner Gewinnmaximierung nicht immer alle Umsätze beim Franchisegeber an, führt dies z. B. dazu, dass der Franchisegeber seine Marketingmittel nicht zugunsten aller Franchisenehmer verteilt und dies langfristig zu einer Schwächung des Systems führt. Gibt andererseits der Franchisegeber seine erzielten Einkaufsvorteile nicht in einem angemessenen Rahmen weiter, zieht er sich schnell den Unmut seiner Partner zu – abgesehen davon, dass eine vom Gericht festgestellte Unausgewogenheit von Leistung und Gegenleistung zur Nichtig-

keit des Franchisevertrages führen kann. Darüber hinaus gehören zu einem guten Franchisesystem präzise Marketing- und Schulungsleistungen, um der Systempartnerschaft einen Mehrwert zu verleihen.

4.2 Ergebnisse einer schriftlichen Befragung

Im Rahmen einer Vollerhebung wurden alle identifizierten Franchisesystem-Zentralen angeschrieben und um die Teilnahme inklusive einer Nachfassaktion, gebeten. 46 Franchisezentralen haben

sich an dieser Befragung beteiligt. Diese lassen sich anhand einiger Merkmale zusammenfassend beschreiben (Tab. 6).

So wie der Lebensmittelbereich den größten Anteil am deutschen Einzelhandel hat, so sind auch die teilnehmenden Franchisesysteme zum Großteil dem Lebensmitteleinzelhandel zuzurechnen. Bei der Dauer der Marktzugehörigkeit lassen sich dabei vier Gruppen innerhalb der Stichprobe finden. Dabei fällt auf, dass knapp 50 Prozent der Befragten bereits seit mehr als zehn Jahren als Franchisegeber agieren, während gut 30 Prozent erst seit weniger als fünf Jahren im Franchisemarkt tätig sind.

Die deutliche Mehrheit der Befragten hat mehr als zehn Franchisepartner und ist damit zu den mittleren bis größeren Franchisesystemen zu zählen. Dennoch empfinden gut zwei Drittel der teilnehmenden Franchisegeber ihr System als „noch zu klein“. Die Größe des Franchisesystems sehen sie als klaren Erfolgsfaktor.

Bei der Befragung, wie viele der Franchisenehmer ihres Systems als Best Practice bezeichnet werden können, variieren die Antworten zwischen ein und 100 Prozent. Im Durchschnitt sehen die Franchisegeber, dass gut die Hälfte der Partner ihr Potenzial entsprechend abrufen. Knapp ein Drittel der Befragten ordnet allerdings weniger als 25 Prozent ihrer Franchisepartner in diese Kategorie ein.

Streitigkeiten hinsichtlich der Systemkonformität bestehen durchschnittlich mit sieben Prozent der Partner, Auch hier variieren die Angaben stark zwischen einem und 20 Prozent. Diese

Tab.6 : Strukturdaten der Befragung

Teilnehmende Systeme	46	
Branchenzugehörigkeit	Lebensmitteleinzelhandel	35 %
	Möbel	10 %
	Textileinzelhandel	9 %
	Sportwaren	7 %
	Schmuck	7 %
	Sonstiger Einzelhandel	32 %
Dauer der Marktzugehörigkeit	< 5 Jahre	30 %
	5–9 Jahre	20 %
	10–20 Jahre	39 %
	> 20 Jahre	11 %
Anzahl der Franchisepartner	< 10	38 %
	11–50	30 %
	51–100	20 %
	> 100	12 %

Quelle: IfH/KPMG

Informationen erklären die niedrigen Angaben hinsichtlich der Best-Practice-Beispiele jedoch nur zum Teil, sodass neben der Systemkonformität noch weitere Stellschrauben den Erfolg eines Franchisenehmers aus Sicht der Systemzentrale ausmachen.

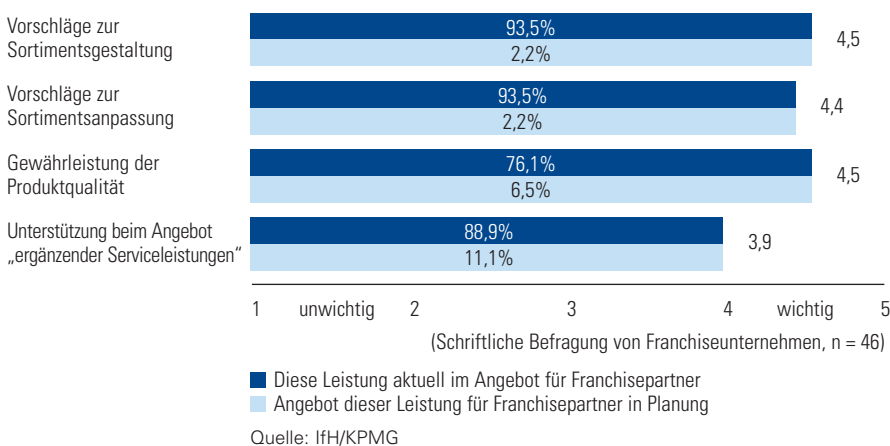
Generell ist die Mehrheit der Befragten mit der Beziehung zu ihren Franchisepart-

nern mindestens zufrieden. 75,6 Prozent vergaben die Schulnote gut oder sehr gut.

Strategische Informationen aus der Befragung

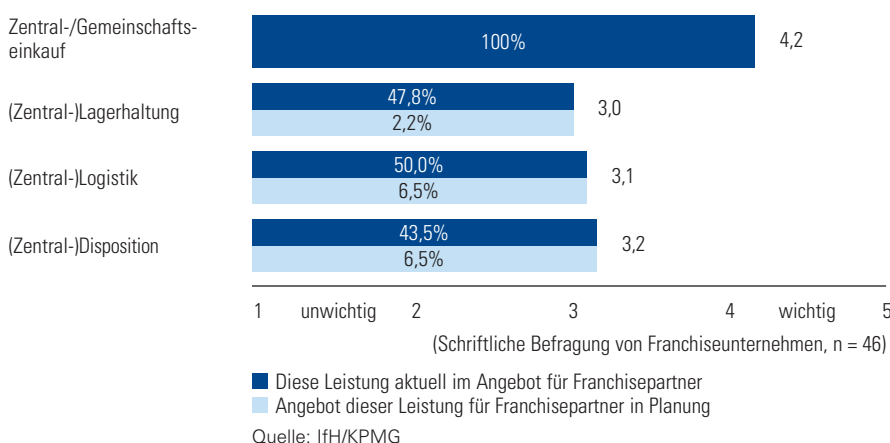
Der Einfluss eines Franchisegebers wird nach Ansicht der Befragten wachsen, da jede seiner möglichen Funktionen an Bedeutung gewinnen wird. Die weiteren Fragebogeninhalte betrachten diese Funktionen etwas genauer.

Abb. 3: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Sortiments-/Angebotsfunktion



Aktuell sind für Franchisegeber diejenigen Funktionen die Wichtigsten, die unmittelbar mit dem Warenangebot zusammenhängen: Neben dem Zentraleinkauf sind dies vor allem die Unterstützung der Franchisepartner bei der Sortimentszusammensetzung und der Angebotsgestaltung. Auch der Betreuung sowohl des Gesamtsystems als auch jedes einzelnen Mitglieds wird aktuell eine hohe Wichtigkeit eingeräumt. Der Bereich, der nach Meinung der Befragten zukünftig am deutlichsten an Bedeutung gewinnen wird, umfasst Aufgaben, die mit der Vereinheitlichung der Partnerauftritte anfallen.

Abb. 4: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Beschaffungs- und Logistikfunktion



Im Detail betrachtet, haben die Franchisezentralen die Bedeutung der Sortiments- und Angebotsfunktion bereits erkannt und umgesetzt (vgl. Abb. 3). Wenn die Leistungen, die in diesem Bereich eingeordnet wurden, nicht bereits angeboten werden, so wird ihre Implementierung zumindest für die nächsten zwei Jahre nahezu ausnahmslos geplant. Die Formulierung von Vorschlägen zur Sortimentsgestaltung sowie die Gewährleistung der Produktqualität stellen dabei die beiden Aufgaben mit der höchsten Wichtigkeit aus Sicht der Franchisezentralen dar. Im Vergleich dazu, werden Leistungen,

die den Franchisepartner bei dem Angebot zusätzlicher Serviceleistungen für seine Kunden unterstützen sollen, als deutlich unwichtiger eingestuft.

Der zentrale Gemeinschaftseinkauf ist eines der Fundamente des Franchisesystems. Der Vorteil von Einkaufsko-

operationen sowie der damit einhergehenden Marktmacht wird auch ohne Ausnahme erkannt und entsprechend von allen Franchisegebern praktiziert (vgl. Abb. 4). Die zentrale Distribution bzw. deren zentrale Organisation wird hingegen nur teilweise als bedeutend eingestuft. Nur die Hälfte der Franchisegeber stellt diese Leistungen für ihre Partner bereit und auch nur wenige planen diese für die Zukunft ein. Hier stellt sich die Frage, ob dabei Potenziale ungenutzt bleiben, da beispielsweise Filialbetriebe die zentrale Vorgehensweise erfolgreich praktizieren.

Innerhalb der Vereinheitlichungsfunktion, der wie oben bereits beschrieben, ein auffälliges Bedeutungswachstum prognostiziert wird, wird die Möglichkeit zur Zertifizierung nach ISO 9000 f. als nahezu unbedeutend eingestuft (vgl. Abb. 5). Hier scheinen die Systemzentralen keinen entscheidenden Vorteil zu sehen. Die Unterstützung innerhalb der Kommunikationspolitik der Franchisepartner und damit die Organisation der Vereinheitlichung des öffentlichen Systemauftritts werden als wichtigste Aufgabe innerhalb dieser Funktion angesehen. Dennoch stehen aktuell mehr als 20 Prozent der Franchisegeber nicht für diese Unterstützungsleistung zur Verfügung.

