

Strategische Positionierung der Franchisesysteme in der Reisemittlerbranche

- unter besonderer Berücksichtigung des Binnenverhältnisses

Franchisegeber - Franchisenehmer am Fallbeispiel alltours Reisecenter

1 EINLEITUNG UND ZIELSETZUNG

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Analyse und Bewertung der Problemstellung, welche Vertriebsart in der Reisemittlerbranche zukunftssträftig sein wird. Ein professionelles Management in Verbindung mit effizientem Marketing ist aufgrund der veränderten Marktverhältnisse am Reisemittlermarkt unabdingbar. Doch gerade hier stoßen die zumeist mittelständisch geprägten Betriebe in der Reisemittlerbranche an die Grenzen ihrer finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten. Um auch in Zukunft im Markt bestehen zu können, entschließen sich immer mehr Reisemittler dazu, einer Kooperation oder einem Franchisesystem beizutreten.

Die Verfasserin möchte in dieser Arbeit die Bedeutung des Franchising in der Reisebürobranche ermitteln, eine Abgrenzung zu den anderen Vertriebsarten schaffen und schlussendlich eine Zukunftsprognose kombiniert mit Strategieempfehlungen, basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Erhebung als auch der Daten- und Zahlenanalyse, sowie für die Franchisesysteme im Allgemeinen als auch insbesondere für das alltours Reisecenter- Franchisesystem im Speziellen aussprechen.

Konkret ergeben sich somit aus den einleitenden Aussagen sowie der beschriebenen Problemstellung zwei Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit:

These 1:

Franchisesysteme als Modelle der Zukunft im Reisemittlergeschäft?

These 2:

Positionierung des Franchisesystems alltours Reisecenter

2 AUFBAU DER ARBEIT

Im ersten Teil der Arbeit wird in die Thematik einführend ein Überblick in den Reisemittlermarkt gegeben. Angefangen mit definitorischen Erläuterungen zu den Tätigkeitsfeldern eines Reisemittlers, der rechtlichen und wirtschaftlichen Grundlagen bis hin zu einer Reisemittlertypologie sowie einer Branchenanalyse wird dem Leser theoretisches Basiswissen vermittelt.

Darauf aufbauend führt die Verfasserin auf die aktuellen Herausforderungen in der Reisemittlerbranche hin und beleuchtet dabei sowie die exogenen als auch die endogenen Faktoren, die für die Veränderungen auf dem Markt verantwortlich sind. Nach einer Aufführung der Trends folgt eine kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten des Kapitels im Zwischenfazit.

Im Weiteren werden die theoretischen Aspekte des Franchising beleuchtet sowie die inhaltliche Bestimmung des Franchising, weitergeführt in der Entwicklung des Franchising und seiner Potenziale sowie einer Abgrenzung der wichtigsten Franchiseverbände in Deutschland, dem Deutschen Franchiseverband e.V. und Deutschen Franchisenehmerverband. Das Kapitel endet wiederum in einer kritischen Beleuchtung der Inhalte in Form eines Zwischenfazits.

Im empirischen Teil der Arbeit werden die Inhalte der vorangegangenen Kapitel zusammengeführt und die Franchisesysteme in der Reisemittlerbranche analysiert. Auf einen Vergleich der verschiedenen Vertriebsarten anhand von Zahlenmaterial folgt eine ausführliche Analyse anhand von Zahlen- und Datenmaterial, gefolgt von der Auswertung der qualitativen Erhebung. Resultierend aus den zusammengetragenen Recherchematerialien findet eine ganzheitliche Zusammenführung der Ergebnisse statt, gefolgt von einem Fazit und einer Strategieempfehlung.

3 FAZIT UND STRATEGIEEMPFEHLUNG

These 1:

Franchisesysteme als Modelle der Zukunft im Reisemittlergeschäft?

Experte 1 stellt die Zukunft der **Kooperationen** in Frage. Durch die Masse an Mitgliedern in den Kooperationen besteht kein Durchgriff mehr seitens der Zentrale auf die Mitglieder. Aufgrund der großen Heterogenität der Mitglieder kann kein einheitliches Marketing sowie eine Corporate Identity durchgesetzt werden. Somit bieten die Kooperationen langfristig den Veranstaltern keinen Mehrwert mehr, was bereits zu veränderten Zubuchungskonditionen bei den Veranstaltern führte. Heutzutage werden die Zubuchungsagenturverträge der Kooperationen bei den Veranstaltern

niedriger verprovisioniert als in vergangenen Jahren (vgl. Kap. 6.1.1).

