

Leseprobe

Systemgastronomie

Studienheft

Strukturen und Besonderheiten der Systemgastronomie

Autor

Dr. Patricia Hagedorn

Überarbeitet von:

Bernd Brittner

Ralf Lenger

(Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann)

Kapitel 3

3. Vertriebsarten der Systemgastronomie

3.1 Filialsystem

3.2 Franchising

3.2.1 Expansionspolitik und -formen

3.2.2 Rechtliche Grundlagen des Franchisesystems

3.2.3 Spezialformen des Franchisings

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- das Filialsystem innerhalb der Branche zu beurteilen;
- die Vor- und Nachteile der jeweiligen Vertriebsart zu erkennen;
- Rechtliche Grundlagen im Franchising zu erläutern;
- Informationen über den Verband der Franchisenehmer/-geber zu geben;
- die Aufgaben und Pflichten von Franchisenehmer und -geber zu differenzieren;
- sowie die spezielle Formen des Franchisings zu benennen.

In der Wirtschaft gibt es unterschiedliche Arten des Vertriebs, wie z. B. das Vertragshändlersystem, den Alleinvertrieb, die Handelsvertretung, das Agentur- oder Kommissionssystem, das Filialsystem, Lizenz- oder Know-how-Verträge, Genossenschaften oder Handelsketten. Im Folgenden werden zwei Systeme herausgestellt, die besondere Bedeutung in der Systemgastronomie haben, das Filialsystem und das Franchisesystem bzw. Mischformen. Sie sollen in diesem Kapitel detailliert vorgestellt werden.



3.1 Filialsystem

Filialunternehmen sind Betriebe, die unter einer einheitlichen Leitung stehen (DETTMER 2009, S. 29). Der Mutterkonzern eröffnet und leitet als zentrale Verwaltung alle Filialen selbst. Der Organisationsaufbau ist in der Regel hierarchisch absteigend von der Geschäftsführung über den Operations Director bis zum Betriebsleiter. Die Filialen, Stores oder Außenstellen sind rechtlich nichtselbstständige Betriebe. Der Mutterkonzern stellt das Startkapital für jeden Standort, erhält den alleinigen Gewinn und ist weisungsbefugt. Die Steuerung durch die Zentralverwaltung gestaltet sich einfach, da betriebswirtschaftliche Kennzahlen offenliegen und die Filialleiter als leitende Angestellte den Weisungen der Geschäftsführung zu folgen haben. Vorteil ist der Schutz der Marke und des Namens, da Eingreifmöglichkeiten der Zentrale umsatzbezogen schnell und flexibel gegeben sind. Nachteil ist die geringere Expansionsgeschwindigkeit des Unternehmens, da das Unternehmen allein die hierfür nötigen finanziellen Investitionen zu tragen hat.

3.2 Franchising

Franchising bezeichnet eine vertragliche Vereinbarung zwischen einem oder mehreren Unternehmen (Franchisenehmer), die das Recht erlangen, das Geschäftsmodell eines anderen Unternehmens (Franchisegeber) gegen Zahlung eines Nutzungsentgeltes zu übernehmen und dessen Produkte und/oder Dienstleistungen zu vertreiben (vgl. KOTLER et al. S. 987). Nach dieser klassischen Definition ist Franchising ein Vertriebskanal im der Distributionspolitik eines Unternehmens.

Definition „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, den Franchisegeber und seine 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 Franchise-Vertrags 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.“ (ETHIKKODEX 2008 der European Franchise Federation [EFF] I)

3. Vertriebsarten der Systemgastronomie

Diese Definition der European Franchise Federation charakterisiert die Beziehungen innerhalb eines Franchisevertrages treffend. Detailliert wird diese Definition nun im Folgenden untersucht und beschrieben.

Während Franchise eine Unternehmensform bezeichnet, definiert Franchising hingegen ein spezifisches Vertriebssystem, d. h. eine unternehmerische Tätigkeit innerhalb eines Systems, in dem ein auf eine Partnerschaft basierendes Vertriebssystem die Verkaufsförderung zum Ziel hat.

In dieser Partnerschaft stellt der Franchisegeber dem Franchisenehmer sein unternehmerisches Gesamtkonzept zur Verfügung. Dieses wird vom jeweiligen Franchisenehmer an einem Standort umgesetzt. Der Franchisenehmer ist rechtlich selbstständig und eigenverantwortlich als Unternehmer tätig. Er ist insbesondere nicht weisungsgebunden. So einfach es sich theoretisch anhört, so komplex stellt sich eine solche Partnerschaft in der Realität dar.