Zu der bisherigen Bewertung passt, dass Vorschlägen zur Kundenbindung und -akquise innerhalb der Absatzfunktion die höchste Bedeutung zugeschrieben wird (vgl. Abb. 6). Ähnlich wichtig ist für die Befragten die Werbung für die Systemmarke sowie die Bereitstellung von Benchmarkinstrumenten. Doch während Werbung die am häufigsten angebotene Absatzunterstützung ist,

Abb. 5: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Vereinheitlichungsfunktion

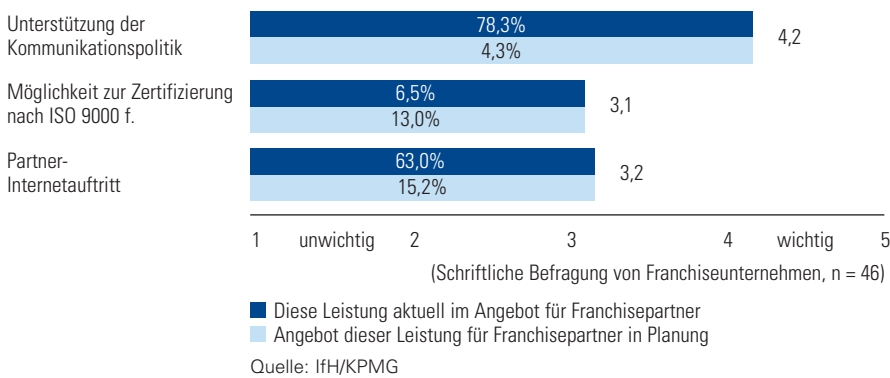


Abb. 6: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Absatzfunktion

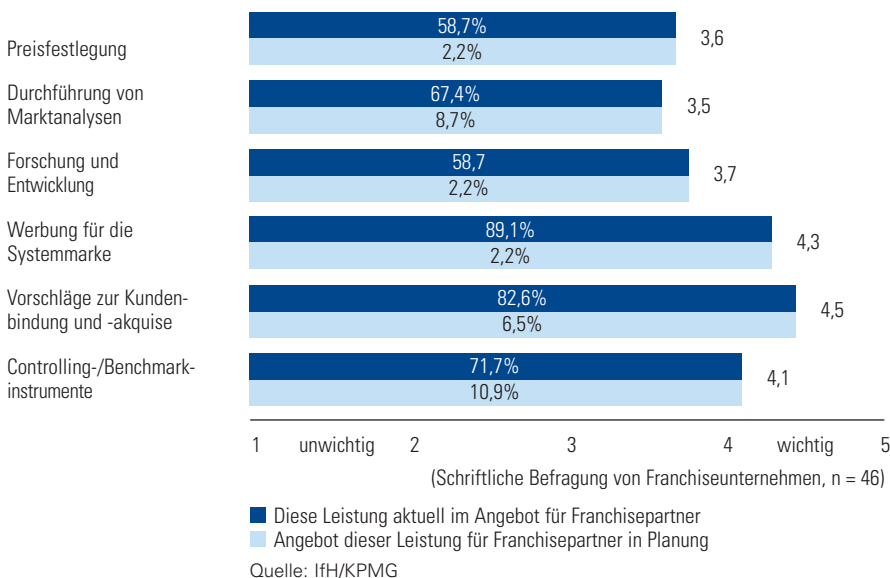
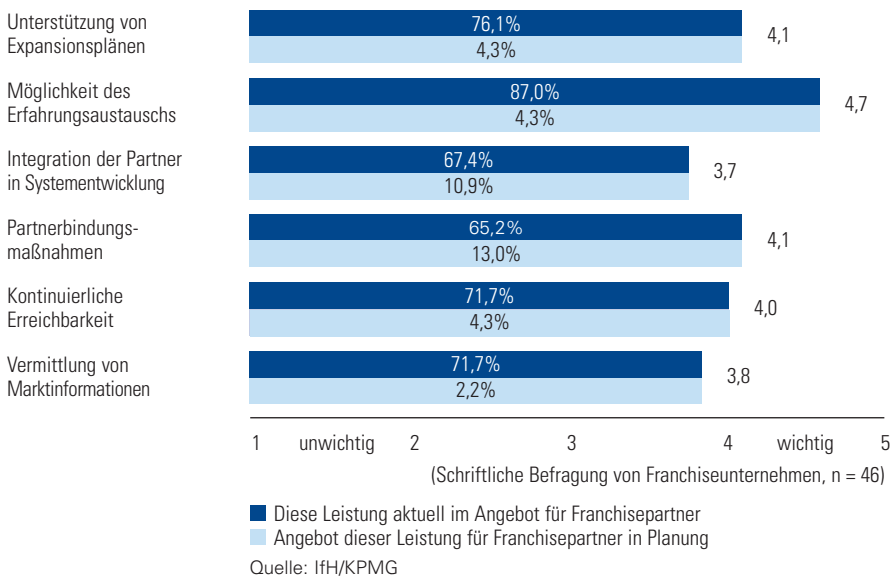


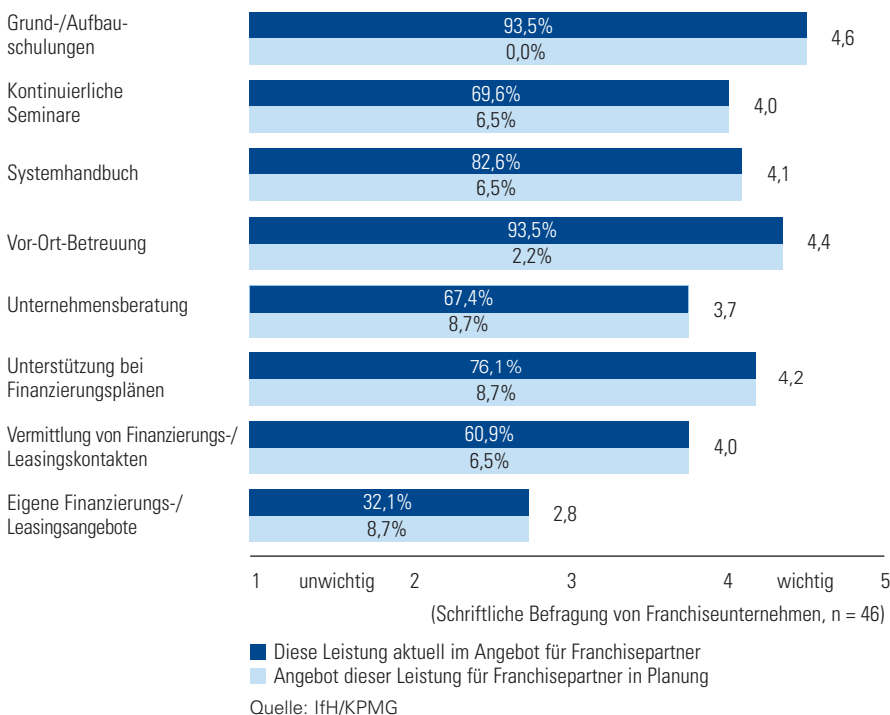
Abb. 7: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Systembetreuung



steht für etwa elf Prozent die Implementierung von Controllingssystemen noch aus. An bzw. mit dieser Leistung arbeiten daher auch mehr als 80 Prozent der Franchisezentralen. Eine genaue Analyse der gesamten Prozesse ist allerdings für den Franchisegeber elementar, um zu erkennen, ob eventuelle Probleme von der jeweiligen Standortwahl, der Umsetzung des Konzeptes vor Ort oder gar vom Gesamtkonzept herrühren.

Im Vergleich zu der durchschnittlichen Bedeutung, mit der die genannten drei Einzelleistungen bewertet wurden, erscheinen die Leistungen rund um die Analyse des Marktauftritts sowie die Weiterentwicklung des Systems eher unbedeutend. Auch die Vorgabe von Preissetzungsregeln wird als weniger wichtig eingestuft.

Abb. 8: Wichtigkeit einzelner Franchisesystemleistungen innerhalb der Individualbetreuung



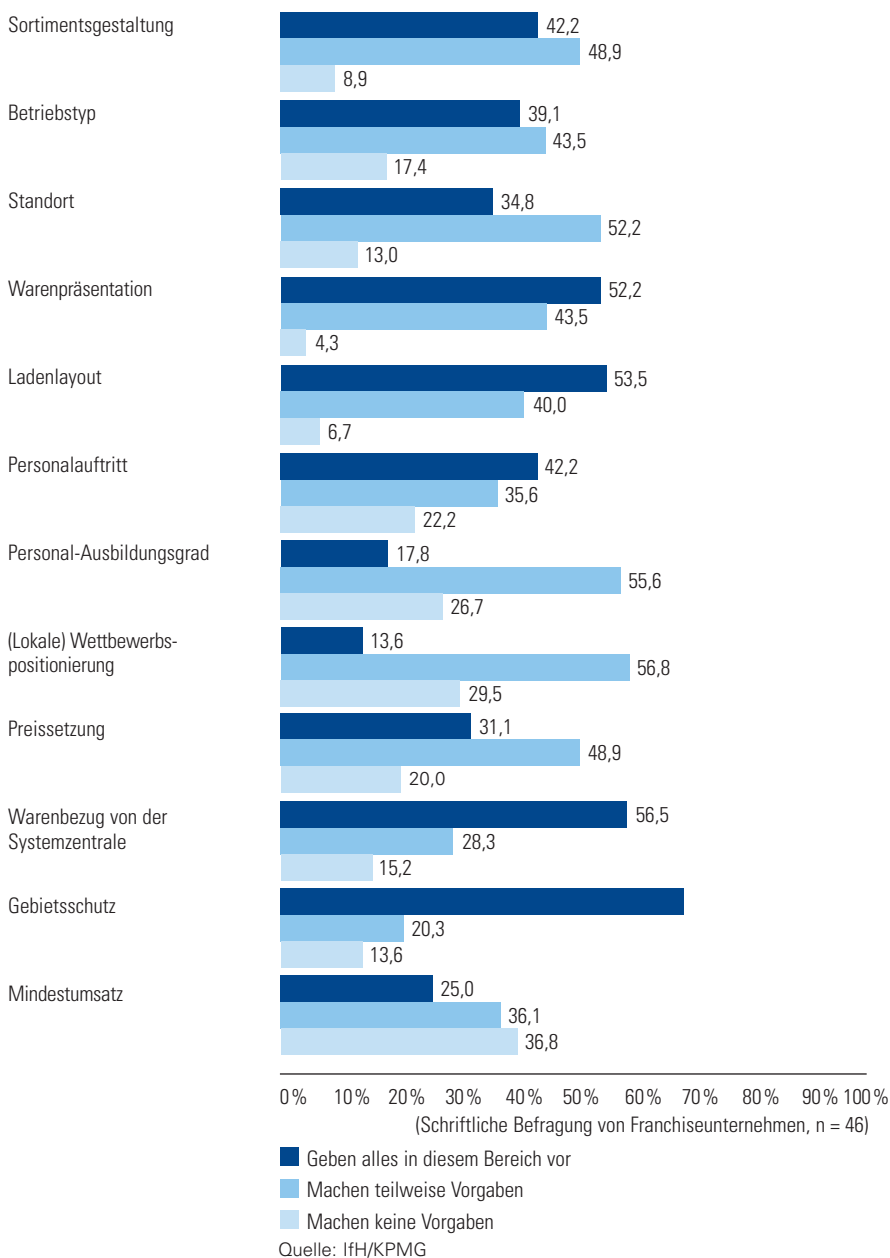
Die aktuelle Bedeutung, die die Befragten in der Betreuung ihrer Partner gesehen haben, spiegelt sich vor allem in dem Angebot wider, den einzelnen Partnern auch untereinander einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen (vgl. Abb. 7). Von allen Einzelleistungen, die von den Befragten bewertet werden sollten, erhielt diese Aufgabe die höchste Wichtigkeit. Hier scheint ein wichtiger Erfolgsfaktor des Systems insgesamt angesiedelt zu sein. Partnerbindungsprogramme sowie die Unterstützung bei Expansionsplänen erscheinen dagegen schon deutlich weniger wichtig, wenn auch nicht vernachlässigbar.