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Franchisesystem und Veranstaltern ist eine ganz andere im Vergleich zur Zusammenarbeit von Kooperation und Veranstalter, da Kundennähe bei den Kooperationen nur bedingt gegeben bzw. garantiert ist.

Die Zukunft der **ungebundenen** Reisebüros stellt sich insofern etwas schwierig dar, als dass eine Positionierung am hart umkämpften Reisemittlermarkt als Einzelkämpfer viele Nachteile birgt. So steht kein starker Name im Hintergrund des Reisebüros und die Verhandlungsmacht ist gering. In Verbündnissen wie den Kooperationen und den Franchisesystemen (welchen häufig auch noch Filialsysteme angeschlossen sind) ist die Verhandlungsmacht der Zentrale auf die Veranstalter wesentlich größer, was zu besseren Provisionszahlungen führt. Diese sind Grundlage der Existenz eines jeden Reisebüros, da sie den Ertrag bilden. Laut Experte 1 gibt es derzeit noch etwa 1000 ungebundene Reisebüros am Markt. Nach Auffassung von Experte 1 sind die ungebundenen Reisebüros, die heute noch existieren, sehr gut aufgestellt. Sie haben die Krisen in der Reisebranche gemeistert und gelernt sich zu positionieren, sei es durch eine Spezialisierung auf bestimmte Teilbereiche wie Kreuzfahrten oder einen Kontinent oder durch ihr ausgesprochenes Servicedenken und Qualitätsbewusstsein gegenüber den Kunden.

Aus *Franchisegebersicht* ähnelt ein **Franchise**-System funktional einem Filial-System. Es ist fast in gleicher Weise durchlässig, qualifizierbar, steuerbar und kontrollierbar. Im Gegensatz zum Filial-System wird das Unternehmen jedoch am Point of Sale, der entscheidenden "Schnittstelle" im Absatzkanal, von einem Unternehmer repräsentiert und nicht von einem Angestellten, was eigenes Engagement, Kreativität und Kundenbindung mit sich bringt. Der Franchisenehmer, vom rechtlichen und wirtschaftlichen Status ein eigenständiger Unternehmer, agiert am lokalen Markt und ist Teil des lokalen Marktes. Umfangreiches und aktuelles Wissen über Kunden, Anforderungen und Wettbewerb ist dadurch gegeben. Dies bedeutet Marktnähe. Die "Information" wird zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor. Aber Wissen ist nur eine Facette der Marktnähe - eine passive. Noch wichtiger ist, dass ein Zugriff auf Kunden und Vertriebspartner besteht, was im Franchisesystem gewährleistet ist.

Mithilfe von Provisionsanreizen steuert der Franchisegeber seine Franchisenehmer das eigene Produkt zu "fokussieren", d.h. zumindest einen wesentlichen Teil der Vertriebsenergie auf dieses Produkt zu konzentrieren.

Wesentlich am derzeitigen wettbewerbsintensiven Reisemittler-Markt ist :

- Wissen haben
- Wissen nutzen können
- sicherer Absatzweg

Diese Faktoren sind im Franchisesystem gegeben.

Aus *Franchisenehmersicht* versucht das Franchisesystem mehr als bei den anderen Vertriebsarten die Wissenslücken der Expedienten in Bezug auf die geänderten Marktbedingungen sowie dem gesteigertem Service- und Qualitätsdenken der Kunden zu beseitigen; zum Einen durch gezielte Schulungen die Kenntnisse der Franchisenehmer und seiner Mitarbeiter zu erweitern und vertiefen, zum Anderen steht das Franchisesystem mit seinem Know-How dem Franchisenehmer zur Seite. Im Franchisesystem kommt somit den Schlagworten "skills" und "access" noch eine erweiterte Bedeutung hinzu, nämlich das gegenseitig zur Verfügung gestellte Know-How (vgl. Kap. 4.1.1.5).

Die aufgeführten positiven Aspekte des Franchisesystems sowie aus Franchisenehmersicht als auch aus der Franchisegeberperspektive neben den Faktoren der homogenen Partnerstruktur, der Markenbekanntheit (CI) und der gemeinsamen Marketingaktionen komplettieren das Franchisesystem zu einer wettbewerbsfähigen Vertriebsart und als "Modell der Zukunft" im Verdrängungswettbewerb um den Reisemittlermarkt.

