

# Abstract

## **Titel: Hybride Vertriebsführung - Eine Erfolgsforschung**

### **Kurzzusammenfassung:**

Eine hybride Vertriebsführung mit Franchise-Nehmern sowie unternehmenseigenen Filialen erlaubt es Unternehmen in der Konsumgüterdistribution, Wettbewerbsvorteile gegenüber reinen Systemen zu erlangen. Unternehmen, welche diese Art der Unternehmensführung wählen, können von den zwei wichtigsten Vorteilen beider Vertriebstypen profitieren: der Einheitlichkeit der unternehmenseigenen Filialen sowie der lokalen Anpassungsfähigkeit der Franchise-Nehmer. Für die Unternehmen gilt es, einen optimalen Mix zwischen Zentralisation und Dezentralisation der Entscheidungen für beide Vertriebstypen zu erreichen. Das bedeutet, dass sich die Franchise-Nehmer vermehrt an die zentralen Richtlinien halten müssen. Auf der anderen Seite muss das unternehmerische Denken der unternehmenseigenen Filialen gefördert werden.

**Verfasser:** Sascha Gralak

**Herausgeber:** Urs Mauchle

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2015

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Gralak, S. (2015) *Hybride Vertriebsführung – Eine Erfolgsforschung*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Hybride Vertriebsführung, Franchising, Detailhandel, Konsumgüterdistribution

## **Ausgangslage**

In der Konsumgüterdistribution kann eine generelle Unterscheidung der Vertriebsführung in freie Systeme, gebundene Systeme und integrierte Systeme gemacht werden. Die freien Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Koordination durch Marktprozesse vollzieht. Im Gegensatz dazu zeichnen sich die integrierten Systeme durch eine hierarchische Koordination aus. Zwischen der marktlichen und der hierarchischen Koordination stehen gebundene Systeme. Innerhalb dieser hybriden Systeme läuft die Koordination über eine gegenseitige Kooperation ab. Ein hybrides System besteht zum Beispiel, wenn ein Unternehmen sowohl unternehmenseigene Filialen, als auch Franchise-Filialen betreibt.

## **Ziel**

Die Franchise-Nehmer bestimmen aufgrund ihrer Selbständigkeit einen wichtigen Teil ihres Erfolgs selbst. Zudem setzen sie eigene Konzepte um, welche die lokalen Gegebenheiten stark berücksichtigen. Unternehmenseigene Filialen haben aufgrund der stärkeren Verhaltensabstimmung durch die Systemzentrale weniger Handlungsspielraum und sind im Vergleich zu den Franchise-Nehmern tendenziell weniger erfolgreich. Dies kommt in einem geringeren Flächenumsatz und einem tieferen Kundenfranken zum Ausdruck.

Durch eine systematische Erfolgsforschung bei einem Schweizer Detailhändler sollen die vertriebsspezifischen Erfolgsfaktoren ermittelt werden. In einem weiteren Schritt können diese Erfolgsfaktoren in einem angemessenen Rahmen imitiert werden. Angemessen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass nicht jedes Konzept an jedem Standort funktionieren kann und eine genaue Analyse der lokalen Rahmenbedingungen notwendig sein wird.

## **Vorgehen**

Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen erfolgte durch eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen Netzwerkmanagement, Kooperationsformen und Erfolgsforschung. Um in einem ersten Schritt potenzielle Erfolgsfaktoren von unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern zu ermitteln, wurden mit 23 Lebensmittelmärkten eines Schweizer Detailhändlers sechs Gruppendiskussionen während je zwei Stunden durchgeführt. Anschliessend erfolgte aufgrund der Diskussionsprotokolle eine Inhaltsanalyse. So konnten die vertriebsspezifischen Erfolgsfaktoren eruiert werden, die sich für eine gegenseitige Implementierung eignen. Die ermittelten Faktoren wurden auf ihre Erfolgsrelevanz mit Hilfe weiterführender Literatur geprüft. Aufgrund der Ergebnisse wurden Hand-

lungsempfehlungen erarbeitet, die aufzeigen, wie die Imitation der Erfolgsfaktoren erfolgen kann.