Derzeit gibt es in Deutschland rund 950 Franchisesysteme mit schätzungsweise 117.768 Franchisenehmern und 686.166 Arbeitnehmern (vgl. DEUTSCHER FRANCHISE-VERBAND e. V., S. 19). Damit stellt die Franchisewirtschaft einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor in Deutschland dar.

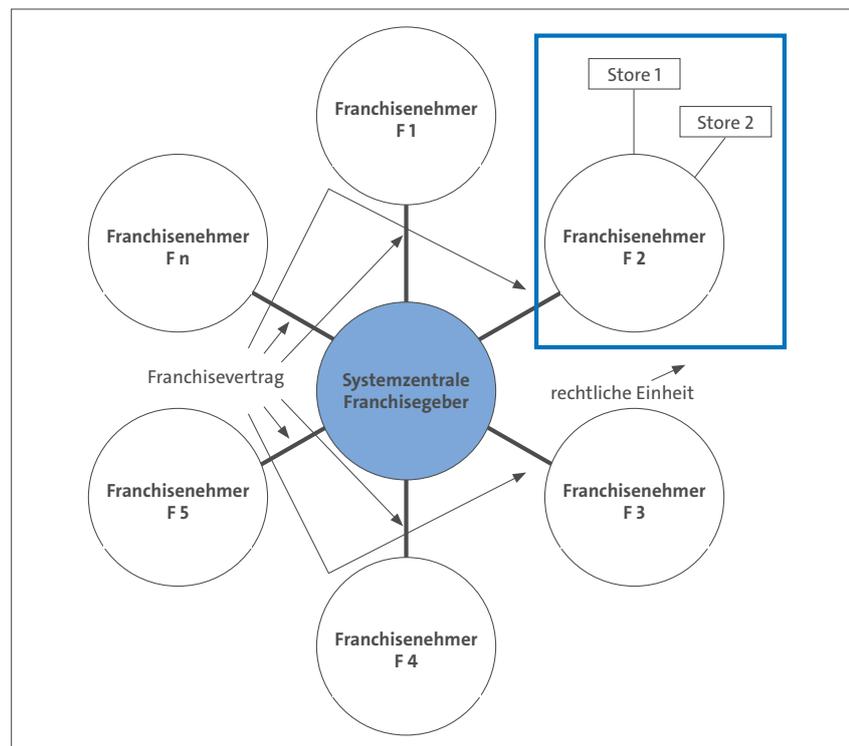


Abb. 8 Franchisesysteme
(eigene Darstellung)



3. Vertriebsarten der Systemgastronomie

Formen des Franchising Grundsätzlich wird zwischen Produktions-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising sowie Mischformen unterschieden.

- Beim **Produktfranchising** werden Produkte nach Anweisung produziert und unter dem Warenzeichen des Franchisegebers abgesetzt (z. B. Abfüller bei Coca Cola)
- Beim **Vertriebsfranchising** vertreibt der Franchisenehmer unter dem Namen des Gebers Waren. Beispiele hierfür sind Obi-Baumärkte oder Yves Rocher.
- **Dienstleistungsfranchising** bezeichnet den Vertrieb von Dienstleistungen unter dem Namen eines Franchisegebers. Hier sind Sonnenstudios oder Sportstudios (Kieser) als Beispiele zu nennen.
- Als weitere Formen finden sich das **Mischfranchising** oder das **mehrstufige Franchising**. Hier werden verschiedene Kombinationen, z. B. Produkt und Dienstleistung, miteinander verknüpft.



Übungsaufgabe 5

Ordnen Sie das Franchisesystem McDonald's und Burger King einer der vier genannten Formen zu und begründen Sie Ihre Entscheidung.

Geschichte Der Begriff „Franchise“ geht bis ins mittelalterliche Frankreich zurück und bedeutete früher die Vergabe staatlicher Privilegien an Dritte. So erhielten z. B. Kaufleute gegen Abgabe eines Entgelts das Recht, Messen zu veranstalten. Das moderne Franchisesystem wurde 1860 von der Firma Singer (Nähmaschinen) entwickelt, die den Händlern den Vertrieb ihrer Maschinen im eigenen Namen und für eigene Rechnung ermöglichte. Es folgten Firmen wie General Motors oder Coca Cola. Ein weiterer Schritt in der Entwicklung des Franchising erfolgte nach 1945. Neben dem eigentlich zu vertreibenden Produkt wurde zunehmend auf Markennamen und Firmenidentitäten Wert gelegt. 1955 war für die Systemgastronomie das entscheidende Jahr in Bezug auf Franchising. Ray Kroc bot seinen Hamburger und mit ihm ein komplettes Restaurant-Design mit professioneller Werbung und entsprechenden Schulungen an. Das Konzept McDonald's wurde der Wegbereiter des modernen Franchising und gehört heute zu den weltweit führenden Systemen. Wirtschaftlich ist Franchising ein wichtiger Entwicklungsfaktor. Kleinere oder mittlere Betriebe leiden oft unter zu hohem Konkurrenz- und Kostendruck. Ihr Anschluss an ein bestehendes System schafft Sicherheit und stützt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Betriebs.

