

Conradi, Günther E.

Article — Digitized Version

Franchising - systemgebundene Kooperation

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Conradi, Günther E. (1972) : Franchising - systemgebundene Kooperation, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 52, Iss. 6, pp. 319-322

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134412>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Franchising – systemgebundene Kooperation

Günther E. Conradi, Düsseldorf

In der Praxis haben sich eine Vielzahl von Betriebskooperationen etabliert, die alle die Bezeichnung Franchising tragen. Um Vieldeutigkeiten und Verwechslungen zu vermeiden, gibt Günther E. Conradi zu bedenken, daß Franchising nur als ein angewandtes Prinzip im Marketing-Bereich der Wirtschaftskybernetik aufzufassen ist.

Franchising ist eine Bezeichnung, die man in den USA für alles das benutzt, was wir in der BRD unter Kooperation verstehen. Es war verhängnisvoll, daß dem intuitiven Beginn der Franchisierung in den USA vor mehr als 20 Jahren keine profilierte Definition vorausging. Erst im Laufe der Jahre folgten, geboren aus der Not der Problematik, Definitionen. Sie reichten von der Bezeichnung des Franchising als einer „Protestantischen Ethik“ bis zu vielzeiligen Einheitsformeln, die juristisch verklausulierte Situations- und Zustandsbeschreibungen darstellten. Dies deshalb, weil sich in der Praxis bereits eine Vielzahl von Kooperationsformen etabliert hatte. Nur so konnten sich im Laufe der Jahre Spannungen zwischen den Kooperierenden sowie Rechtsunsicherheit und Mißbrauch entwickeln. Diese Faktoren haben das US-Franchising, dem sich immerhin 680 000 Unternehmen verschrieben haben, die umgerechnet 400 Mrd. DM umsetzen, seit einigen Jahren stark in Mitleidenschaft gezogen.

Obwohl diese Tatsachen eine ausreichende Warnung sein müßten, ging man auch bei uns einer klärenden Verdeutlichung des Franchising aus dem Wege. Die große Gefahr besteht nun darin, mit der pauschalen Übernahme einer technisch-wissenschaftlich ungeklärten Praxis auch deren Problematik als Hypothek mitzuübernehmen. Daß diese Sorge begründet ist, wird daraus ersichtlich, daß schon von verschiedenen Seiten selbst für Verbundformen wie Genossenschaften, Vertragshändler, Lizenznehmer, Handelsketten, Agenturverbindungen sowie Marken- und Gütezeichen-

Gemeinschaften die Bezeichnung „Franchising“ angewandt wurde, wobei man im einen oder anderen Falle die Verunsicherung noch weiter trieb, indem man sogar von „Quasi-Franchise-Systemen“ sprach.

Aber nur wenn wir klare und verständliche Formeln des Managements und der Ablaufprozesse funktionalen Zusammenwirkens entwickeln, wird Franchising zu einem faßbaren Begriff und Vorgang, der weder vieldeutig noch verwechselbar ist.

Franchising als Systemanwendung

Dies bedeutet, daß wir die übernommene Bezeichnung „Franchising“ lediglich als Arbeitstitel gebrauchen können, und zwar für den Bereich der Wirtschaftskybernetik, den wir als „Marketing“ kennen.

Ausgehend von dieser Auslegung stellt sich Franchising für uns weit aufschlußreicher dar: als angewandtes System im Marketing-Bereich.

Günther E. Conradi, 47, ist als Wirtschaftsberater in Düsseldorf tätig. Seine Spezialgebiete sind u. a. die Entwicklung von Franchise-Systemen, System-Marketing und System-Leasing. Er ist Vorsitzender des Fachverbandes Franchising e. V. und Mitglied des „Arbeitskreis Kooperationsförderung“ des BDI.

Ein System ergibt sich aus einer Reihe von Einzelementen, die so zueinander stehen, daß sie zusammen ein Ganzes bilden, das weit wichtiger und wirksamer ist als seine einzelnen Komponenten. Das bedeutet: Hinsichtlich eines Unternehmens muß jede Äußerung und Aktivität mit jeder anderen in Beziehung stehen und zum Erfolg des Ganzen beitragen.

