

Franchise wird expansiver

Branche will mit Unternehmen als Konzeptpartner wachsen – Filialisierung als Trumpf – „Franchisegeber muss selbst zeigen wie es geht“

Bonn. Franchisesystemen in Deutschland steht ein Wandel ins Haus. Die klassische Zweiteilung – hier Franchisegeber, da Franchisenehmer – genügt nicht mehr. Gefragt sind Konzepte, die nicht auf Einzelbetreiber als Multiplikatoren setzen, sondern auf regionale Unternehmen.

Franchise scheint im deutschen Handel eher zu den Randerscheinungen zu gehören. Zwar schaffte es die Franchise-Branche 2010 auf einen Umsatz von rund 75 Mrd. Euro, ein Zuwachs um mehr als 10 Prozent. Doch Handelsunternehmen steuerten zu der Bilanz lediglich ein Drittel bei. Bekannte Namen lassen sich an fünf Fingern einer Hand abzählen: Obi, Fressnapf, Apollo, Blume 2000, Quick Schuh.

Dass dem so ist, hat für Unternehmensberater Felix Peckert (Institut für Markenfranchise) einen Grund. Kaum ein Franchisesystem schafft es, mehr als 150 oder 200 Standorte zu entwickeln. Das herkömmliche Herangehen – der Franchisegeber gibt ein Konzept vor und sucht dafür Nutzer – stößt an Grenzen. Für Einzelstandorte Betreiber zu finden sei langwierig und schwierig, sagt Peckert: „Da passiert es schon, dass die Fluktuation größer ist als die Akquisition.“ Nicht jeder Franchisenehmer erweist sich im Laufe der Zeit auch tatsächlich als geeigneter Ladenbetreiber.

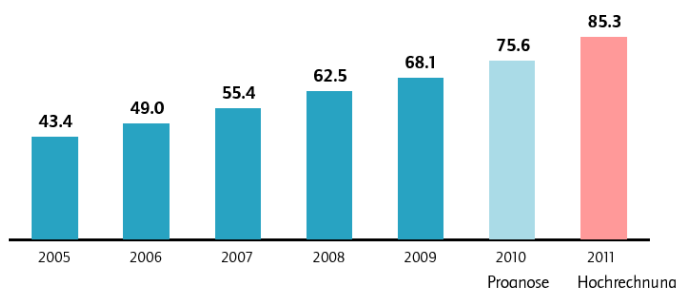
Peckert sieht die Lösung darin, dass nicht einzelne Geschäfte die Rolle der Multiplikatoren übernehmen, sondern regionale Unternehmer mit Filialen. Die seien viel besser in der Lage, das Geschäft vor Ort zu beurteilen und zu führen. Peckert macht noch weitere Vorteile aus. Unternehmen verfügten über eine höhere

Finanzkraft als Einzelbetreiber und könnte daher auch viel stärker die Expansion des gesamten Franchisekonzepts mittragen. Bei entsprechender Marktdurchdringung hätten solche Konstrukte dann auch das Potenzial, nationale Bedeutung zu erringen. Das Konzept sei in der Lage, sich wie eine Handelsmarke bei den Verbrauchern einzuprägen.

Beim Wandel vom Betreiber- hin zum Unternehmer- und Markenfranchise verändert sich natürlich die Rolle der Franchisezentrale. Sie sei nicht mehr Kopf einer Vertriebsorganisation. Vielmehr muss sie dafür sorgen, dass die regionalen Unternehmen Geld verdienen können. „Nur so funktioniert Franchise künftig“, ist sich Peckert sicher. Konzepte mit nationaler Marktbedeutung

VERDOPPLUNG BINNEN SECHS JAHREN

Gesamtumsatz der Franchise-Wirtschaft – Angaben in Mrd. Euro



QUELLE: INSTITUT FÜR MARKENFRANCHISE

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK



Exklusiv: Nur wenige deutsche Franchise-Konzepte kommen auf über 200 Filialen.

wie etwa Fressnapf – Umsatz 2010 fast 1,3 Mrd. Euro – sieht er als Beweis.