Die Aufgabenverteilung innerhalb einer Partnerschaft wird vertraglich definiert und festgelegt. Zu den **Aufgaben des Franchisegebers** gehören:

3. Vertriebsarten der Systemgastronomie

- Führung eines Pilotbetriebes (Musterbetriebes) als Nachweis der Praktikabilität und der Wirtschaftlichkeit des Systems
- Namensgebung, Markenaufbau und -schutz
- Bereitstellung umfangreicher Marktkenntnisse
- Gestaltung der Corporate Identity
- Warenpräsentationen
- Strategisches Marketing und Werbung
- Einkaufsverhandlungen und das Erzielen von Einkaufsvorteilen
- Betreuung der Franchisenehmer bei Fragen und Problemen
- Überwachung der vertraglich festgelegten Standards
- Angebot von Schulungen für Mitarbeiter und Angestellte des Franchisenehmers
- Veranstaltung von Treffen für Franchisenehmer zum Know-how-Transfer
- Bereitstellung von Spezialisten, z. B. in Fragen der Hygiene, Ausbildung u. a.
- Erstellung von Beschaffungskonzepten
- Gestaltung und Bau der Restaurants
- Franchise-Handbuch als schriftliche Dokumentation des gesamten Know-hows zur erfolgreichen Umsetzung des Geschäftskonzepts
- Ständige Weiterentwicklung des Systems

Zu den **Aufgaben des Franchisenehmers** gehören:

- Absatz, d. h. der Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen vor Ort. Der Franchisenehmer reguliert diesen Verkauf. Er kennt die Marktlage und kann flexibel reagieren
- Betriebsleitung (Führung, Motivation, Einteilung von Personal u. Ä.)
- Betrieborganisation
- Einhalten der Vorgaben, z. B. Führen des Makrenkennzeichen wie Logos
- Zahlung von Franchisegebühren
- Zahlung von Einstiegsgebühren zur Erlangung der Lizenz und für die Eröffnung. Die Einstiegsgebühren sind bei jedem System unterschiedlich hoch
- Informationsweitergabe an die Zentrale, Hauptverwaltung
- Kundenbetreuung
- Warenbezugsverpflichtung



3. Vertriebsarten der Systemgastronomie

Zur Erledigung dieser Aufgaben sollte ein Franchisenehmer über Qualifikationen verfügen. Dies umfasst Führungserfahrung, erprobte organisatorische Kenntnisse, Kommunikationsfähigkeiten und kaufmännische Grundkenntnisse. Einschlägiges Fachwissen ist in der Regel nicht notwendig, weil diese Kenntnisse über den Know-how-Transfer durch den Franchisegeber vermittelt werden. Gleichzeitig ist ein ständiger Weiterbildungsbedarf zu decken. Finanzbedarf des Franchisenehmers entsteht für Investitionen, gründungsspezifische Aufgaben, Anlaufverluste und Liquiditätsreserven.

Vorteile des Franchisepakets

Der Franchisenehmer nimmt die Vorteile des Franchisepakets eines Großunternehmens wahr. Hierzu gehören:

- Nutzung der logistischen Mittel eines Großunternehmens
- Günstiger Einkauf, da der Geber Absatzmengen und Preise mit den Lieferanten in großer Menge vereinbart hat
- Überregionale Werbung
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Guter Name
- Detailliertes Kommunikationsnetz
- Hohes Innovationspotenzial, da über die Zentrale/Hauptverwaltung Informationen gesammelt und ausgewertet werden können
- Verbreitung eines ausgereiften Produkts
- Rückgriff auf bewährte Absatzstrategien
- Nehmer kann für Probleme einen Spezialisten bestellen
- Nehmer profitiert allgemein vom Know-how der Zentrale, z. B. bei der Eröffnung, dadurch entstehen grundsätzlich weniger Fehler
- Ein schnellerer Gewinn ist nach einer Neueröffnung möglich, da bekannte Produkte angeboten werden
- Es besteht ein geringeres Gründungsrisiko als bei der Eröffnung eines individuellen unbekanntes Konzepts
- höhere Kreditwürdigkeit