Wie aus den Expertengesprächen zu vernehmen war, besteht oft seitens der Experten aus den anderen Vertriebsarten der Eindruck, dass Franchisesysteme einschränken, an Restriktionen binden und die wirtschaftliche Freiheit und Selbstständigkeit begrenzen.

Die Verfasserin ist der Auffassung, dass gerade im Bereich der Dienstleistungen eine Einschränkung der Franchisenehmer durch zu viele Restriktionen nicht stattfinden darf, da der lokale Markt sehr unterschiedlich sein kann. Strategisch, sprich langfristig betrachtet, werden die Franchisegeber gut daran tun, ihren Franchisenehmern möglichst viele Freiheiten zu lassen um den lokalen Markt bearbeiten zu können bei gleichzeitiger Implementierung eines strategischen Steuerungskonzeptes im Unternehmen.

These 2:

Positionierung des Franchisesystems alltours Reisecenter

Die zugrundeliegende Philosophie des alltours Reisecenter- Franchisesystems ist nach Aussage von Experte 1, dass das Franchisepaket den Franchisenehmern die Basismodule liefert bzw. einen Rahmen vorgibt, welcher aber die unternehmerische Selbstständigkeit und Kreativität der Franchisenehmer nicht durch Restriktionen unterbindet. Es gilt, dass der Reisebüromarkt ein lokaler Markt ist, den der Franchisenehmer kennt und entsprechend agiert. Dies bestätigte Experte 2. Nach Ansicht der Verfasserin ist dies Grundlage eines Franchisesystems in der Dienstleistungsbranche.

Darüber hinaus gilt es sich von den anderen Franchisesystemen durch gewisse Erfolgsfaktoren abzusetzen. So positioniert sich das Franchisesystem alltours Reisecenter neben den monetären

Anreizen wie einem niedrigen Mindestumsatz sowie einer niedrigen Franchisegebühr auch über die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit, die dem Franchisenehmer zugesprochen wird als auch über die starke Veranstaltermarke.

Bei der Betrachtung von Erfolgsfaktoren der Unternehmen gewinnen die so genannten weichen Faktoren wie Unternehmenskultur und -identifikation zunehmend an Bedeutung. Darüber hinaus verstärkt eine schwindende Loyalität der Mitarbeiter, hervorgerufen durch eine Zunahme an Unternehmenszusammenschlüssen, Übernahmen und Restrukturierungen, die Forderung nach einer gewissen Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen, Werten und Normen eines Unternehmens. Aufgrund der permanenten Umstrukturierungen und Veränderungen in den großen Konzernen sind somit die Konzerne denkbar schlecht für eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Ausschließlich die starke Marke und die CI bewirken eine Identifikation mit den Konzernen. Betrachtet man das Franchisesystem alltours, welches im Mittelstand angesiedelt ist, so ist – im Gegensatz zu den Konzernen - eine Kontinuität im Unternehmen festzustellen bei gleichzeitiger Weiterentwicklung des Franchisesystems. Gepaart mit einer hohen Homogenität der Franchisenehmer und ebenfalls einer starken Marke führt dies zu einer hohen Identifikation der Franchisenehmer mit dem Unternehmen.

Um sich dem gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel anpassen zu können und mitgehen zu können, bedarf es weitestgehend flexibler Unternehmensstrukturen und flacher Hierarchien. Zumeist sind diese in den großen Konzernen, den Vertriebsriesen, nicht gegeben. Umfangreiches und aktuelles Wissen über Kunden, Anforderungen und Wettbewerb sind bei den Konzernen durch ihre Franchisesysteme und Kooperationen sowie Filialen zwar gegeben. Allerdings mangelt es zumeist bei den großen Konzernen an den (Re-)Aktionszeiten aufgrund aufwändiger Entscheidungsprozesse.

Trotzdem bedarf es am durch den Verdrängungswettbewerb geprägten Reisebüromarkt einer zentralen Führung zur Stärkung der Marktmacht und der Verhandlungsbasis mit den Veranstaltern. Nach Ansicht der Verfasserin sind die Franchise-Reisebüros des Franchisesystems alltours mit diesen Kriterien gerüstet um erfolgreich am Markt bestehen zu können und gesund wachsen zu können. Durch die homogene Vertriebsstruktur der Franchisenehmer und der starken Marke des Veranstalters im Hintergrund kann eine einheitliche Marketingstrategie gefahren werden und die CI des Unternehmens vertreten werden. Die Positionierung des Franchisesystems im Mittelstand mit Veranstalterbindung ist nach Ansicht der Verfasserin ausgesprochen zukunftsfruchtig.