### **Erkenntnisse**

Der Intensitätsgrad der Verhaltensabstimmung durch eine Systemzentrale ist abhängig vom Vertriebstyp. Unternehmenseigene Filialen weisen im Gegensatz zu Franchise-Nehmern einen höheren Bindungsgrad und tiefere Freiheitsgrade im Betreiben ihrer Märkte auf, was eine höhere Intensität der Verhaltensabstimmung zur Folge hat.

Die Entstehungsgründe hybrider Vertriebsformen können anhand von drei Theorien beschrieben werden. Die Ressourcen-Knappheits-Theorie besagt, dass ein Unternehmen mit wenig finanziellen Ressourcen dank dem Franchising-System schnell und kostengünstig wachsen kann. Sobald die Kapitalbasis ausreichend ist, kauft die Systemzentrale die Verkaufsstellen zurück und es verbleiben letztlich nur noch unternehmenseigene Filialen.

Im Widerspruch zu dieser Theorie kann die Agency-Theorie angeführt werden: Franchising ist eine effektive Methode, die Principal-Agent-Problematik aufzuheben. Aufgrund der rechtlichen Unabhängigkeit und des starken Unternehmertums der Franchising-Nehmer sind diese Verkaufsstellen erfolgreicher als unternehmenseigene Filialen, und es sollte entsprechend nur Franchise-Nehmer geben.

Die Plural-Organization-Theorie verbindet diese zwei divergierenden Theorien und belegt, dass Unternehmen, die sowohl Franchising als auch unternehmenseigene Filialen betreiben, von den grössten Vorteilen beider Systeme profitieren können: Der Einheitlichkeit der Filialen sowie der lokalen Anpassungsfähigkeit der Franchise-Nehmer. Somit müssen Erfolgsfaktoren eruiert werden, die sowohl die Einheitlichkeit aber auch die Autonomie und entsprechend den unternehmerischen Handlungsspielraum fördern.

### *Sortimentsgestaltung*

Die Sortimentsgestaltung ist das wichtigste absatzpolitische Instrument für ein Handelsunternehmen. Der Verkauf von Konsumgütern stellt nur bedingt eine Kernkompetenz dar. Es sind die unterschiedlichen Handelsmarken, welche eine Differenzierungsmöglichkeit innerhalb der Sortimentsgestaltung ermöglichen. Die Untersuchung zeigte auf, dass die Franchise-Nehmer die Eigenmarken-Konzepte nur bedingt umsetzen. Die Handelsmarken sollten zur Optimierung des Gesamterfolgs des Unternehmens zwingend zum Pflichtsortiment gehören und die Franchise-Nehmer sollten diese im eigenen finanziellen Interesse nach den Sortimentsvorgaben der Zentrale in ihrem Sortiment führen.

### *Layout-Gestaltung und Sonderplatzierungen*

Aufgrund der grossen Anzahl unterschiedlicher Anbieter müssen die Schweizer Detailhändler versuchen, sich durch ein individuelles Konzept in den Bereichen Ladengestaltung und Warenplatzierung von der Konkurrenz abzugrenzen. Die unternehmenseigenen Filialen des untersuchten Unternehmens setzen bereits erfolgreich zentral geplante Sonderplatzierungen und Regal-Layouts um. Hier verfügt die Systemzentrale über ein grösseres Know-how als die Franchise-Nehmer. Den Unternehmen muss es gelingen, durch professionell erstellte Regal-Layouts sowie durch die richtige Auswahl der Artikel für Sonderplatzierungen die Franchise-Nehmer von den Vorteilen einer zentralisierten Entscheidungsfindung zu überzeugen. Einheitliche Regal-Layouts könnten in Verbindung mit einer Anbindung an ein zentrales Warenwirtschaftssystem dafür sorgen, dass der Konzentrationsgrad der Franchise-Nehmer ansteigt und die Einheitlichkeit der Verkaufsstellen gefördert wird.