Neben der Möglichkeit des Erfahrungsaustausches wird vor allem Grund- und Aufbauschulungen eine überragende Bedeutung beigemessen (vgl. Abb. 8). Die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Franchisenehmer erscheint dadurch

ebenfalls als Erfolgsfaktor eines Systems. Diesbezüglich gilt es in jedem Fall auch die Nutzungsseite durch die Franchisepartner zu beleuchten. Allge-

mein fällt auf, dass die Franchisezentralen ihre Betreuungsfunktion verstärkt im Schulungsbereich sehen, der auch kontinuierliche Seminare, die Aushändigung eines Systemhandbuchs sowie die Unterstützung bei anfallenden Planungsaufgaben umfasst. Als im Vergleich dazu eher unbedeutend fallen daher die Bewertungen aus, die die Vermittlung von Kontakten zu Unternehmensberatungen sowie Finanzierungs- oder Leasinggebern angeht. Vor allem hinsichtlich eigener Finanzierungs- und Leasingangebote fällt auf, dass diese nur von knapp einem Drittel der Befragten selbst angeboten werden.

Abb. 9: Verbindliche Vorgaben für die Franchisepartner



Die Integration der Franchisepartner in die Weiterentwicklung des Systems wird an dieser Stelle als unwichtigster Leistungsbaustein der Zentrale angesehen. Dennoch geben gut 87 Prozent der Befragten an, Impulse für die Weiterentwicklung sowohl von Franchisegeber als auch von Franchisenehmerseite zu generieren. Keiner der Befragten überlässt jedoch die Impulsgenerierung ausschließlich seinen Franchisepartnern. Immerhin gut 13 Prozent konzentrieren sich jedoch ausschließlich auf Impulse aus den eigenen Reihen, das heißt von Mitarbeitern der Zentrale. Generell ist bei der Betrachtung der verschiedensten Betreuungsangebote festzuhalten, dass ein straffes Backoffice über Erfolg oder Misserfolg eines Franchisesystems entscheiden kann. Einerseits ist es wichtig, dass die Unternehmer vor Ort die nötige Unterstützung der Zentrale erhalten, doch sind andererseits die Effektivität und die Effizienz des Angebotes von immenser Bedeutung. Systeme sollten sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren und diese möglichst kosteneffizient erledigen.

Denn letztendlich ermöglicht der Franchisenehmer durch seine Gebühr dieses Angebot. Auch wenn die Franchisegeber die Ausgestaltung der Systemgebühren als unkritisch ansehen, birgt dieser Punkt doch erhebliches Konfliktpotenzial. Die Motivationsvorteile durch eigenverantwortliches Handeln können hohe Gebühren schnell zunichte machen.

Vorgaben und Problembereiche

Der einheitliche Marktauftritt grenzt Franchising von anderen Systemen ab. Die Systemkonformität wird daher von den Befragten auch als besonders wichtig angesehen (4,4 auf einer Skala von 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig). Da zusätzlich in der Vereinheitlichungsfunktion eine bedeutende Aufgabe der Franchisegeber gesehen wird, liegt es nahe, danach zu fragen, in welchen Bereichen die Systemzentralen verbindliche Vorgaben machen und die Systempartner zu einer einheitlichen Vorgehensweise verpflichten (vgl. Abb. 9).

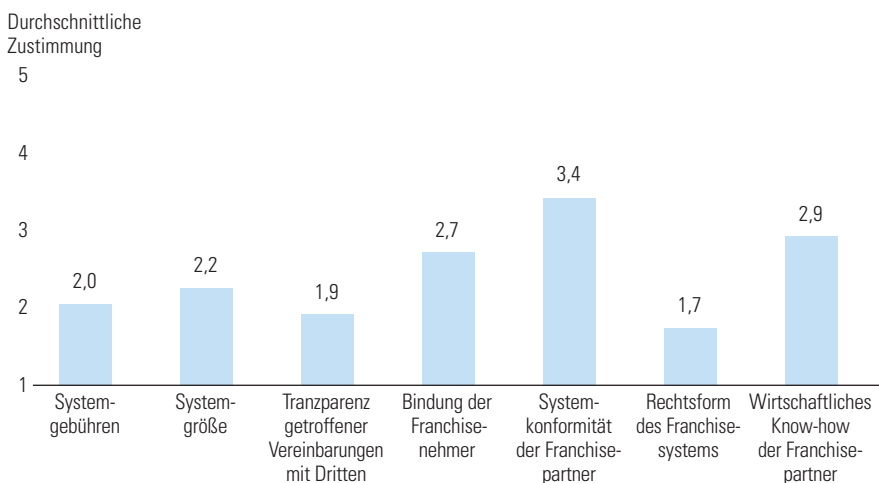
Die Bereiche, die von Franchisegebern nahezu komplett reguliert werden, umfassen vor allem Vorgaben hinsichtlich des Gebietsschutzes, des Warenanteils, der von der Zentrale bezogen werden muss, des Ladenlayouts und der Warenpräsentation. Teilweise reglementiert werden vor allem die Bereiche (lokale) Wettbewerbspositionierung, Personalbildungsgrad, Standort, endgültige Sortimentsgestaltung sowie die Preissetzungskonzepte. Vorgaben hinsichtlich des zu erzielenden Mindestumsatzes werden dagegen selten gemacht. Die Einhaltung verbindlicher Vorgaben wird übrigens in mittlerem bis intensivem Ausmaß kontrolliert (3,5 auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht bis 5 = sehr intensiv).

Abschließend wurden die Franchisezentralen nach den Problembereichen innerhalb des eigenen Franchisesystems gefragt. Nach den bisherigen Ergebnissen überrascht es nicht, dass auch hier besonders die Systemkonformität genannt wird. In diesem zentralen Punkt liegt damit sowohl ein hohes Konflikt- als auch ein großes Erfolgspotenzial. (vgl. Abb. 10).

An zweiter und dritter Stelle innerhalb der größten Problembereiche folgen das anscheinend mangelhafte wirtschaftliche Know-how der Franchisepartner sowie die kontinuierliche Bindung der Franchisenehmer. Die Rechtsform des Franchisesystems, die Transparenz über Vereinbarungen, die der Franchisegeber mit Dritten (z. B. Lieferanten) trifft (z. B. Werbekostenzuschüsse u. Ä.), sowie die Höhe und Ausgestaltung der Systemgebühren werden hingegen als weniger problematisch angesehen.

Abb. 10: Problembereiche des eigenen Franchisesystems

- Als sonstige Problemfelder wurden einzeln in alphabetischer Reihenfolge genannt:
- Anerkennung der Leistung der Systemzentrale
 - Banken
 - Einheitliches Auftreten/ Verständnis von Systemkonformität
 - Finanzierung der Franchisepartner
 - Führung und Auswahl der Franchisepartner
 - Marktposition des Franchisesystems
 - Zuverlässigkeit



1: trifft überhaupt nicht zu 5: trifft voll und ganz zu
(Schriftliche Befragung von Franchiseunternehmen, n = 46)

Quelle: IfH/KPMG

4.3 Strategische Profile von Franchisesystemen

Eine Clusteranalyse, die die Angaben der Befragten zur Wichtigkeit der einzelnen Leistungsbausteine berücksichtigt, führt zu einer optimalen Anzahl von vier Gruppen. Hinsichtlich der diskriminierenden Merkmale, das heißt, derjenigen Kriterien, hinsichtlich deren sich die vier Gruppen am deutlichsten vonein-

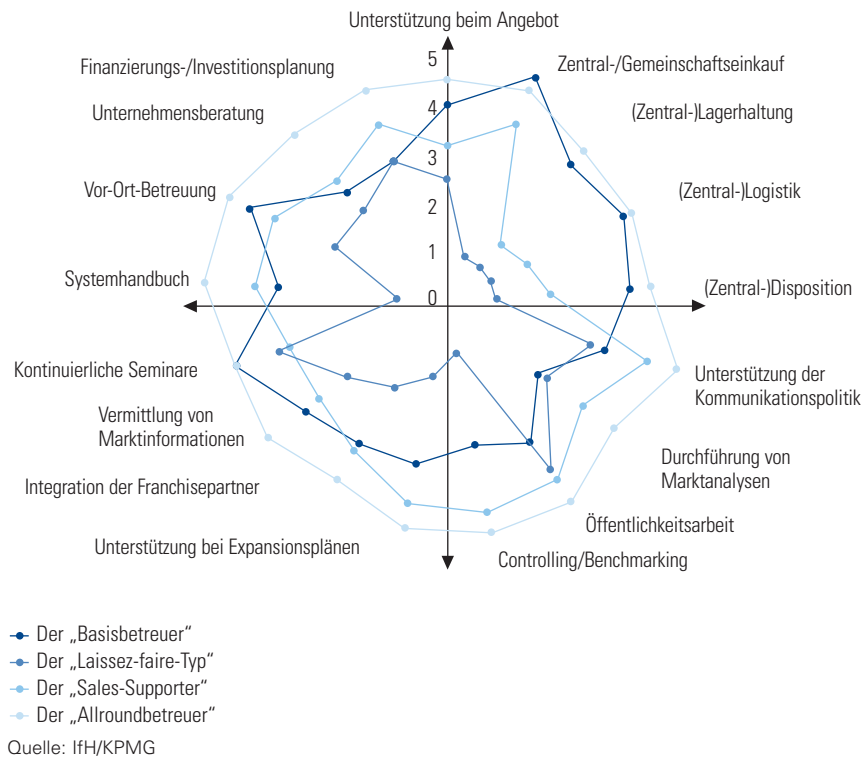
ander unterscheiden, ergibt sich folgende Tabelle, die die Mittelwerte der Wichtigkeitsangaben der vier Gruppen aufführt. Aus diesen setzen sich die jeweiligen Gruppenprofile zusammen. Es wird angenommen, dass sie die strategischen Profile widerspiegeln, das heißt, dass den Wichtigkeitsbewertungen der Befragten strategische Überlegungen zugrunde liegen. Auf den ersten Blick fällt dabei auf, dass sich die Gruppen-

Tab. 7: Mittelwerte der clusterbildenden Merkmale der strategischen Profile

Funktionszuordnung	Wichtigkeit des Leistungsbausteins ... eines Franchisesystems	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Sortiments-/ Angebotsfunktion	Unterstützung beim Angebot „ergänzender Services“	4,0	2,5	3,2	4,5
Beschaffungs- und Logistikfunktion	Zentral-/Gemeinschaftseinkauf	4,9	2,0	3,9	4,6
	(Zentral-)Lagerhaltung	3,7	2,0	1,6	4,1
	(Zentral-)Logistik	4,0	2,0	1,8	4,1
	(Zentral-)Disposition	3,7	2,0	2,1	4,1
Vereinheitlichungsfunktion	Unterstützung der Kommunikationspolitik	3,3	3,0	4,2	4,8
Absatzfunktion	Durchführung von Marktanalysen	2,3	2,5	3,4	4,2
	Öffentlichkeitsarbeit für die Systemmarke	3,3	4,0	4,2	4,7
	Controlling-/Benchmarkinstrumente	2,9	1,0	4,3	4,7
Systembetreuung	Unterstützung bei Expansionsplänen	3,3	1,5	4,1	4,6
	Integration der Franchisepartner in die Systementwicklung	3,4	2,0	3,5	4,2
	Vermittlung von Marktinformationen	3,6	2,5	3,2	4,5
Individualbetreuung	Kontinuierliche Seminare zu ausgewählten Themen	4,4	3,5	3,4	4,4
	Systemhandbuch	3,4	2,0	3,9	4,9
	Vor-Ort-Betreuung	4,4	2,5	3,9	4,9
	Unternehmensberatung	3,0	2,5	3,3	4,6
	Unterstützung bei der Finanzierungs-/Investitionsplanung	3,1	3,0	3,9	4,6
Profilname		Der „Basisbetreuer“	Der „Laissez-faire-Typ“	Der „Sales-Supporter“	Der „Allroundbetreuer“

Quelle: IfH/KPMG

Abb. 11: Die strategischen Profile



profile vor allem durch unterschiedliche Ansichten hinsichtlich der Beschaffungs-/Logistikfunktion und hinsichtlich der Individualbetreuung unterscheiden.

Visualisiert in einem Profildiagramm unterscheiden sich die einzelnen Franchise-Idealtypen folgendermaßen (vgl. Abb. 11): Danach gefragt, inwiefern die einzelnen identifizierten Systemgruppen die zukünftige Bedeutungsentwicklung der einzelnen Funktionen eines Franchisesystems beurteilen, ergibt sich folgendes Bild (siehe Tab. 8). Es erstaunt dabei nicht, dass sich die einzelnen strategischen Profiltypen auch deutlich darin unterscheiden, welcher Funktion sie zukünftig am meisten Gewicht beimessen.

Im Folgenden sollen die wichtigsten Kriterien herausgestellt werden, nach denen sich die oben genannten strategischen Profile unterscheiden, um in einem weiteren Schritt die Vor- und Nachteile sowie die Chancen und Risiken der einzelnen Profile zu benennen.

Tab. 8 : Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Franchisegeberfunktionen nach dem strategischen Profil

Zukünftiger Bedeutungszuwachs der einzelnen Funktionen	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Sortiments-/Angebotsfunktion	↗	↑	↗	↗
Beschaffungs- und Logistikfunktion	↗	↑	↗	↗
Vereinheitlichungsfunktion	↑	↑	↑	↗
Absatzfunktion	↗	↓	↑	↗
Systembetreuung	↑	→	↗	↗
Individualbetreuung	↑	↓	↘	↗
↗ ↘ Abweichung von der aktuellen Bedeutung > 0,4 ↗ ↘ Abweichung von der aktuellen Bedeutung zwischen 0 und 0,4 → Abweichung = 0	Der „Basisbetreuer“	Der „Laissez-faire-Typ“	Der „Sales-Supporter“	Der „Allroundbetreuer“

Quelle: IfH/KPMG

4.3.1 Beschreibung des strategischen Profils: „Der Basisbetreuer“

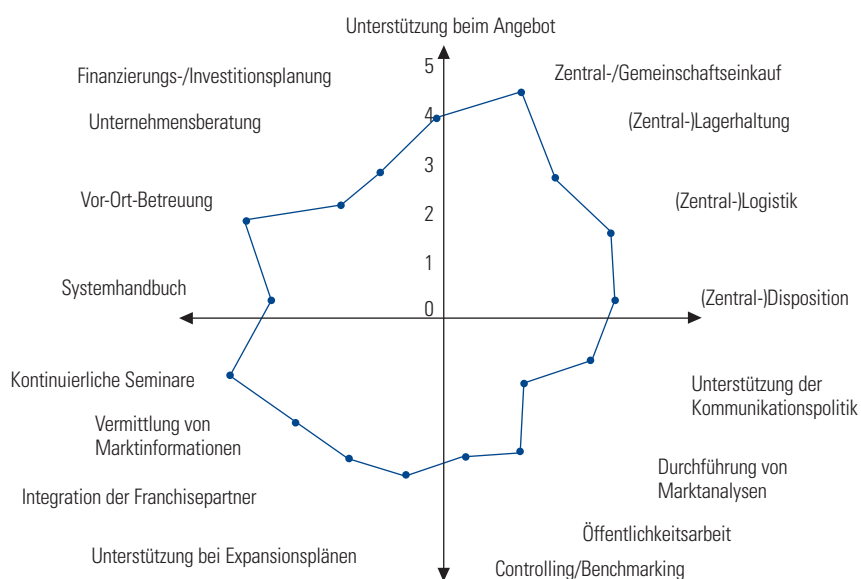
Die Franchisesysteme innerhalb dieser Gruppe verfügen mit ca. 41 Unternehmen tendenziell über eine mittlere bis geringe Anzahl von Franchisenehmern und sind zu gleichen Teilen im Handels- wie auch im Dienstleistungsbereich tätig. Durch diese geringe Größe und ein durchschnittliches Alter von ca. zehn Jahren haben bei diesen Firmen bisher kaum Internationalisierungen stattgefunden. Besonders auffällig sind die kaum vorhandenen Einbindungsinstrumente z. B. in Form eines Beirates oder von Ähnlichem, wobei aber den Franchisenehmern die besten Noten von

allen Profilen bei der Beziehung zum Franchisegeber bescheinigt werden. Dies spiegelt sich auch in der geringsten Quote bei der Existenz von Streitigkeiten im Franchisesystem mit ca. drei Prozent wider.

Der Basisbetreuer sieht in nahezu allen Funktionsbereichen großen oder sehr großen Entwicklungsbedarf und hat dabei das Profil des Allroundbetreuers vor Augen, da er sich bei einer konsequenten Umsetzung aller seiner Pläne stark an diesen anpassen würde. Einzig die Absatzbetreuung, als bisher am geringsten ausgeprägte Funktion, steht nicht oder noch nicht im Fokus des Interesses und wird anscheinend im Aufgabenfeld des Franchisenehmers gesehen.

Der Franchisenehmer eines Basisbetreuers sieht sich einer im Vergleich zu den anderen Systemen relativ geringen Anzahl von Vorgaben und Verbindlichkeiten gegenüber. Besonders hervorzuheben sind dabei die geringen Vorgaben bei Standort, Personalauftritt und Ausbildungsstand sowie eine fehlende Festlegung der lokalen Wettbewerbspositionierung oder eines zu erbringenden Mindestumsatzes. Die größten Problembereiche sieht das System selber in seiner geringen Systemgröße sowie in der Konformität und dem Know-how der einzelnen Franchisepartner.