„Die Außenwirkung ist die eines großen Unternehmens, wobei sich das einzelne Unternehmen die Flexibilität des Mittelstandes bewahrt.“ (www.big-gruppe.com)

Ein Nachteil für den Franchisenehmer besteht darin, dass er in der Unternehmensführung, z. B. Änderung von Logos, Einrichtungen usw. eingeschränkt ist. Seine Innovationen und Ideen können nie direkt, sondern nur über die Zentrale umgesetzt werden. Die persönlichen Kreativität wird so begrenzt. Damit ist der Franchisenehmer aber kein reiner Erfüllungsgehilfe der Zentrale, sondern organisiert seinen Betrieb eigenverantwortlich und selbstständig. Ein anderer Nachteil ergibt sich aus der Abhängigkeit von der Qualitätsarbeit des Franchisesystems. Wird durch qualitativ schlechte Leistung der Ruf des Unternehmens geschädigt, so leidet der Franchisenehmer unabhängig von der eigenen Leistung mit.

Nachteile für Franchisenehmer

„Der ideale Franchisenehmer ist daher eine Kombination aus leitendem Angestellten und Unternehmer.“ (www.big-gruppe.com) Grundsätzlich trägt er das Unternehmensrisiko für sein Unternehmen. Deshalb wird auch vom Franchisenehmer erwartet, dass er über eine hohe Eigeninitiative und sehr viel Engagement verfügt, da ein überdurchschnittlicher Arbeitseinsatz erforderlich ist. Gerade zu Beginn der Geschäftstätigkeit muss der Franchisenehmer, wenn er gewinnbringend tätig sein will, seine ganze Zeit und Energie in seinen Betrieb investieren. Er muss selbst ständig vor Ort sein (Inhaberfranchising).

Der Franchisegeber hat den Vorteil, dass er schneller wachsen kann. Klassische Personalangelegenheiten, z. B. die Suche nach geeigneten Filialleitern, entfallen für ihn. Allerdings obliegt ihm die Auswahl geeigneter Franchisenehmer. Er nimmt die Franchisegebühren ein und ist am Gewinn der Franchisenehmer nur in einem eingeschränkten Maße beteiligt. Einnahmen aus dem Startkapital, auch Eintritts- oder Einstiegsgebühr (Initial Fee) genannt, investiert der Franchisegeber in die Bereiche:

- Entwicklung des Geschäftstyps
- Erprobung neuer Standards, Produkte usw. in Pilotbetrieben
- Dokumentation des Know-hows
- Verbreitung der Marke/Erhöhung des Images
- Auswahl/Suche nach neuen Franchisenehmern
- Standortanalysen
- Unterstützung bei Ersteröffnungen

Die Einstiegsgebühren (Initial Fees) werden für die Vorleistungen (Entwicklung des Geschäftstyps, Erprobung in Pilotbetrieben, Dokumentation des Know-Hows, Image der Marke...), die der Franchisegeber bei der Etablierung seines Systems erbracht hat, verlangt (vgl. SCHÄFER, S. 9).



3. Vertriebsarten der Systemgastronomie

Franchisegebühren Die laufenden Franchise- und Marketinggebühren, die meist aus einem gewissen Prozentsatz (5–15 %) des Nettoumsatzes bestehen, dienen den Franchisegebern für Schulungen, Trainings, Werbung, Marketing, Beratung und Förderung sowie der Weiterentwicklung des Systems.

Je mehr der Franchisegeber die Franchisenehmer mit seinem Know-how unterstützt, desto erfolgreicher sind die Filialen, d. h. desto mehr Umsatz und Gewinn erzielen sie, was wiederum neue Interessenten anlockt.

Besonderheiten im Franchising

- Höhere Expansionsgeschwindigkeit durch finanzielle Beteiligung der Franchisenehmer möglich
- Höhere Eigenverantwortlichkeit für den wirtschaftlichen Erfolg beim selbstständigen Store-Manager
- Keine Weisungsgebundenheit im Franchising, sondern nur vertragliche Bindung
- Anpassung an neue Marktsituationen erfolgt über die Aktualisierung der Handbücher
- Keine Preisbindung der Franchisenehmer seitens des Franchisegebers (Ausnahme: die Preisbindung beschränkt sich auf wenige Aktionsprodukte)
- Vor Vertragsschluss hat der Franchisegeber den Franchisenehmer über alle wesentlichen Vertragsinhalte vollständig und wahrgemäß zu informieren (vorvertragliche Aufklärungspflicht)
- Verletzt der Franchisegeber seine vorvertraglichen Aufklärungspflichten kann der Franchisenehmer den Franchisevertrag unter Umständen anfechten.