#### *Lokale Produkte*

Bei der Schweizer Kundschaft ist seit einigen Jahren ein Wertewandel zu beobachten: Industriell hergestellte Produkte erfüllen die gewünschten Erwartungen hinsichtlich Transparenz der Produktion und Herkunft nicht mehr vollumfänglich. In diesem Bereich ergeben sich für Unternehmen mit hybrider Vertriebsführung grosse Chancen. Die Franchise-Nehmer zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie der Kundschaft regional produzierte Artikel anbieten und sich dadurch innerhalb des Marktumfelds differenzieren können. Die Unternehmen müssen mit Unterstützung der Franchise-Nehmer erfolgreiche regionale Artikel eruieren und prüfen, ob diese in einem bestimmten Umkreis auf weitere Verkaufsstellen ausgeweitet werden können. Denkbar ist auch ein regional-diagonales Konzept. Hierbei werden die besten regionalen Artikel in Abhängigkeit der Verfügbarkeit, auf diejenigen Verkaufsstellen ausgeweitet, bei denen das regional-diagonale Konzept für zusätzliche Kundenfrequenz sorgt.

#### *Einkaufserlebnis*

Die hohe Bedeutung eines einzigartigen Einkaufserlebnisses kann auf veränderte Wertvorstellungen und Lebensstile der Kundschaft zurückgeführt werden. Aufgrund zunehmender Bildung, Wohlstand und steigenden Ansprüchen erleben die Schweizer Kundinnen und Kunden das Einkaufen differenzierter und wollen dabei etwas Ausgefallenes erleben. Das untersuchte Unternehmen versucht, durch strikte Vorgaben an die unternehmenseigenen Filialen solche Einkaufserlebnisse zu forcieren. Aufgrund der regionalen Unterschiede ist dieses Vorgehen begrenzt zielführend. Alternativ sollte die Systemzentrale die Franchise-Nehmer als Vorbild nehmen, die auf ihre regionalen Spezifitäten ausgerichtete Massnahmen umsetzen. Das Unternehmen muss den Verkaufsverantwortli-

chen der unternehmenseigenen Filialen in dieser Hinsicht höhere Freiheitsgrade im Betreiben ihrer Märkte gewähren. Insbesondere bei erfahrenen und langjährigen Mitarbeitern kann davon ausgegangen werden, dass diese Massnahmen umsetzen, die derjenigen der Franchise-Nehmer nahe kommen. Bei weniger erfahrenen Mitarbeitern sollte die Systemzentrale eine Coaching-Funktion wahrnehmen.

### *Kundenservice*

Serviceleistungen haben primär das Ziel, sich gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren. Franchise-Nehmer bieten einen umfassenden Kundenservice an und stellen die Kundschaft deutlich stärker in den Mittelpunkt als unternehmenseigene Filialen. Deren Verhalten muss demjenigen der Franchise-Nehmer angepasst werden. Dies bedeutet, dass die Filialleitung zu Intrapreneuren erzogen werden muss oder die Personalstruktur diesbezüglich überdacht werden sollte.

### **Literaturquellen**

Affentranger, A. (2013). *Kundeninspiration am Beispiel erlebnisorientierter Retailer. Formen, Implementierung und Wirkung.* (Masterarbeit, Universität St.Gallen). St.Gallen: Autor.

Ahlert, D. & Evanschitzky, H. (2003). *Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich.* Heidelberg: Springer.

Ahlert, D. (2010). Heterogenität in der Kooperationslandschaft. In D. Ahlert & M. Ahlert (Hrsg.), *Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke.* Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.

Alves, R. (1996). *Integrierte Führung und Imitationsmanagement in Filialsystemen des Handels.* Schriften zu Distribution und Handel: Bd. 22. Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH.

Bettzieche, A. (2011). *Regaloptimierung im Handel mit Spaceman. Theoretische Grundlagen und praktische Beispiele.* (Bachelorarbeit, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg). Hamburg: Bachelor + Master Publishing.

Bitzer, M. (1991). *Intrapreneurship: Unternehmertum in der Unternehmung.* Entwicklungstendenzen im Management: Bd. 5. Stuttgart: Schäffer.

Blank, R. (2007). Gruppendiskussionsverfahren. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (1. Aufl., S. 280-301). Wiesbaden: Gabler.

- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*. 42 (2), 276-303.
- Brickley, J. A., Dark, F. H. & Weisbach, M. S. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*. 20 (1), 27-35.
- Diaz-Bernardo, R. (2012). An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economics Research*. 10 (3), 167-170.
- GDI & KPMG AG. (2013). *Die Zukunft des Einkaufens. Perspektiven für den Lebensmittel Einzelhandel in Deutschland und der Schweiz*. Rüslikon/Zürich: Autor.
- Rilling, G. & Gadinger, S. (2015). Umstellung eines Sortimentsbereichs von dezentraler auf zentrale Bestandsbewirtschaftung und Belieferung. In Hartel, D. (Hrsg.), *Projektmanagement in der Logistik* (S. 220-244). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hesse, J. (2004). *Erfolgsforschung im Vertrieb. Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnell drehender Konsumgüter*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Krönfeld, B. (1994). *Erfolgsforschung in kooperierenden Handelssystemen- eine empirische Analyse des organisationalen Lernens von erfolgreichen Vorbildern*. Schriften zu Distribution und Handel: Bd. 13. Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH.
- Kube, C. (1991). *Erfolgsfaktoren in Filialsystemen. Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling*. Wiesbaden: Gabler.
- Kubitschek, C. (2000). *Franchising. Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuss, A., Wildner, R. & Kreis, H. (2014). *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lamnek, S. (1998). *Gruppendiskussion. Theorie und Praxis*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Levitt, T. (1966). Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, 44 (5), 63-70.
- Mack, B. & Tampe-Mai, K. (2012). Konzeption, Diskussionsleitfaden und Stimuli einer Fokusgruppe am Beispiel eines BMU-Projekts zur Entwicklung von Smart Meter Interfaces und begleitenden einführenden Maßnahmen zur optimalen Förderung des Stromsparens im Haushalt. In M. Schulz, B. Mack & O. Renn (Hrsg.), *Fokusgruppen in der em-*

*pirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung* (S. 66-87). Wiesbaden: Springer Gabler.

Mair, S. (19.02.2015). Mitarbeiter sollen handeln und denken wie Unternehmer. *Handelszeitung*. Gefunden am 04.07.2105 unter <http://www.handelszeitung.ch/management/mitarbeiter-sollen-handeln-und-denken-wie-unternehmer-738755>

Mankiw, N. G. & Taylor, M. P. (2012). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Meise, J. & Rudolph, T. (2010). Mehrwert durch Transparenz kommunizieren. *Marketing Review St.Gallen*. 27 (3), 15-19.

Ottenjann, M. (1995). *Lernende Unternehmungen im Handel*. Schriften zu Distribution und Handel.: Bd. 18. Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH

Oxenfeldt, A. R. & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*. 44 (4), 69-83.

Portmann, I. (2014). *Produktplatzierung am Point of Sale im stationären Lebensmittelhandel. Formen, Rentabilitäten und Handlungsempfehlungen*. (Masterarbeit, Universität St.Gallen). St.Gallen: Autor.

PWC. (Hrsg.). (2006). *Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell?*. Frankfurt a.M. Gefunden am 07.01.2015 unter [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/handel-und-konsumguter/assets/unternehmenskooperation\\_okt\\_2006.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/handel-und-konsumguter/assets/unternehmenskooperation_okt_2006.pdf)

Schiessl, N. (2013). *Intrapreneurship – Potenziale bei Mitarbeitern. Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schweizer Franchise Verband. (ohne Datum). *Ehrenkodex*. Gefunden am 16.03.2015 unter [http://www.franchiseverband.ch/sfv/media/\\_doc/pdf\\_VerbandIntern/SFV\\_Ehrenkodex.pdf](http://www.franchiseverband.ch/sfv/media/_doc/pdf_VerbandIntern/SFV_Ehrenkodex.pdf)

Sydow, J. (1995). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Sydow, J. (2010). Management von Netzwerkorganisationen- Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“* (5. Aufl., S. 373-470). Wiesbaden: Gabler.

Waibel, R. & Käppeli, M. (2010). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns* (3. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG