

# Franchise braucht Filialisten

Franchise ist ein relativ junges betriebswirtschaftliches System. Es sucht noch seine endgültige Form. Zunächst stand die Gewinnung von Vertriebspartnern im Vordergrund. Dann wurde die Existenzgründung der Partner hervorgehoben. Jetzt steht die Markterschließung über Filialisten im Mittelpunkt.

Von Georg Giersberg

**D**ie These war provozierend: „Franchise und Filialsysteme gleichen sich in Zukunft an.“ Mit dieser Aussage eröffnete Felix Peckert vom Bonner „Forum Franchise und Systeme“ die Diskussion zu neuen Entwicklungen in der Franchisewirtschaft. Eigentlich stellte er damit alte Vorstellungen zum Franchising auf den Kopf. Franchising war in der Vergangenheit doch gerade ein Modell, um den Filialisten Paroli zu bieten. Franchising war geradezu das Gegenmodell zum filialisierenden Wettbewerb. „Das war ein Missverständnis“, glaubt Peckert heute. Denn das klassische Franchising, wonach eine Zentrale vielen selbständigen Unternehmern gegen die Franchisegebühr räumlich begrenzt exklusive Vermarktungsrechte gewährt, habe nicht den erwarteten Expansionserfolg gezeigt. Eine Franchisezentrale, die immer nur Einzelunternehmer für eine Wirtschaftseinheit (ein Geschäft, ein Hotel oder einen Handwerksbetrieb) akquiriere, stoße bei etwa 150 Partnern an eine Wachstumsgrenze. Das zeige die Praxis: In Deutschland komme kaum ein Franchisesystem auf mehr als 150 Partner. Fressnapf oder Kamps seien Ausnahmen, während die weltweit führenden Systeme 7-Eleven, McDonald's oder Subway global mehr als 30 000 Standorte hätten. Bei 150 Partnern mit überwiegend einer Geschäftseinheit sei man fast nur noch damit beschäftigt, die ausscheidenden Partner durch neue zu ersetzen – also den Status quo zu erhalten.

„Inzwischen haben wir erkannt, dass es nicht so sehr darauf ankommt, über viele Franchisenehmer zu expandieren, sondern dass es wichtig ist, durch die Franchisenehmer zu wachsen“, sagt Peckert. Das setze voraus, dass die Franchisenehmer selbst expandieren, wachsen wollen. Dazu brauche man auch einen anderen Typ von Franchisenehmer. „Früher glaubten wir, wir brauchen den, der die Kunden

am besten bedient. Heute suchen wir den, der den Markt am besten erschließt“, unterstreicht Wilhelm Weischer, Alleingesellschafter der Baby-One-Franchise- und Systemzentrale in Münster, Peckerts Aussage. Wer sich nur die Führung einer Filiale zutraue, werde es als Franchisenehmer zunehmend schwerer haben. Das Phänomen scheint empirisch belegbar zu sein. Lag bei McDonald's, einem der größten Franchisesysteme weltweit, noch 1980 das Verhältnis von Franchisenehmern zu betriebenen Restaurants bei 1,4, so erhöhte es sich auf jetzt aktuell 4,3. Das heißt, während vor 30 Jahren jeder Franchisenehmer im Durchschnitt 1,4 Restaurants betrieb, betreibt er heute 4,3. Der größte deutsche McDonald's-Betreiber hat 40 Restaurants. Daran ist allerdings zu 50 Prozent McDonald's selbst beteiligt.

Am gesamten Franchisemarkt in Deutschland (76 Milliarden Euro Umsatz) ist im vergangenen Jahr die Zahl der Betriebe mit einem Plus von 5,9 Prozent

auf 135 583 schneller gestiegen als die Zahl der Franchisenehmer, die um 4,1 Prozent auf 105 603 zulegte. Der größte Franchisenehmer der Kette Joey's Pizza betreibt heute 8 Filialen in Hannover, Hameln und Frankfurt, der größte Baby-One-Franchisenehmer setzt in 6 Märkten 12 Millionen Euro um. Erst vom 3. Geschäft an gebe es nennenswerte Größenvorteile, die sich auch im Gewinn niederschlagen, sagt Weischer. „Franchise ist ein Expansionskonzept, sonst stimmt etwas nicht“, sagt auch Sebastian Reif, Marketingleiter der Town & Country Haus Lizenzgeber GmbH in Hørselberg-Hainich bei Eisenach.

Wichtig sei, dass der Franchisenehmer in seiner Region verankert sei. „Das ist seine einzige Berechtigung und Stärke“, hebt Peckert hervor. Er kenne seinen lokalen Markt und könne ihn daher optimal durchdringen. Diese lokale Verankerung gebe dem gesamten System Sicherheit. Und die Verbindung vieler lokaler Veran-

kerungen zur nationalen Marke gebe dem System Effizienz. Das Ziel müsse sein, möglichst wenige Franchisepartner mit vielen Filialen zu haben. Allerdings stößt der Multifranchisenehmer, der Franchisenehmer mehrerer Marken ist und diese filialisiert, auf wenig Gegenliebe. Bei dem fehle die notwendige Identifikation mit der einzelnen Marke. Erfolgreich mit dem Modell des Multifranchisenehmers ist SSP Germany aus Eschborn bei Frankfurt, ein auf Restaurants an Autobahnen, auf Bahnhöfen und Flughäfen spezialisierter Franchisenehmer vieler Marken wie Burger King, Pizza Hut, Starbucks, Segafredo, Gosch, Backfrisch oder Kamps. Bei dieser Vielfalt kann man nach Weischers Worten nicht mehr konstruktiv bei der Entwicklung der Franchisemarkte mitarbeiten. Aber Peckerts These von der Filialisierung des Franchising erfuhr von keinem Vertreter eines Franchisesystems grundsätzlichen Widerspruch. Sie beschreibt offenbar den aktuellen Trend.