

Franchising, Wholesale oder eigenes Vertriebsnetz?

Wie Sie ein Wachstumsmodell wählen, das Wirtschaftlichkeit,
Wachstumstempo, Kapitaleinsatz und Markenkontrolle ausbalanciert.

AUSGANGSPUNKT

Die Frage lautet nicht: Welches Modell ist das beste?

SONDERN

welches Modell für dieses Geschäft, in diesem Markt und in dieser Entwicklungsphase das richtige ist.

EIGENES VERTRIEBSNETZ

Ein eigenes Vertriebsnetz bietet das höchste Maß an Kontrolle.

FRANCHISING

Franchising ermöglicht es, mit dem Kapital und dem Unternehmertum von Partnern zu wachsen.

WHOLESALE

Wholesale kann den schnellen Einstieg in neue Kanäle und Regionen ermöglichen, ohne die gesamte Retail-Infrastruktur aufzubauen.

Jedes Modell folgt jedoch einer anderen Wirtschaftslogik.

- Ein anderes Risikoprofil.
- Andere Anforderungen an die Kompetenzen.
- Ein anderes Verhältnis von Wachstum und Kontrolle.

Deshalb sollte die Entscheidung über das Wachstumsmodell nicht allein am Expansionstempo festgemacht werden.

Größe allein schafft keinen Wert.
Wert entsteht durch die Größe, die das Wirtschaftsmodell tragen kann.

DREI MODELLE, DREI LOGIKEN

Drei Modelle, drei Logiken.

EIGENES VERTRIEBSNETZ

Das Unternehmen kontrolliert Standort, Kundenerlebnis, Preise, Personal, Warenbestand und Betriebsweise.

Der Vorteil: direkter Zugang zur vollen Wirtschaftlichkeit des Verkaufs und zum Kunden.

Der Preis: Kapital, Infrastruktur und operative Verantwortung.

FRANCHISING

Der Partner investiert einen Teil des Kapitals und führt das Geschäft nach einem festgelegten Modell.

Das kann die Expansion beschleunigen. Der Erfolg hängt jedoch von der Qualität des Konzepts, der Unit Economics, den Standards und der Fähigkeit ab, Partner zu steuern.

Franchising macht die Steuerung des Netzwerks nicht überflüssig. Es verändert die Art der Steuerung.

WHOLESALE

Die Marke verkauft das Produkt an einen Partner, der anschließend für den Verkauf an Endkunden verantwortlich ist.

Das Modell kann skalierbar und kapitalseitig attraktiv sein. Das Unternehmen gibt jedoch einen Teil der Kontrolle über Endpreis, Präsentation, Kundenerlebnis und Datenzugang ab.

Das sind nicht drei Varianten desselben Modells.
Es sind drei verschiedene Systeme der Wertschöpfung und Wertverteilung.

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Der Umsatz allein sagt noch nicht, welches Modell das wertvollste ist.

Beim Vergleich der Modelle ist die gesamte Wirtschaftlichkeit zu betrachten.

EIGENES VERTRIEBSNETZ

Im eigenen Vertriebsnetz kann das Unternehmen eine höhere Bruttomarge erzielen, trägt aber die vollen Kosten für:

- Standorte,
- Personal,
- Warenbestand,
- Betrieb,
- Infrastruktur,
- Eröffnungen und Schließungen.

WHOLESALE

Im Wholesale kann die prozentuale Marge niedriger ausfallen, dafür übernimmt der Partner einen Teil der Kosten und Risiken.

FRANCHISING

Im Franchising hängt die Wirtschaftlichkeit vom Zusammenspiel ab:

- Einstiegsgebühren,
- Produktmarge,
- Royalty,
- Marketing Fee,
- Kosten der Partnerbetreuung,
- und Kapitalbedarf für Aufbau und Erhalt des Systems.

DESHALB MÜSSEN MODELLE AUF DIESEN EBENEN VERGlichen WERDEN:

Cash Generation

ROIC

Working Capital

Skalierungskosten

Unit Economics
(Kapital)

Der höchste Umsatz **bedeutet nicht immer den höchsten Wert.**

KAPITAL UND TEMPO

Schneller ist nicht immer besser. Langsamer ist nicht immer sicherer.

EIGENES VERTRIEBSNETZ

Ein eigenes Vertriebsnetz wächst wegen begrenzter Kapitalmittel möglicherweise langsamer.

FRANCHISING

Franchising kann schneller wachsen, doch mit der Zahl der Partner steigt der Bedarf, den Standard zu sichern.

WHOLESALE

Wholesale kann sehr schnell den Zugang zu vielen Verkaufsstellen öffnen, schränkt aber zugleich die direkte Kontrolle über den Vertrieb ein.

Vor der Wahl des Modells sind daher zwei Fragen gleichzeitig zu stellen:

FRAGE 1

Wie schnell können wir skalieren?