Abb. 12: Profil des „Basisbetreuers“



Quelle: IfH/KPMG

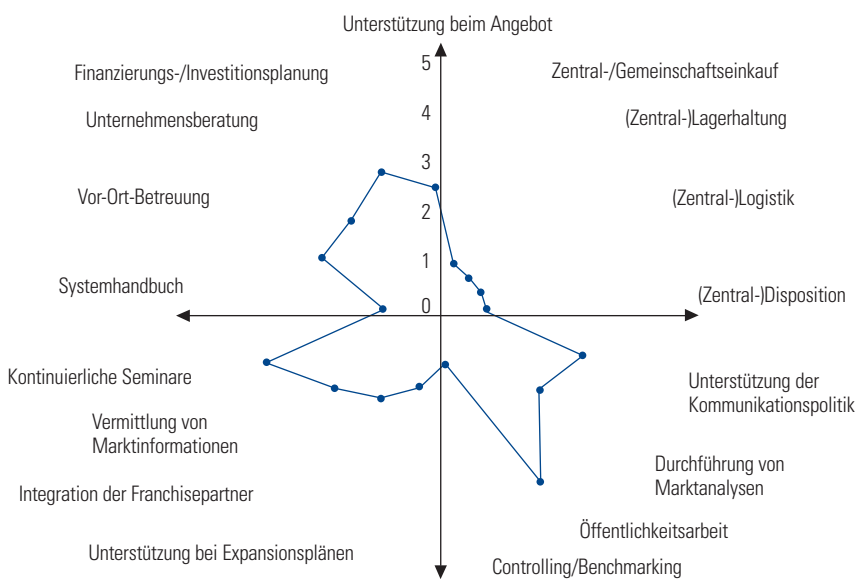
4.3.2 Beschreibung des strategischen Profils: Der „Laissez-faire-Typ“

Im Gegensatz zu den anderen Profilen sind hier vor allem große Franchisesysteme mit einer ausgesprochen hohen Handelsausrichtung zu finden. Die durchschnittliche Anzahl an Franchisenehmern liegt hier bei ca. 114 und mit durchschnittlich 15 Jahren sind hier die ältesten Franchisesysteme zusammengefasst. Durch die schon realisierten Größeneffekte und die lange Marktpräsenz sind bei diesem Profil die Internationalisierungsprozesse am weitesten fortgeschritten. Auffallend sind die schlechteste Note bei der Beurteilung der Franchisenehmer sowie die höchste Quote bei den Streitigkeiten mit 20 Prozent.

Der „Laissez-faire-Typ“ sieht in den klassischen drei Bereichen Sortiments-/ Angebotsfunktion, Beschaffungs-/Logistikfunktion sowie in der Vereinheitlichungsfunktion die größten Nachteile seines bisherigen Vorgehens und beabsichtigt vor allem in diesen starke Veränderungen. Die Bereitstellung von Marktinformationen und Controllinginstrumenten sowie die individuelle Betreuung vor Ort sind für ihn nicht oder noch nicht relevant. Möglich ist auch, dass sie zum derzeitigen Zeitpunkt nicht realisiert werden können bzw. diese Leistungen von den Franchisenehmern nicht eingefordert werden. Den Ergebnissen nach zu urteilen beabsichtigen die Franchisesysteme, in diesen Bereichen Kosteneinsparungen vorzunehmen und diese Leistungen kurz- bis mittelfristig zu reduzieren.

Im Einklang mit seiner bevorzugten Aufgabenverteilung sind auch die Vorgaben und Verbindlichkeiten innerhalb dieses Systems generell äußerst gering. Einzig bei der Preissetzung und dem Gebietsschutz sind dem Franchisenehmer sehr klare Grenzen gesetzt. Am problematischsten sehen die hier zusammengefassten Systeme die Systemgebühren sowie die Konformität der einzelnen Franchisenehmer. Unproblematisch sind die Größe (da oft eine ausreichende Schlagzahl bereits erreicht wurde) sowie die Transparenz im System selbst. Innerhalb dieses Systems finden sich die geringsten Kontroll- und Überprüfungsquoten der untersuchten Systeme, dafür sind hier aber die meisten Impulse vonseiten der Franchisenehmer zu verzeichnen.

Abb. 13: Profil des „Laissez-faire-Typs“



Quelle: IfH/KPMG

4.3.3 Beschreibung des strategischen Profils: „Der Sales-Supporter“

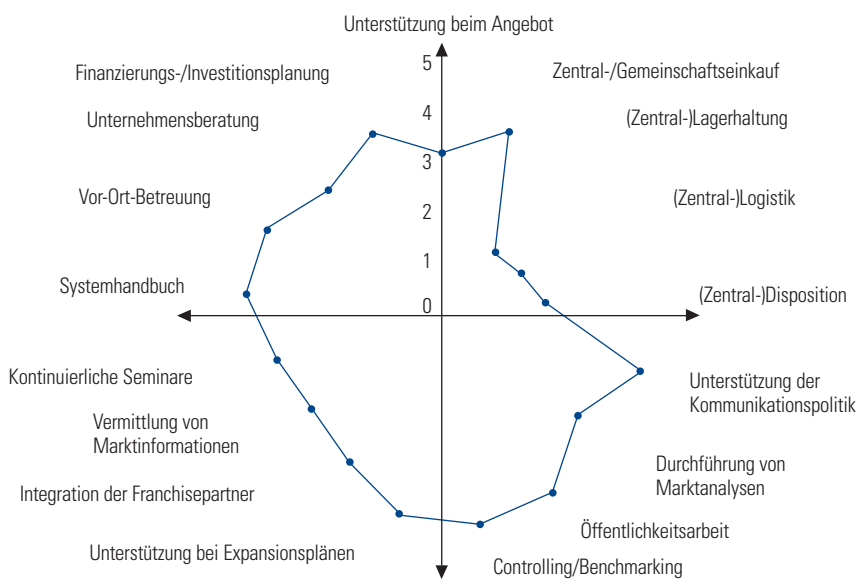
Der Sales Supporter unterscheidet sich vom folgenden Allrounder hauptsächlich durch kaum ausgeprägte Beschaffungs- oder Logistikfunktionen. Zusammen mit den Systemen der „Basisbetreuer“ sind hier vor allem sehr junge Systeme und im Vergleich zu allen anderen die kleinsten Systeme vertreten, bei denen am stärksten der Dienstleistungscharakter im Vordergrund steht. Auch hier werden den Franchisenehmern gute Noten bei der Zusammenarbeit bescheinigt und nur die Partnerschaften zu sehr wenigen Franchisenehmern führen zu Streitigkeiten (ca. 5,1 Prozent). Um den

hohen Anteil an Marketing- und Absatzfunktionen optimal zu erfüllen, ist in diesem Profil die höchste Quote an Einbindungselementen (z. B. durch einen Beirat) zu verzeichnen.

Der Sales-Supporter versucht, in seinen Kernkompetenzen beratend und unterstützend für die Marktaktivitäten der Franchisenehmer zur Verfügung zu stehen, und beabsichtigt, diese Bereiche weiter auszubauen. Dies wird in einem einheitlichen Marktauftritt und einer Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit sowie im Angebot der Marktbeobachtung für den Franchisenehmer deutlich.

Im Bereich Verbindlichkeiten und Vorgaben bewegt sich der Sales-Supporter im oberen Mittelfeld der untersuchten Systeme. Dies bedeutet generell, dass fast in allen Bereichen zumindest teilweise feste Vorgaben generiert und umgesetzt werden. Dies geschieht, ganz im Einklang mit der Ausrichtung des Profils, vor allem in den Bereichen Ladenbau, Außenauftritt, Sortiment sowie Waren- und Personalauftritt. Einzig Entscheidungen in den Bereichen lokale Wettbewerbspositionierung, Preissetzung und Mindestumsatz werden in die Hände der Franchisenehmer gelegt. Die wichtigsten Problembereiche sind dabei wieder die Konformität der Franchisenehmer, aber auch ihre geringe Bindung an das noch junge System sowie die noch viel zu geringe Systemgröße.

Abb. 14: Profil des „Sales-Supporters“



Quelle: IfH/KPMG

4.3.4 Beschreibung des strategischen Profils: „Der Allroundbetreuer“

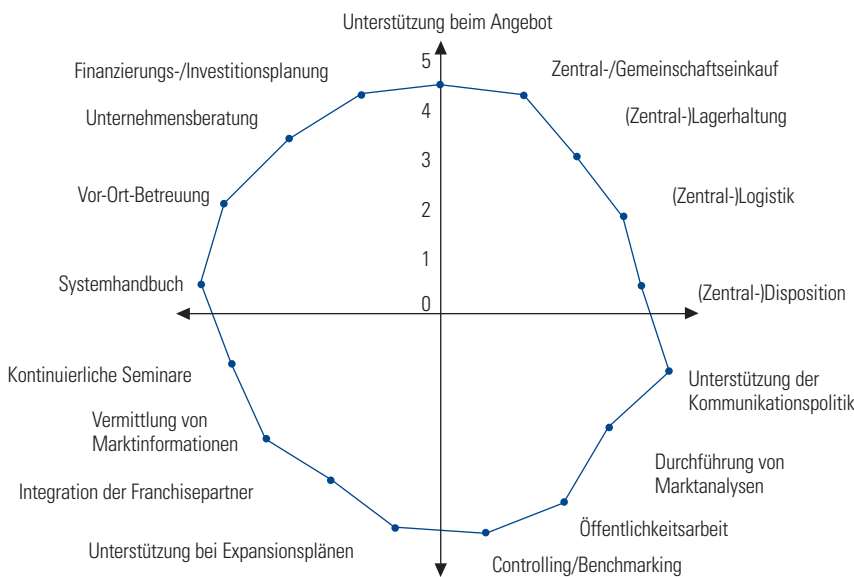
Das letzte identifizierte Profil des Allroundbetreuers verzeichnet in sämtlichen Funktionsbereichen die höchsten Werte und bildet sozusagen das Komplettpaket eines Franchisesystems ab. Mit durchschnittlich zwölf Jahren und 55 Franchisenehmern bei einer gleichmäßig verteilten Ausrichtung zwischen Dienstleistungs- und Handelsbereich sind Größe und Ausrichtung im Mittelfeld der untersuchten Franchisesysteme anzutreffen. Um diese Leistungen zu erbringen, sind Einbindungssysteme der Franchisenehmer (z. B. Beirat) in hohem Maße vorhanden. Näher zu benennen sind eine relativ geringe internationale Ausrichtung, eine sehr hohe Quote an Best-Practice-Franchisenehmern (ca. 62 Prozent) und gute Noten bei den Beziehungen innerhalb des Systems.