Franchising fußt auf der Aufteilung der Funktionen eines Regelkreis-Systems zwischen den beiden System-Partnern: „System-Service-Center“ und „System-Operation-Point“ (dem System-Service-Kopf und dem Punkt der System-Aktivität).

Ein Franchise-„Partner-System“ besteht immer nur aus zwei Unternehmen, dem Unternehmen der System-Dienste und dem Unternehmen der System-Aktivität, also einem „System-Service-Center“ (SSC) und dem „System-Operations-Point“ (SOP), herkömmlich auch als „Franchisor“ (Systemgeber) und „Franchisee“ (Systemnehmer) bezeichnet. Lediglich durch die Aufnahme der Systemaktivität durch eine Vielzahl von SOPs ergibt sich erst die öffentlichkeitswirksame systemspezifische Erscheinungsform und damit das Phänomen der Systemwirkung im Markt.

Management durch System-Konzept

Das „Partner-System-Prinzip“ beruht also darauf, daß zwei unternehmensmäßig getrennte Institutionen verschiedener Unternehmensbereiche operativ im Markt in gleicher Zielrichtung und mit gleicher Zielsetzung wirken. Durch dieses Prinzip, dessen sich beide Unternehmen bedienen, wird erreicht, daß sich durch die Einbeziehung beider Unternehmen in nur einen Regelkreis die Wirkungseinheit ergibt. Dieses „Partner-System-Prinzip“ ist auf eine Methode gerichtet, durch die ein selbständiges Einzelunternehmen eine geschäftliche Basis durch eine Marketing-Konzeption erhält, die bereits besteht und an der es partizipiert, indem sie ihm als Marketing-Strategie und -Praxis als permanente Service-Leistung angeboten wird. Dieses Prinzip ermöglicht es dem systemadaptierten Einzelunternehmen, sich auf ein Minimum von Funktionen des Merchandising im Bereich der direkten Tätigkeit am Punkte der System-Aktivität im Markt zu beschränken. Dabei besteht der Unternehmenszweck in der ausschließlichen Nutzung einer unternehmerischen Leistungsformel (Franchise), um nur durch dieses Vorgehen und nur auf diesem Wege einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

Aufgrund der Motivationsstruktur sind es in erster Linie die Unternehmen des Handels und des mittelständischen Unternehmertums, die sich für „Partner-Systeme“ als bevorzugt prädestiniert erweisen.

„Partner-Systeme“ beruhen auf einem „Management durch System-Konzept“. Gemäß den Erfordernissen der Systempraxis, also des Regelkreises, liegen beim „System-Service-Center“ die Basis-Funktionen und beim „System-Operation-Point“ die Peripher-Funktionen. Das SSC untersteht dem Systemhalter und ist Software-Lieferant, was im Sinne der Bereitstellung eines Top-managements zu verstehen ist, und ein reines Dienstleistungsunternehmen. Wer immer den Weg der System-Aktivität gehen will, muß ein solches eigenständiges System-Service-Zentrum gründen.

Das SSC ist die Systembasis, das Partnerunternehmen im Markt ist Systemelement. Mit einem SSC können sich beliebig viele Operationspunkte koordinieren. Im Rahmen der Funktionen des Regelkreises wirkt das SSC-Management determinierend, das SOP-Management partizipierend. Die besondere Effizienz dieser System-Organisation ergibt sich durch die Funktionsteilung. Die Operationsfähigkeit für beide dagegen nur durch den funktionalen Zusammenschluß in *einem* Systemmechanismus. Die Funktionen des SSC als Regelzentrale werden als Dienstleistungen bezogen und in Form einer prozentualen Marge vom Umsatz honoriert.

Überlegenes Partner-System

Das operative Zusammenwirken der beiden Systemkomponenten als geschlossener Regelkreis ergibt die systemspezielle Leistung. Da sich diese als gemeinsame Zielsetzung im Zusammenwirken nur bei ständiger Anpassung an den Markt, Verbraucherverhalten und Wandel der Konsumgewohnheiten usw. erzielen und aufrecht erhalten läßt, ist das „Partner-System“ (Franchise-System) sehr leicht als kybernetisches System zu identifizieren. Seine Wirkung ist im Gegensatz zum herkömmlichen linearen „Lieferant-Abnehmer-Verhältnis“, das statisch ist, dynamisch. Seinen Einfluß auf den Kurs nimmt das SSC aufgrund eines permanenten Soll-Ist-Vergleichs wahr. Zielkorrekturen und die Änderung des strategischen oder taktischen Konzepts, sowie die Anpassung der Maßnahmen an die Gegebenheiten des Umfeldes im Marktsegment, bilden das Steuerungssystem. Ein solches Vorgehen im Markt, gemäß den Vorgaben eines Regelsystems, gewährleistet Segmenttreue, zielgruppengerechte Angebotswirkungen und ergibt Wirkungsgrößen, die das „Partner-System“ als der konventionellen Marktpraxis überlegen ausweisen.

Eine „Franchise“, also eine Formel des Systemvollzugs für den SOP, d. h. die Konzeption und Vorschrift einer Unternehmensstruktur und -praxis, ist zentralproduziertes Geisteskapital. Die

Vergabe dieses Bündels von ideellen, organisatorischen und Know-how-Werten durch ein Dienstleistungsunternehmen (SSC) erfolgt an qualifizierte Partner, die genug Fähigkeiten besitzen, den programmierten Erfolg für sich in unternehmerischer Verantwortlichkeit zu realisieren. Gemäß diesem Kodex fußt das Partnerunternehmen (SOP) ausschließlich auf einer bestimmten und begrenzten vorgeplanten Initiative und einem Marktverhalten, das genau vorgezeichnet ist.

Dieses beinhaltet, wie eine gegebene Problemlage angegangen wird, so daß man mit genau fixierten finanziellen, materiellen, personellen und ideellen Mitteln zu einem wirtschaftlichen Erfolg kommt, ohne einen wesentlichen Faktor zu übersehen und unter Ausschaltung eines Risikos in erdenklichem Umfange.

Umdenken ist notwendig

Grundlage des „Partner-Systems“ ist eine Gesamtkonzeption für beide Partner-Unternehmen, ein „geschlossener“ Funktionsablauf sowie Entpersonalisierung, statt dessen Unternehmensindividualisierung, dazu eine Philosophie zur Einstimmung auf das Umfeld zwecks Zielgruppenfindung und -ansprache. Diese Gesamtkonzeption besteht in einem kybernetischen Marketingmodell, dessen Hauptfaktor in der Zielsetzung gegeben ist. Diese Führungsgröße bestimmt den Kurs der Systemaktivität im betreffenden Marktsegment. Zur Erreichung dieses Kurses und seiner konstanten Einhaltung wird eine Strategie angewandt, die marketingtechnische Einzelplanungen zum Inhalt hat und alle Detailmaßnahmen taktischer Art umfaßt. Das „Partner-System“ bedingt die Ausschaltung dogmatischen Denkens und ein Umdenken schlechthin.

Ausgangspunkt für die Systempraxis ist eine neue Unternehmer-Einstellung. Das Resultat ist ein neuer Unternehmenstyp: Hier System-Unternehmer, dort System-Unternehmen. Der System-Unternehmer verpflichtet sich bei Eingang der Symbiose und mit seiner Entscheidung für ein bestimmtes System, nur das Waren- oder Dienstangebot zu führen, das Bestandteil des Systems ist. Denn ausschließlich auf dieses Angebot sind die kybernetischen Funktionen der Steuerung, Regelung, Entscheidung, Strukturierung, Korrektur, Information und Kommunikation eingestellt.

Dem System-Service-Center obliegt die Kontrolle über die Realisierung und Einhaltung der Leistungsfunktionen im SOP-Partnerbereich. Hierbei handelt es sich um eine permanente „Qualitäts- und Promotionskontrolle“ durch „Schulung bei der Ausübung“ (on-the-job-training) und „Service der

Wissensvermittlung“ (brain-sharing-service). Dies ist deshalb von entscheidender Bedeutung, weil Abweichungen bei der Nutzung des Know-how und im Verhalten zu Fehlleistungen führen müssen, die den Marktwert des Systems zu mindern geeignet sind und Good-Will-Verlust bringen.

