

Umstellung des Vertriebsmodells

Die Gründe für die Umstellung sind vielfältig, von veränderten konzeptionellen Perspektiven über finanzielle Aspekte bis zu rechtlichen Überlegungen. Swiss Distribution hat bei Pierre-André Konzelmann, Head of Operating Models Europe bei der Division Retail von Valora, nachgefragt.



Pierre-André Konzelmann, Head of Operating Models Europe bei der Division Retail von Valora.

CHRISTOPH WILDHABER *Wer ist Valora?*

PIERRE-ANDRÉ KONZELMANN Bei Valora wollen wir den Menschen unterwegs mit einem umfassenden «Foodvenience»-Angebot das kleine Glück bringen. Mit unserer Strategie vereinen wir frische Food-, Waren- und Dienstleistungsangebote für den täglichen Gebrauch. Valora betreibt mit seinen verschiedenen Brands über 2800 meist kleinflächige Verkaufsstellen, die sich an Hochfrequenzlagen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Luxemburg und den Niederlanden befinden. Ebenso betreiben wir eine der weltweit führenden Produktionen von Laugenbackwaren. Die Valora-Gruppe ist die

europäische Retaileinheit des börsenkotierten mexikanischen Unternehmens FEMSA.

Wie sind die Vertriebsmodelle bei Valora aufgebaut?

Wir betreiben die Verkaufsstellen als Agenturen, Franchise und Eigenstellen, wobei die Mehrheit im Agentursystem geführt wird.

Die Avec-Shops wurden über Jahre im Franchisemodell betrieben. Vor einiger Zeit wurde auf ein Agenturmodell umgestellt. Was waren die Überlegungen?

Für uns gibt es nicht «das beste» Vertriebsmodell, sondern vielmehr das passende Modell für unsere Unternehmensstrategie. Eine transparente Preisstrategie, Warendruck und die zeitnahe Verfügbarkeit der neuen Sortimente sind uns sehr wichtig. Zudem wollen wir unsere Partner, so gut es geht, in allen Belangen unterstützen, damit sie sich auf das Tagesgeschäft fokussieren können. Daher haben wir uns für das Agenturmodell entschieden, bei welchem wir z.B. den Agenturbetreibern auch einen Standort zur Verfügung stellen, der sich an einer Hochfrequenzlage befindet.

Worin bestanden die wesentlichen Herausforderungen bei dieser Umstellung?

Besonders wichtig war es für uns, mit den Agenturpartnern den Informationsfluss aufrechtzuerhalten, die rechtlichen Aspekte transparent zu erklären, die Vorteile dieses Modelles aufzuzeigen und die Transformationsphase eng zu begleiten – also Fragen zu beantworten wie: Was kommt auf mich zu, was ändert sich für mich, wer kann mir helfen? Auch das Zurverfügungstellen von verschiedenen Informationen war uns sehr wichtig, im Konkreten das Durchführen von Schulungen und das Erstellen von detaillierten Unterlagen.

Wie haben die Vertriebspartner die Umstellungen wahrgenommen?

Als eine Chance, welche aber auf beiden Seiten sehr aktiv bearbeitet werden musste. Unser aller Learning war, dass die Umstellung eine sehr zeit- und gesprächsintensive Phase ist und man hierfür entsprechend genügend Zeit einplant.

Auch wenn Valora in der Schweiz ihr Franchisemodell aufgegeben hat, spricht dennoch weiterhin etwas für Franchising?



Ja, es gibt immer noch Konstellationen, welche für das Franchising sprechen, insbesondere wenn es darum geht, in neue Regionen oder Länder zu expandieren, Kapital und Risiko zu teilen oder bestimmte Standorte schneller in Betrieb nehmen zu können.

Kann man aus den bei Valora gemachten Erfahrungen mit der Umstellung eines Vertriebsmodells «allgemeingültige» Lehren für die Vertriebsbranche ziehen?

Zusammengefasst sehe ich folgende Learnings: eine klare Strategie, eine gute Vorbereitung, einen stetigen Informationsfluss zwischen den Parteien, viele persönliche Gespräche und Durchhaltewille. Grundsätzlich bin ich der Überzeugung, dass eine Strategie erst über die Jahre greift. Am Anfang einer Änderung gibt es immer Hindernisse und es gilt, diese mit dem richtigen Vorgehen zu umschiffen.

Das Interview wurde von Dr. Christoph Wildhaber geführt. Er befasst sich seit 30 Jahren mit Vertriebsfragen, u.a. auch als Rechtsanwalt.

«Am Anfang einer Änderung gibt es immer Hindernisse und es gilt, diese mit dem richtigen Vorgehen zu umschiffen.»

Unterschied Franchising und Agentur

Franchising und Agentur ist gemein, dass sie auf den Absatz von Produkten und Dienstleistungen zielen und dabei die Vertriebsgeber auf Basis eines Vertrags mit selbstständigen Vertriebspartnern (Franchisenehmer und Agent) zusammenarbeiten. Sie unterscheiden sich hauptsächlich in den Verantwortlichkeiten, den Investitionen für die Geschäftstätigkeit und damit der Risikotragung. Zudem ist der rechtliche Rahmen verschieden.

Verantwortlichkeiten

Im Franchising sind Franchisenehmer für den täglichen Betrieb ihres Geschäfts verantwortlich, einschliesslich des Personals, der Lagerführung und der Kunden. Der Franchisegeber bietet jedoch Unterstützung, um sicherzustellen, dass die Geschäfte den Standards und Richtlinien des Franchisegebers entsprechen. Der Franchisenehmer handelt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Demgegenüber übernimmt der Agent zwar typischerweise die Verant-

wortung für die Vermarktung der Produkte oder Dienstleistungen seines Auftraggebers. Die Kunden stehen aber in einer Rechtsbeziehung zum Auftraggeber. Entsprechend handelt der Agent im Namen des Auftraggebers und auf dessen Rechnung. Das erlaubt dem Auftraggeber (anders als dem Franchisegeber), auch die Preise für Produkte und Dienstleistungen vorzugeben.

Investitionen

Franchisenehmer tragen eine Anfangsinvestition in ihr Geschäft und die laufenden Geschäftskosten, namentlich für die von ihnen verkauften Waren. Der Agent trägt demgegenüber keine Produktinvestitionen.

Risikotragung

Der Franchisenehmer trägt das unternehmerische Risiko für seinen Betrieb, inkl. der Produkte. Ihm steht daher auch der entsprechende Gewinn zu. Der Agent trägt kein Warenrisiko, erhält aber eine Provision für seine Geschäftstätigkeit für den Auftraggeber.