Ähnlich zu seiner generellen Ausrichtung sieht der Allroundbetreuer in all seinen Bemühungen um das Franchisesystem auch in allen Bereichen und Funktionen Verbesserungspotenzial und beabsichtigt, diese auch in naher Zukunft anzugehen.

Der Allroundbetreuer kann sein von ihm etabliertes System nur mit festen Vorgaben und Verbindlichkeiten am Markt und bei den Franchisenehmern durchsetzen. In ausnahmslos allen Bereichen sind hier zumindest teilweise, meist aber sehr umfassende Vorgaben für den Franchisenehmer vorgesehen. Kein Bereich der Zusammenarbeit, sei es Sortiment, Standort, Preis, Personal oder Marketingauftritt, wird hier dem Zufall oder dem Franchisenehmer selbst überlassen. Als Problem dieses Systems wird hauptsächlich das geringe Know-how der Franchisenehmer gesehen, die diesen hohen Anforderungen gerecht werden müssen, sowie die Konformität der einzelnen Franchisenehmer. Allen Profilen ist der Wunsch nach einer hohen Systemkonformität eigen, wobei er beim Allroundbetreuer am stärksten ausgeprägt ist. Dies spiegelt sich in der höchsten Quote der Kontrolle und Überprüfung sowie einer sehr geringen Quote an Eigenimpulsen aus den Reihen der Franchisenehmer wider.

Im nächsten Studienschritt gilt es nun, sowohl die Verbreitung der einzelnen Idealtypen in der realen Franchisewelt und Zukunftsaussichten bzw. zukünftige Entwicklungsrichtungen zu bestimmen. Dazu wird eine qualitative Vorgehensweise in Form von Fokusgruppen-Analysen gewählt.

Abb. 15: Profil des „Allroundbetreuers“



Quelle: IfH/KPMG

5 Weitere Entwicklung des Franchisings

Im Anschluss an die Primärbefragung zum Thema „Zukunft des Franchisings“ wurde mit ausgewählten Franchisevertretern eine Gesprächsrunde initiiert. Ziel dieser Diskussionsrunde war die Beurteilung der bisher erhobenen Informationen, wie z. B. die Einschätzung der Typologie der Franchisesysteme, momentane und zukünftige Leistungen, Probleme von Franchisesystemen sowie die von den Gesprächspartnern verfolgten Ziele und neuen Ideen. An dieser Diskussionsgruppe nahmen Vertreter von Franchisesystemen, des Deutschen Franchise-Verbandes sowie von IfH und KPMG teil. Die folgenden Abschnitte fassen die Ergebnisse der Gesprächsrunde kurz zusammen:

Zur Einschätzung der aus der Primärbefragung ermittelten Typologie

Ein funktionierendes Franchisesystem lebt durch seine Partner und passt sein Angebot an die Bedürfnisse der Franchisenehmer an. Doch ist es in erster Linie der Franchisegeber, der durch die Erstellung von Vorgaben für die Prägung eines Systems verantwortlich zeichnet. Ein gutes Franchisesystem reagiert dabei aber auf die Anforderungen seiner Mitglieder, antizipiert wichtige Bedingungen und greift somit aktiv in das System ein. Aus diesem Grunde werden sich die meisten Franchisesysteme im Laufe ihres Lebens quasi automatisch zu einem Allroundanbieter entwickeln. Der „Laissez-faire-Typ“ ist zwar eine kostengünstige Systemvariante, die allerdings mit erheblichen Nachteilen für die Franchisenehmer verbunden sein kann. Nur mit einem umfassenden Angebot an Leistungen können individuelle Schwächen des einzelnen Franchisenehmers ausgeglichen werden, was ja einer der grundsätz-

lichen Vorteile des Franchisesystems ist. Auch stellt sich die Frage, inwieweit mit einem „Laissez-faire-System“ überhaupt eine Marke transportiert werden kann

Innerhalb des Lizenzsystems wird immer stärker zwischen Soft- und Hard-Franchising unterschieden. Mit Soft-Franchising ist dabei ein „weiches“ System gemeint, bei welchem nur mit begrenzten Vorgaben oder einem eingeschränkten Dienstleistungsangebot gearbeitet wird. Somit sind die als „Sales Supporting“ und „Laissez-faire“ bezeichneten Systeme eher einem Soft-Franchise zuzuordnen, wobei aber die Grenzen zum Hard-Franchise mit allen Rechten und Pflichten als fließend zu bezeichnen sind. Das Soft-Franchising bietet oft Möglichkeiten, mit geringeren Investitionen eine höhere Marktdurchdringung und eine bessere Flächendeckung zu generieren. Diese Alternative ist vor allem dann von Vorteil, wenn der (zukünftige) Franchisenehmer bereits über eine starke lokale/regionale Marke verfügt. Für den Franchisenehmer bietet sich dabei die Chance, sich ohne komplette Verpflichtung an ein Franchisesystem zu „gewöhnen“. Diese Konstellation entwickelt sich in den meisten Fällen zu einer Win-win-Situation, bei der der Franchisenehmer sich erst von dem Erfolg der Partnerschaft bei einem geringeren Verpflichtungsgrad vergewissern kann und dann mittelfristig zu einem überzeugten „Hard-Franchiser“ wird. Insgesamt sollte jedoch darauf geachtet werden, dass diese Franchisenehmer auch zu Beginn den notwendigen Mindestanforderungen genügen. Vor allem im B2B-Bereich wird daher lieber von Franchiseunternehmern gesprochen

als von Franchisenehmern, um die notwendige Eigeninitiative in geeigneter Form verdeutlichen zu können.

Die Mehrheit der Diskutanten sah sich bei Gründung des Systems als Sales-Supporter, wobei alle davon ausgehen, sich letztendlich auch zum Allrounder zu entwickeln. Wie lange dieser Prozess dauert, hängt dann vom gewünschten System und von den damit verbundenen Zielen ab. Typische Abhängigkeiten bestehen hier z. B. in der gewünschten Mitarbeiterführung, der Kundenausrichtung und dem erforderlichen administrativen Aufwand. So beginnen die meisten Systeme als Absatzunterstützer, um sich später in Richtung des Allrounders weiterzuentwickeln.

In welche Richtung entwickeln sich die Systeme?

In jungen Jahren scheinen viele Systeme mit den wichtigsten Anforderungen überfordert. Systeme werden oftmals erst einmal gegründet, und erst danach stellt sich die Frage nach Art und Weise der Partnerbetreuung. In späteren Jahren muss dann die Entscheidung getroffen werden, welche Ausprägung für dieses System die Richtige ist. Generelle Empfehlungen können da nicht getroffen werden. Jedoch muss der Franchisegeber mit zunehmendem Alter des Systems zum Gesamtwohl auch bereit sein, Verträge zu beenden bzw. diejenigen neu zu verhandeln, die ursprünglich geschlossen wurden, damit das System zu Beginn schnell die kritische untere Masse verlassen konnte.

Ein wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung von Franchisesystemen sind Best-Practice-Beispiele innerhalb

des Systems. Vor allem auch, um den jungen Mitgliedern ein besseres Branchenverständnis wie auch die Feinheiten des jeweiligen Systems zu vermitteln. Die Kommunikation zwischen den Partnern ist da oft einfacher als mit einer übergeordneten Systemzentrale.

Vertreter älterer Systeme bemängeln allerdings einen gewissen Grad der Sättigung bei einzelnen Franchisepartnern. Einige gut laufende Franchisenehmer zeigten kaum noch Interesse an einer Weiterentwicklung, an Innovationen oder neuen Angeboten, sondern seien mit ihrer derzeitigen Situation zufrieden und sähen keinen Handlungsbedarf. Lösungsansätze könnten beispielsweise in der Verkleinerung des Einzugsgebietes, dem Abschluss neuer Verträge mit modifizierten Investitionsbedingungen oder dem Angebot eines Rotationsverfahrens auf freiwilliger Basis innerhalb der Franchisenehmer liegen. Ein solches Rotationsverfahren wird beispielsweise bei „Hallo Pizza“ praktiziert.

Ein wichtiger Grund für das Problem der Sättigung wurde im Gebietsschutz identifiziert, den ca. 60 Prozent der Franchisesysteme anbieten. Doch heben die Vorteile, die in der Planungssicherheit der Franchisenehmer sowie im Fehlen von Kannibalisierungseffekten liegen, diese angedeuteten Nachteile auf. Dennoch stellt sich die Frage, wie der Gebietsschutz vor dem Hintergrund stadtplanerischer Veränderungen zu sehen ist, so z. B. der Eröffnung eines Einkaufszentrums im Innenstadtbereich, in dem bereits ein Franchisenehmer angesiedelt ist.

Zu den Entscheidungsträgern in Franchisesystemen

In nahezu allen anwesenden Systemen ist eine Art Beirat für die Kommunikation zwischen Franchisenehmer und -geber installiert und erfüllt dabei unterschiedliche Aufgaben. Er kann die Ideen der Franchisenehmer sammeln, wie ein Trichter verdichten und damit als Frühindikator für die allgemeine Branchenstimmung gelten, er kann aber auch als demokratisches Instrument Entscheidungen der Systemzentrale beeinflussen und mittragen. Am Markt durchaus häufig ist eine Zwischenlösung für den Beirat, z. B. ein Werbebeirat (Beispiel: McDonald's), der eigenständig über die Verwendung des Werbegebühren-Budgets entscheidet, jedoch sonst keine weiteren Funktionen übernimmt.

Ein weiter gehendes strategisches Instrument hat z. B. „BackWerk“ mit dem „Club der Millionäre“ (Umsatzmillionäre) gegründet, in dem die erfolgreichsten Mitglieder des Franchisesystems mit Strategiemeetings in Ideengenerierung und Strategieentwicklung einbezogen werden.

Die Wirkung eines Beirats auf Franchisegeber und -nehmer wird unterschiedlich bewertet. Nahezu einstimmig wird eine gute Beziehung zwischen Franchisegeber und Beirat bestätigt. Uneinheitlich ist die Beziehung zwischen Beirat und Franchisenehmer. Hierbei erfüllt der Beirat in einigen Systemen die Funktion der Informationsübermittlung und sorgt für eine Steigerung der Authentizität („Gleiche kommunizieren mit Gleichen“). In einigen Systemen führt dies sogar so weit, dass der Beirat als Hauptansprechpartner bei Proble-

men und Anregungen fungiert. Andere Systeme sehen den Beirat eher als eigenständiges Instrument des Franchisegebers, welches von den Franchisenehmern nahezu ungenutzt bleibt und auch keine Impulse vom Markt her generiert. Dies ist für die betroffenen Systeme bedauerlich, denn jedes Franchisesystem ist auf den aktiven Input der Franchisenehmer angewiesen. Ein Weg ist dabei der befristete Einsatz neuer Mitarbeiter aus der Zentrale in den Franchiseunternehmen vor Ort. Dabei können eventuell auch Schwachstellen aufgedeckt werden, die sonst unbemerkt geblieben wären, denn die Beiratszugehörigkeit gleicht bei den Franchisenehmern meist einem Statussymbol, da vor allem die Erfolgreichen und Engagierten in den Beirat gewählt werden. Der „Gegenpart“ ist meist unterrepräsentiert.

Jedoch ist das System eines Beirats als demokratischer Ansatz für Franchisesysteme als zielführend zu betrachten, auch wenn er noch nicht in allen Fällen seine volle Leistungsfähigkeit entfaltet. Zum einen sollen und müssen die Franchisenehmer in die Entwicklung ihres eigenen Systems einbezogen werden, zum anderen ist die Motivation nicht aller Franchisenehmer ausreichend, um ein Franchisesystem im demokratischen Stil weiterzuentwickeln und zu führen. Oft entsteht erst eine Motivation beim Franchisenehmer, wenn sein persönlicher Erfolg ausbleibt – ein Franchisesystem muss aber schon viel früher reagieren und bei ersten Anzeichen für alle Franchisenehmer nutzenstiftende Lösungen generieren und anbieten.

Zur Werbung und Kommunikation in Franchisesystemen

Im Wesentlichen erfüllt die Systemzentrale die Funktion der überregionalen Werbung und überlässt dem einzelnen Franchisenehmer den Bereich der regionalen Werbung im Sinne des Ausführenden. Somit erstellt die Systemzentrale die Vorgaben und teilweise auch die Werbematerialien, gibt aber dem Franchisenehmer z. B. im Baukastensystem die Möglichkeit, aus verschiedenen Angeboten zu wählen. Alles in allem werden Werbung und Außenkommunikation innerhalb der Systeme recht unterschiedlich gestaltet. Dies geht von zentral gesteuerter Werbung über Baukastensysteme bis hin zu völlig freier Wahl des Kommunikationsmittels. Einstimmigkeit besteht in der Verpflichtung des Franchisesystems zu einem einheitlichen Auftritt, z. B. in Form von Logo und Slogan, da dies als Grundvoraussetzung eines Franchisesystems gewertet werden muss.

Zur Entwicklung von Leistungen in Franchisesystemen

Die Entwicklung von neuen Leistungen ist als ureigenste Aufgabe des Franchisegebers zu sehen, der sich der Informationen des Marktes, des Systems und der Franchisenehmer bedient oder auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagiert. Im Bereich der Systeme mit Lebensmittelbezug sind dies in starkem Maße Regulierungen von Staat oder EU, die zu Modifikationen oder neuen Leistungen führen. Losgelöst von diesen notwendigen kontinuierlichen Veränderungen aufgrund sich ändernder Marktbedingungen werden als wichtige Quellen für neue Ideen und wirkliche Innovationen vor allem die Ergebnisse von Marktfor-

schung, neue Forschungsergebnisse von Hochschulen oder Beirats- und Strategiemeeetings gesehen. Die Überzeugungsarbeit vor der Einführung von Innovationen ist dabei eine nicht zu vernachlässigende Aufgabe des Franchisegebers.

Die Entwicklung von Leistungen und deren Angebot ist häufig von einer Standardisierung begleitet, bei der sich die Frage ergibt, wie die Franchisenehmer diese empfinden und damit umgehen. In diesem Punkt ist eine hohe Einheitlichkeit auch in Bezug zu anderen Systemen festzustellen. Mitglieder eines Franchisesystems scheinen eher Angst vor Standardisierung haben, der Wunsch nach Betreuung ist bei ihnen aber sehr wohl vorhanden.

Das Franchisesystem im Vergleich zu anderen Systemen

Das Franchisesystem verkörpert eine eigene Mentalität. So sind die selbstgewollte Verpflichtung zum Corporate Design und weitere Systemvorgaben viel höher als in einer genossenschaftlichen Ausrichtung und das eigene unternehmerische Risiko viel höher als in Filialsystemen. Dies führt dazu, dass der einzelne Unternehmer einen höheren Beitrag am Gesamtsystem ausübt. Dieser Ansatz führt in der Praxis beispielsweise dazu, dass einige Franchisesysteme nur Franchisenehmer akzeptieren, die in Eigenregie in ihrem eigenen Geschäft tätig sein wollen – reine Kapitalgeber werden nicht akzeptiert. Aus dem gleichen Grund ist es als kritisch zu bewerten, wenn ein Franchisenehmer mehrere Filialen eröffnen möchte, das heißt mehrere Lizenzen benötigt. Ob er sich in dem von ihm erwarteten Ausmaß persönlich um die

einzelnen Geschäfte zu kümmern vermag, sollte immer im Einzelfall entschieden werden.

Momentane und zukünftige Herausforderungen

Ein Hauptproblem bei der Neugenerierung von Franchisenehmern liegt in den oft mangelhaften betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die häufig zu einer Orientierungslosigkeit in der Anfangszeit der Franchisenehmer führen und eine starke Führung und Unterstützung durch den Franchisegeber notwendig machen. Existenzgründerseminare sind dabei nur ein Lösungsansatz.

Ein weiteres Problem ist die Verfügbarkeit von geeigneten Interessenten. Wichtige Kriterien sind dabei die Mentalität des Interessenten, seine Vorbildung und seine Affinität zur Branche bzw. zum Produkt. Gerade die Mentalität wird als Hauptargument genannt, das oft sogar den beruflichen Werdegang in den Hintergrund rücken lässt.

Wichtige Schlagworte bei den Herausforderungen sind Standardisierung, Professionalisierung, Effizienzsteigerung und Unternehmerwille – diese Punkte sind mit einem Franchisesystem besser zu erfüllen als durch Einzelunternehmer. Dennoch stehen auch die Franchisenehmer dem Wunsch nach Individualität der Kundschaft oder in der Gestaltung von Innenstädten gegenüber. Diesen Spagat zwischen Standardisierung, aber dennoch ausreichender Individualisierung von Franchisenehmern und Produkten ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft. Einen weiteren Bereich mit Herausforderungen bilden die Partnerentwicklungs- und Partnerbindungsprogramme sowie eine

vernünftige Wachstumsgeschwindigkeit des Systems.

Ebenso werden sich viele Franchisesysteme nicht der Entwicklung entziehen können, von Private-Equity-Systemen aufgekauft und gestrafft zu werden. Auch hier muss die Individualität des Systems erhalten bleiben und einer effizienten Gestaltung angepasst werden.

Franchising stellt eindeutig ein System der Zukunft dar. Aktuell ergibt sich vor allem für die Lobbyisten Nachholbedarf in der Image-Aufpolierung dieses Vertriebssystems, aber generell sind Unternehmensverbände immer erfolgreicher als Einzelunternehmer. Und aufgrund des höheren notwendigen Eigenengagements der Franchisenehmer sind diese Systeme z. B. auch erfolgreicher als Verbundgruppen, da die Entscheidung über das Führen eines Handelsgeschäfts eben nicht wie in den meisten Fachhandelsgeschäften historisch gewachsen ist, sondern selbstständig und neu getroffen wurde.

Abschließend sollen noch die Erkenntnisse des deutschen Franchise-Verbandes genannt werden, der als Grundlage für den erfolgreichen Erhalt eines Franchisesystems die folgenden Themen identifiziert hat:

1. Die Businesspläne sollten voll ausgestaltet sein und die Vorbereitung der Franchisenehmer für überzeugende Bankgespräche muss folgende Punkte beinhalten:
 - Marketingkonzept und Wettbewerbsanalyse
 - Zielgruppenanalyse
 - Finanzierungs- und Investitionspläne
 - Controlling und Rentabilitätsvorschau
 - Standortkonzept und Gebietsschutz
2. Ausreichende Erfahrungswerte des Konzeptes sollten über die Betreuung eines Pilotbetriebes aufgezeigt werden. Ausländische Systeme, die in ihrem Heimatmarkt erfolgreich sind, sollten ihre Geschäftsideen auch in Deutschland pilotieren. Damit ließe sich beweisen, dass das Konzept auch hierzulande marktfähig ist.
3. Visitenkarten des Systems sind der Vertrag und das Handbuch. Deshalb sollten diese (gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von Experten) sorgfältig in Form und Vollständigkeit ausgefertigt werden.
4. Die vorvertragliche Aufklärung sollte ausführlich und transparent zwischen den angehenden Vertragspartnern erfolgen.
5. Die Branchenkenntnisse und das Know-how des Franchisenehmers sollten mit den Ansprüchen des Systems übereinstimmen.
6. Kommunikationsstrukturen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern müssen genau definiert und gepflegt werden.
7. Der Franchisegeber sollte sich für sein System ein Franchisenehmerprofil erstellen und daran gezielt seine Interessenten überprüfen.
8. Der Franchisegeber sollte regelmäßig qualifizierte Schulungen für seine Franchisenehmer anbieten.
9. Die eigene Investitionsbereitschaft sollte ausreichend sein, um als Franchisegeber einen erfolgreichen Markteinstieg zu ermöglichen.
10. Genau kalkulierte Gebührenstruktur und klare Gegenleistungen (Einstieg, Umsatz, Werbegebühr). Die Partnerschaft soll sich für beide Seiten rentieren.
11. Ein breites Netzwerk an Lieferanten bietet Einkaufsvorteile, die dem Franchisenehmer zumindest offengelegt werden.
12. Eine dynamische Weiterentwicklung und eine angemessene Expansion werden über ein angemessenes Mitwachsen der Systemzentrale ermöglicht.