Dem „Partner-System“ liegt ein Vertragswerk zugrunde, das sich aus einem „Dienstleistungsvertrag“ und einem „System-Leasing-Vertrag“ (EBSL = Entire Business System-Leasing) zusammensetzt, den das SSC mit SOP-Partnern abschließt, wobei die permanent-wirksame Beratungsleistung auf folgende Sektoren gerichtet ist: Sortimentsgestaltung bzw. Angebotsgestaltung, Kalkulation, Schulung, Verkaufsförderung, Absatzplanung, Marktbeobachtung, Imageprofilierung, Warenmanipulation, Verkaufstechnik, Verkaufspsychologie und Zielgruppenbetreuung.

Beispiel kybernetischer Systempraxis

Das massive Auftreten der System-Praxis „Franchising“ fällt nicht rein zufällig mit der Erkenntnis zusammen, daß wir in der Kybernetik einen Schlüssel besitzen, der uns erlaubt, Abläufe und Entwicklungen, Ursachen und Wirkungen in allen Bereichen als in sich geregelte, sich selbst steuernde Systemkreise zu sehen, ob sich das System nun in einem kleinen Ladengeschäft manifestiert oder im biologischen Gleichgewicht in der Natur. Im wirtschaftlichen Bereich führte diese Tatsache zur neuen Organisationsform: der „Organisation im System“ oder „Regelkreis-Organisation“.

Diese Organisationsform löst die vorangegangenen Formen der „autoritären Machthierarchie“ und der „funktionalen Fachhierarchie“ ab. Das große Interesse an Management-Information-Systemen zeigt den Beginn der Umstellung auf die neue Organisationsform in den Großunternehmen, die über eine ausreichende Basis verfügen, als „autonome Systeme“ existieren zu können, wohingegen Klein- und Mittelbetriebe, besonders im Handelsbereich, erst in Verbindung mit einem Systemkopf, also im „Partner-System“, ausreichende Sicherung finden.

Der Zwang, im Systemkomplex unter Systemköpfen als Steuerorganen im Markt zu operieren, ergibt sich für alle Klein- und Mittelbetriebe; einmal weil Marktwandel, Wettbewerb, Verbraucheransprüche und Absatzpolitik eine permanente Anpassung und Optimierung erforderlich machen, zum anderen weil der notwendige Informationsfluß und die Kommunikationen auf konventionelle Art nicht gewährleistet werden können.

Das europäische „Franchising“ wird sich zwangsläufig im Zuge des Übergangs in die neue Organisationsform der Systeme als „Partner-System“

etablieren. Demnach müssen wir das „Franchising“ lediglich als Beispiel kybernetischer Systempraxis ansehen. Für unsere Wirtschaft ist es deshalb nicht maßgebend, was bisher unter „Franchising“ verstanden wurde, sondern die Möglichkeit, mittels der „Partner-Systeme“ die überfällige Umstrukturierung, Erneuerung und Anpassung an den Marktwandel vollziehen zu können. Unter diesen Gesichtspunkten erhebt sich erst gar nicht die Frage, ob wir „Franchising“ betreiben wollen oder nicht; denn die System-Aktivität ist keine Modelaune. Ein Großteil des mittelständischen Unternehmertums wird künftig nur über „Partner-Systeme“ die notwendige Kraft und Dynamik entwickeln können, um sich im Markt zu behaupten.

Zwang zum Zusammenschluß

Die allgemeine Entwicklung hat gezeigt, daß man eine Ausrichtung auf die Zukunft und den nötigen Strukturwandel nicht im Alleingang betreiben kann, sondern nur in Aktionen gemeinschaftlicher Gruppierungen. Der Unternehmertyp des Pioniers, wie wir ihn von früher kennen, wird mehr und mehr aus dem absatzwirtschaftlichen Bereich hinausgedrängt. Die Wirtschaft zeigt ein ausgesprochen vertikales Gefälle und zwingt zum Zusammenschluß von oben nach unten. Die Einzelinitiative wird durch die Entwicklung zur marktkonformen System-Organisation zwangsläufig eliminiert. Das Operieren im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmensgrößen ist künftig nur noch im System-Komplex möglich. Der gleiche Regelmechanismus, der Inhalt des Prinzips der freien Marktwirtschaft ist, schließt über kurz oder lang alle Unternehmen aus, die zu klein sind, um zu leben. Die Markt-Umstrukturierung durch konsumziel- und wirkungsorientierte Systeme ersetzt die Marktstruktur konventioneller Fachgebiete. An die Stelle dieser „Branchen“ treten die Bereiche der Marktwirkung und Fachhandelssegmente werden durch Zielgruppensegmente abgelöst, die von im Systemverbund operierenden Institutionen der Kommunikation von Waren und Diensten getragen werden.