UND FRAGE 2

Wie schnell können wir skalieren, ohne Wirtschaftlichkeit und Qualität des Modells zu verlieren?

Der Unterschied zwischen diesen Fragen ist grundlegend.

KONTROLLE ÜBER DIE MARKE

Jedes Modell gibt die Kontrolle an anderer Stelle ab.

● EIGENER RETAIL · VOLLE KONTROLLE ○ FRANCHISING · KONTROLLE ÜBER DAS SYSTEM ○ WHOLESALE · INDIREKTE KONTROLLE

EIGENER RETAIL

Im eigenen Retail kontrolliert das Unternehmen den größten Teil des Kundenerlebnisses.

FRANCHISING

Im Franchising wird Kontrolle durchgesetzt über:

- Standards,
- den Vertrag,
- das Betriebshandbuch,
- Schulungen,
- ein Audit-System,
- Daten,
- die Beziehung zum Partner.

WHOLESALE

Im Wholesale hängt ein Teil des Markenerlebnisses bereits von einem externen Händler ab.

Je stärker der Wert der Marke abhängt von:

- Service,
- Beratung,
- Visual Merchandising,
- Atmosphäre,
- Premium-Erlebnis,
- Preiskontrolle,

desto bewusster ist der Preis des Kontrollverlusts zu bewerten.

Das heißt nicht, dass eine Premiummarke nicht über Partner arbeiten kann.

Ein Partnermodell muss ebenso präzise gestaltet werden wie der eigene Retail.

KOMPETENZEN

Ein Wachstumsmodell sollte nicht nur zum Markt passen, sondern auch zu dem, was die Organisation leisten kann.

EIGENES VERTRIEBSNETZ

Ein eigenes Vertriebsnetz erfordert Retail- und Betriebskompetenz.

WHOLESALE

Wholesale erfordert einen sehr starken B2B-Vertrieb, Account Management, Produktplanung und Kanalsteuerung.

FRANCHISING

Franchising erfordert wiederum andere Kompetenzen:

- Partnerauswahl,
- Know-how-Transfer,
- Standardsicherung,
- Wirtschaftlichkeit des Franchisenehmers,
- Leistungsüberwachung,
- Steuerung von Interessenkonflikten,
- und Weiterentwicklung eines Systems, das für Markeninhaber und Partner gleichermaßen attraktiv bleibt.

Ein Unternehmen kann ein hervorragendes Produkt haben und dennoch nicht franchisingfähig sein.

Franchisingfähig ist ein Geschäft, das seinen Vorteil **wiederholbar an andere weitergeben kann.**

FRAGEN AN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

10 Fragen vor der Wahl eines Expansionsmodells

01 Wo entsteht in unserem Modell tatsächlich Wert?

02 Wie sehen die vollständigen Unit Economics in jeder Variante aus?

03 Wie viel Kapital erfordern Eröffnung und Betrieb der nächsten Verkaufsstelle?

04 Wie viel Kontrolle über das Kundenerlebnis ist für die Marke unverzichtbar?

05 Ist das Betriebsmodell wiederholbar genug, um es an einen Partner weiterzugeben?

06 Welche Kunden- und Verkaufsdaten verlieren wir im Partnermodell?

07 Welche Marge braucht der Partner, damit das Modell für ihn tragfähig ist?

08 Verfügt die Organisation über die Kompetenzen, den jeweiligen Kanal zu steuern?

09 Wo entstehen Konflikte zwischen den Kanälen?

10 Soll ein Modell überall gelten, oder brauchen wir eine hybride Architektur?

HEFT7 PERSPECTIVE

Sie müssen sich nicht für immer auf ein Modell festlegen.

Viele Unternehmen sollten nicht in einem einzelnen Kanal denken, sondern in einer Wachstumsarchitektur.

-
- 01 Eigene Flagship-Standorte können Marke und Erlebnis aufbauen.
 - 02 Franchising kann Märkte erschließen, in denen ein lokaler Partner im Vorteil ist.
 - 03 Wholesale kann die Reichweite der Produkte dort erhöhen, wo sich ein eigenes Vertriebsnetz wirtschaftlich nicht rechtfertigen lässt.
 - 04 E-Commerce kann eine weitere, eigene Rolle übernehmen.
-

Entscheidend ist, dass jeder Kanal Folgendes hat:

- eine klare Rolle,
- eine eigene Wirtschaftlichkeit,
- Regeln zu Kunde, Preis und Sortiment,
- und einen festen Platz in der Markenstrategie.

Sind die Antworten nicht eindeutig, braucht das Unternehmen keinen weiteren Vertriebskanal.

Es braucht eine Entscheidung über sein Modell der Wertschöpfung.

Joanna Smolarczyk
GRÜNDERIN, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

BERLIN · EUROPE
heftseven.com
info@heftseven.com