6 Fazit

Unterschiedliche Franchisesysteme werden in unterschiedlicher Art und Weise geführt. Die in der Primärerhebung identifizierten Typologien zeigen eine Landkarte der unterschiedlichsten Systeme im deutschen Handel. Zum Teil sind die Strukturen der einzelnen Unternehmen auf ihr Alter oder ihre Größe zurückzuführen. So können junge und noch relativ kleine Systeme am Markt nicht als Allroundanbieter auftreten, die sämtliche Leistungen für den Franchisenehmer liefern. Nichtsdestoweniger gibt es auch große und etablierte Franchisesysteme, die sich für eine „schlanke Linie“ entschlossen haben, oder junge Systeme, die schnellstmöglich versuchen, ein großes Portfolio an Systemleistungen anzubieten. Gerade hier liegt der Vorteil von Franchiseketten – zum einen können sie aus den Erfahrungen und Ideen der einzelnen Unternehmer schöpfen und zum anderen sind sie in der Lage, durch die Systemzentrale eine einheitliche Strategie zu entwickeln und auszubauen.

Franchisesysteme werden weiter wachsen und neue Systeme werden sich am Markt etablieren. Wichtige Voraussetzung für diese Entwicklung ist eine grundsätzliche ökonomische Schulung der Franchisenehmer sowie eine stetige Verbesserung und Weiterentwicklung des Systems, sei es in Form der Expansion oder der Modifikation des bestehenden Ansatzes. Für solche Expansionspläne sind vielfältige Informationen bei den Franchisesystemen notwendig. Eine exakte Zielgruppendefinition ist dabei ebenso unerlässlich wie Bereitstellung von Datenmaterial für die Umsetzung von Investitionsplänen und die Durchführung eines Controllingsystems. Hinzu kommen aktuelle Markt-

informationen, die die Entwicklung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen sicherstellen sollen. Solche Informationssysteme können innerhalb eines Franchisesystems oder systemübergreifend initiiert und installiert werden.

Der Spagat zwischen der notwendigen Standardisierung, Professionalisierung sowie der individuellen Kundenansprache ist eine der zentralen Herausforderungen von Franchisesystemen. Denn Standardisierung ist zwar eine der Grundmaßnahmen von Franchisesystemen, doch stehen dem die Wünsche der Kunden nach immer weiterer Individualisierung und Einzigartigkeit entgegen. So sind immer häufiger Klagen über die Vereinheitlichung von Innenstädten und Einkaufsbereichen zu hören. Hier kann aber auch das Franchisesystem durch regionale Anpassungen bzw. unternehmerische Freiräume der einzelnen Franchisepartner entgegenwirken. Wichtig ist dabei, dass jeder einzelne Franchisenehmer über eine professionelle Ausbildung bzw. eigenen Unternehmerwillen verfügt, um diese Ziele adäquat umsetzen zu können. Dass solche Entwicklungen möglichst effizient gestaltet sein müssen, um sich gegen den immer stärker werdenden Wettbewerb im deutschen Handel durchzusetzen, versteht sich von selbst.

Die Stärken und damit auch die Chancen für die Zukunft von Franchisesystemen im Handelsbereich sind vor allem in den folgenden Punkten zu sehen:

- Im Gegensatz zu vielen anderen Systemen, z. B. Verbundgruppen, ergibt sich bei den Franchisesystemen die Möglichkeit, homogene Strukturen zu schaffen. So kann trotz unterschiedlichster persönlicher Voraussetzungen der Franchisenehmer ein Mindestmaß an Systemkonformität erreichen. Dieser Erfolgsfaktor gegenüber anderen Verbänden selbstständiger Unternehmen muss in Zukunft weiter ausgebaut werden.
- Aus dieser Konformität heraus ist es einfacher, sich im Gesamtmarkt mit einer echten „Marke“ durchzusetzen. Eine starke Marke ist in der Lage, die Risiken des einzelnen Unternehmers zu reduzieren, und ermöglicht es ihm somit, mit geringeren Mitteln effizient am Markt tätig zu sein. Darunter fallen z. B. überregionale Marketing- und Werbeaktivitäten, die sich ein einzelnes Handelsunternehmen nicht leisten könnte. Gleichzeitig ist unter dem Dach der Marke, ganz im Gegensatz zu Filialsystemen, noch genügend Individualität und eigene Entscheidungsfreiheit vorhanden. Der Freiraum, mit der eigenen unternehmerischen Motivation den eigenen Markt selbstständig bearbeiten zu können, ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil gegenüber den Filialbetrieben. Während die Arbeit in größeren Filialkonzernen durch das Angestelltenverhältnis in vielen Fällen aus einer weisungsgebundenen Position heraus erfolgt, die in einigen Branchen gleichzeitig wegen eines hohen Arbeits-

kräfteüberflusses durch Existenzängste geprägt ist, entscheidet sich ein Franchisenehmer selbstständig dafür, was er wie tun möchte. Diejenigen Franchisesysteme, die diese Neigung dort fördern, wo es systemkonform möglich ist und dort lediglich unterstützen, wo es nötig ist (beim Erwerb kaufmännischer Kenntnisse, bei einzelnen Marketingleistungen etc.), werden zukünftig zu den erfolgreichen gehören.

- Ein weiterer Systemerfolgsfaktor für die nächsten Jahre ergibt sich aus den identifizierten Typologien und den dazu abgegebenen Einschätzungen. Hierbei sollte vor allem darauf geachtet werden, dass bei neuen, aber auch bei bestehenden Systemen relativ schnell die kritische Masse bei der Anzahl der Franchisenehmer überschritten wird, um die Vorteile des einheitlichen Auftritts voll zu nutzen. Andererseits ist für die schnelle Expansion wiederum eine Systemkonformität notwendig.

Branchenexpertise von KPMG

KPMG International ist als Netzwerk rechtlich selbstständiger nationaler Mitgliedsfirmen mit über 113.000 Mitarbeitern in 148 Ländern eines der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit. Allein im Sektor Consumer Goods & Retail sind weltweit etwa 2.000 Partner und Manager sowie rund 5.000 fachliche Mitarbeiter für KPMG-Gesellschaften tätig. In Deutschland betreut KPMG zurzeit aktiv mehr als 1.000 Mandate in diesem Bereich.

Durch eine Jahrzehnte währende Prüfungs- und Beratungspraxis verfügt KPMG über eine umfassende nationale und internationale Branchenexpertise im Handel und in der Konsumgüterindustrie. Unsere Lösungsansätze sind eindeutig, ganzheitlich und praxisnah und tragen unterschiedlichsten Geschäftsmodellen und Unternehmensgrößen Rechnung. Durch unsere interdisziplinäre Arbeitsweise verbinden wir unseren tief greifenden Erfahrungsschatz mit dem weit verzweigten Spezialisten-Know-how aus anderen KPMG-Mitgliedsfirmen und -Sektoren.

Neben diesen Services führt der Sektor Consumer Goods & Retail regelmäßig Analysen einzelner Marktsegmente durch und erstellt im Rahmen eines permanenten Dialogs mit Wissenschaft und Praxis sowie Verbänden und Branchenorganen Studien zu aktuellen Themen.

Institut für Handelsforschung (IfH)

Das Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln (IfH) versteht sich als Bindeglied zwischen neutralem Forschungsinstitut und praxisorientierter Beratungstätigkeit. Das IfH widmet sich dabei neben den generellen Aufgaben des Managements insbesondere Fragen des Controllings (interne Perspektive) sowie des Marketings und des Vertriebs (externe Perspektive).

Den Handel im Fokus, steht das Institut für Handelsforschung für alle grundlegenden und strategischen Fragen rund um den Handel. Dabei nimmt das IfH die Perspektive des Handels selbst ein, steht aber auch vorgelagerten Wirtschaftsstufen gerne zur Seite.

7 Kontakte, Impressum

Für weitere Informationen

Johannes Siemes
KPMG
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln
T +49 221 2073-6348
F +49 221 2073-6218
jsiemes@kpmg.com

Andreas Kaapke
IfH – Institut für Handelsforschung
Dürener Straße 401b
50858 Köln
T +49 221 943607-10
F +49 221 943607-79
a.kaapke@ifhkoeln.de

Impressum

Herausgeber:
KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln

Autoren:
Tim Kreimer, KPMG
Michael Nagel, IfH

**Studien und Publikationen aus dem Sektor
Consumer Goods & Retail**



1



2



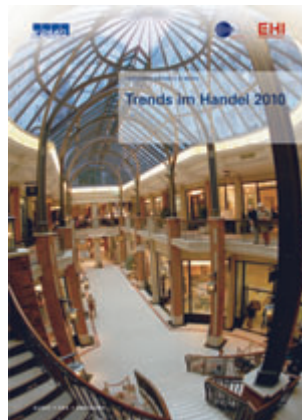
3



4



5



6



7



8



9

1 Strategische Allianzen in der Fashion-Industrie, November 2004

2 Der deutsche Biermarkt im Wandel – aktuelle Herausforderungen für Brauereien, April 2005

3 Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aus Verbrauchersicht, September 2005

4 Der deutsche Textileinzelhandel aus Verbrauchersicht, September 2005

5 100 Fragen zu IFRS im Handel, Oktober 2005

6 Trends im Handel 2010, Februar 2006

7 Einkaufsverhalten im Drogeriemarkt, Juni 2006

8 Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006, September 2006

9 Der deutsche Biermarkt 2007, Juni 2007

Der Sektor Consumer Goods & Retail von KPMG hat seit 2001 verschiedene Studien zum deutschen Einzelhandel erstellt. Dabei stützen wir uns neben unserem Best Practice-Know-how auch auf die Mitarbeit externer Spezialisten. Falls Sie an weiteren Studien interessiert sind, teilen Sie uns dies bitte in einer kurzen E-Mail mit.