Dieser bedeutsame Prozeß führt zu einem Umbruch der Versorgungssysteme und ist mit Funktionsverschiebungen verbunden. Denn die kybernetische Betrachtungsweise sieht die Versorgung als ganzheitliches System vom Hersteller über den Großhandel bis zum Einzelhandel oder Endabnehmer, in dem sich die verschiedenen Stufen durch Kooperation integrieren.

Dies ist auch die Stunde des partnerschaftlichen Auftretens des Großhandels. Er ist prädestiniert für die Errichtung von System-Service-Zentralen. Es können aber auch Herstellerbetriebe sein, die eine Marketinggemeinschaft bilden, ein System

konzipieren und in dieser Eigenschaft eine Zentrale eines Partner-Systems ins Leben rufen, dem sich dann qualifizierte Händler- und Gründerpersönlichkeiten anschließen.

Vorteile für die System-Partner

Auf der Herstellerseite ist damit Effizienz in zielgruppengerechter Fertigung gewährleistet, wodurch Produktverbilligungen zu erzielen sind. Darüber hinaus wird auch das „Distributions-Dilemma“ vermieden, das sich im konventionellen Vertrieb durch Mangel an Möglichkeit der Produktbetreuung ergibt. Könnte der Hersteller dem Konsumenten sein Produkt direkt anbieten, so würde dieser auch eine 100%ige Produktinformation erhalten. Da er aber Vertreter einsetzt, kann er sich glücklich schätzen, wenn den Handel 70% der Aussagen über Produkteigenschaften, Produktnutzen, -zusatznutzen usw. erreichen. Der Abnehmer im Handel, der mit vielen Produkten umgehen muß und ohnehin auf sich gestellt ist, bewältigt noch ca. 33% der Informationen. Sein Verkaufspersonal besitzt letztlich noch eine Effizienz von 20% hinsichtlich der Aufnahmefähigkeit an Produktinformation. Wenn dem Konsumenten letztlich die Ware präsentiert wird, erreichen ihn noch ca. 10%.

Im Partner-System ist jedoch für den Hersteller eine direkte Produktbetreuung gewährleistet. Er pflegt seinen Service durch Systemgestaltung, Personalschulung, Imageprofilierung und Ausrichtung des Geschäftslokals auf die Produkte und bringt durch einheitliche, hervorstechende Aufmachung der Geschäfte seine Produkt-Botschaft ohne Abstriche bis zum Konsumenten. Darüber hinaus wächst durch die Vielzahl der System-Partner-Aktivitäten die Image-Wirkung für sein Produkt im Quadrat. Seine weiteren Vorteile liegen in einer schnellen Marktdiffusion, deren Fortbestand gewährleistet ist.

Die Vorteile für die System-Partner auf der Verteilerebene sind: Der Klein- und Mittelbetrieb kann mit den gegebenen Leistungskapazitäten auskommen und weiterbestehen. Der einzelne kann sich in einer Zeit, die höchste Ansprüche an das Management stellt, ohne Erfahrung unbefangenen selbständig machen, selbst bei bescheidenem Umfang an Managementwissen, jedoch mit gesundem Menschenverstand, im Vertrauen auf einen gesicherten Erfolg.

„Partner-Systeme“ verbinden die Vorteile der Effizienz des Großbetriebes mit den schätzenswerten Eigenschaften des Individualunternehmens. Sie bilden für kleine Unternehmen und neue Unternehmensinitiativen die demokratische Form, auf kooperativem Wege im Markt zu bleiben bzw. groß ins Geschäft zu kommen.