Doch auch umsatzschwächere Anbieter setzen bereits auf filialisierende Franchisenehmer. Beispiel Baby One: „Wir wollen jedes Jahr etwa fünf neue Fachmärkte eröffnen“, sagt Wilhelm Weischer, Alleininhaber und Gründer der Baby One-Franchisezentrale. Der

zeit sind es 75 Märkte mit einem Jahresumsatz von rund 170 Mio. Euro. Vor allem die bereits etablierten Baby One-Händler sollen für die Expansion geradestehen. Sie sind auch an der Suche geeigneter Standorte unmittelbar beteiligt. Baby One funktioniert wie eine Verbundgruppe, so Weischer, nur sei die Verbindlichkeit weit höher. Selbst der schwierige Balanceakt zwischen stationärem Geschäft der Partner und dem unternehmenseigenen Webshop scheint für Weischer – anders etwa als bei Deutschlands größtem Franchise-Einzelhändler Obi – kein Problem zu sein. Über eine Tochtergesellschaft steuert er die Verteilung von Erträgen und WKZ an die Partner und gleicht

Unternehmen, sagt Peckert. Dabei können sich Franchiseunternehmen selbst mit Filialisten vergleichen: „Der Durchsatz bis ins Regal ist gegeben.“ Denn anders als Verbundgruppen, die sich in Sachen Marketing gegenüber den Verbundmitgliedern auf Empfehlungen beschränken müssen, legt die Franchisezentrale Sortimente, Platzierung und Werbung fest. Gleichzeitig vertraut sie auf das Unternehmertum vor Ort.

Damit es funktioniert, sind laut Peckert zwei Voraussetzungen notwendig: Zum einen muss das Franchisekonzept profitabel sein. Nur dann sind die Franchisepartner auch in der Lage, Expansionsbudgets zu erwirtschaften. Zum anderen soll auch der Franchisegeber

„Unternehmergetriebene Konzepte können sich bei Verbrauchern wie eine Handelsmarke einprägen“

Felix Peckert, Unternehmensberater und Mitbegründer des Instituts für Markenfranchise

gegebenenfalls Verluste aus. „Der Shop ist für uns in erster Linie Kommunikation. Darum bilden wir im Web auch keine aggressiven Preise zu Lasten der Kalkulation.“

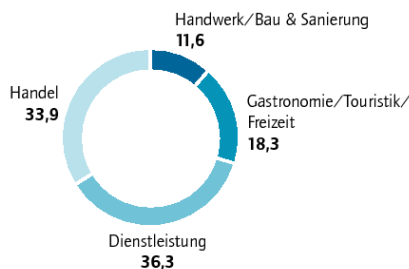
Der Wandel vom Betreiberfranchise zum Unternehmerfranchise führt zu Strukturen, die sich anderen Handelsformen immer mehr annähern. Franchisezentralen entwickeln sich zu Beschaffungs- und Dienstleistungszentralen für die angeschlossenen

selbst über ein funktionierendes Filialsystem verfügen: „Er muss ja zeigen, wie es geht.“ Außerdem kann die Zentrale dann jederzeit Märkte übernehmen, falls ein Unternehmer vor Ort sein Geschäft nicht mehr weiterführen will. Gewissermaßen eine unternehmerische Voraussicht.

Aus Unternehmensaufgaben den Schluss abzuleiten, das System habe eine Schwäche, hält Peckert allerdings für unzulässig. Ein Wechsel des Betreibers gehöre zu den „normalen Erscheinungen“, betont der Fachmann. Bedenklich wäre nur, wenn „Märkte in größerer Zahl geschlossen“ werden müssten. Mathias Vogel/lz 14-11

NUR EIN DRITTEL ENTFÄLLT AUF DEN HANDEL

Umsatzanteile Franchise-Branchen 2010 in Prozent



QUELLE: INSTITUT FÜR MARKENFRANCHISE

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK