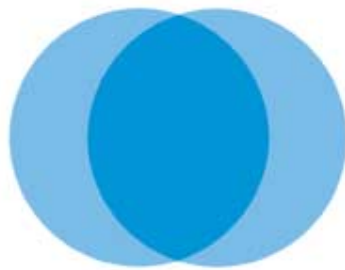


# Existenzgründung mit System

Ein Leitfaden des  
Deutschen Franchise – Verbandes e. V.



**DFV**  
DEUTSCHER  
FRANCHISE  
VERBAND E.V.

Erfolgreich selbstständig.  
Mit Sicherheit.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>3</b>
1.1	Die Definition des Begriffs „Franchise“	3
1.2	Historische Entwicklung	3
1.3	Franchise in der Praxis	4
1.4	Vorzüge des Franchising	4
1.5	Abgrenzung zu anderen Vertriebsarten	5
<b>2</b>	<b>Europäischer Verhaltenskodex für Franchising</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Franchise-Geber: Das erfolgreiche System</b>	<b>8</b>
3.1	Aufbau eines Franchise-Systems	8
3.2	Erfolgsfaktoren	13
3.3	Einnahmequellen	14
3.4	Franchise-Nehmer Akquisition	15
3.5	Finanzierungsmöglichkeiten des Franchise-Gebers	18
<b>4</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen</b>	<b>19</b>
4.1	Der Franchise-Vertrag	19
4.2	Vorvertragliche Aufklärungspflichten	19
4.3	Vertragsinhalt	20
<b>5</b>	<b>Rechte und Pflichten des Franchise-Gebers</b>	<b>21</b>
5.1	Richtlinien	21
5.2	Beiräte	22
5.3	Training	22
5.4	Typische Fehler des Franchise-Gebers	23
<b>6</b>	<b>Franchise-Nehmer: Unternehmerischer Erfolg</b>	<b>24</b>
6.1	Bin ich geeignet?	24
6.2	Was ein Franchise-System bietet	25
6.3	Was leistet der Franchise-Geber?	26
6.4	Wie geht es weiter?	27
6.5	Finanzierungsmöglichkeiten des Franchise-Nehmers	29
6.6	Gebühren	30
<b>7</b>	<b>Rechte und Pflichten des Franchise-Nehmers</b>	<b>31</b>
<b>8</b>	<b>Der Franchise-Vertrag aus Sicht des FN</b>	<b>32</b>
8.1	Was Sie vor der Vertragsunterzeichnung wissen sollten	32
8.2	Checkliste und Tipps	33
<b>8</b>	<b>Impressum</b>	<b>34</b>

# 1 Einführung

## 1.1 Die Definition des Begriffs Franchise

Ursprünglich stammt der Begriff „Franchise“ aus dem Französischen. Im Mittelalter bezeichnete er die Vergabe von Privilegien an Dritte, die gegen Entgelt eine im staatlichen Interesse liegende Produktion oder den Handel mit gewissen Erzeugnissen betrieben. In Großbritannien prägte der Begriff das Vorrecht, das die britische Krone Vertrauensleuten zur Steuereinnahme einräumte, und in den USA des vorigen Jahrhunderts wurden unter dem Namen „Franchising“ Rechte zur Erschließung des Kontinents vergeben. Auf diese Weise konzessionierte man etwa die Eisenbahnlinien.

Heute bezeichnet man mit dem Begriff „Franchise“ ein Vertriebssystem mit spezifischen Eigenarten und Vorteilen.

Die offizielle, für Deutschland gültige Definition des Begriffs „Franchising“ wurde vom Deutschen Franchise-Verband e.V. erstellt. Demnach betrachtet der Verband alle Vertriebsformen als Franchise-System, die der nachfolgenden Definition entsprechen:

*„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt auf dem Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystems zur Sicherstellung eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer laufend und aktiv zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.“*

## 1.2 Historische Entwicklung

Betrachtet man die historische Entwicklung des Franchising, so wird deutlich, dass es wesentlich zum Wirtschaftsaufschwung in den USA beigetragen hat und auch in Europa zunehmend in Konkurrenz zu den herkömmlichen Unternehmensformen tritt:

Bereits 1863 führte Isaac Merrit Singer in den USA ein Vertriebssystem für seine Nähmaschinen ein: Selbstständige Lizenznehmer erhielten die Exklusivrechte zum Verkauf des Markenprodukts. Dem Pionier Singer folgten weitere wie General Motors, Coca-Cola und Snap on Tools.

Die heutige Form des Franchising fand ihren Ursprung am 2. März 1955 mit dem wohl heute allen bekannten Franchise-System „McDonald's“. Der ehemals als Milchmixgeräte-Vertreter tätige Ray Kroc legte mit der Hamburger Kette den Grundstein zu einem der weltweit erfolgreichsten Franchise-Systeme. Über 5.000 Existenzgründer haben sich seitdem mit Hilfe von Ray Krocs Geschäftskonzept selbstständig gemacht.

### **Weltweit 12.000 Franchise-Geber, 800.000 Franchise-Nehmer...**

Die Expansion von McDonald's verlief dabei parallel zum allgemeinen Erfolgsdurchbruch des Franchising. Heute existieren über 12.000 Franchise-Geber und 800.000 Franchise-Nehmer weltweit. Nach wie vor liegen die USA mit mehr als 5.000 Franchise-Systemen an der Spitze. Aber auch in Deutschland erfährt Franchising einen rapiden Zuwachs, der sich über alle Branchen erstreckt. Vermehrt entdecken Grossunternehmen wie Siemens, Swatch/Daimler Chrysler und Quelle die Vertriebsform Franchising, um sich in neuen Märkten zu etablieren und im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Sie sehen, Franchise ist über Jahrzehnte hinweg gewachsen und entwickelt sich heute ständig weiter.

Denn die Vertriebsform Franchise ist so angelegt, dass die Vielfältigkeit der Konzepte genau auf das Produkt bzw. die Branche zugeschnitten ist und die Arbeitsteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer das System so flexibel macht, dass es sich jederzeit neuen Marktgegebenheiten anpassen kann. Hinzu kommt, dass Franchise-Systeme vom Franchise-Geber und vom Franchise-Nehmer gleichermaßen finanziert werden und somit das unternehmerische Risiko erheblich verringert wird. Dies trägt gleichzeitig zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs bei.

### 1.3 Franchise in der Praxis

Ein Franchise-System ist eine Partnerschaft selbstständiger Unternehmer. Der Franchise-Geber entwickelt, multipliziert, optimiert den erfolgserprobten Betriebstyp und führt fortlaufend Innovationen durch. Der selbstständige Franchise-Nehmer übernimmt nach einer ausführlichen Anfangsschulung unter dem Namen der Marke des Franchise-Gebers das auf den jeweiligen Betriebstyp bezogene Konzept und setzt es am lokalen Markt, an seinem gewählten Standort um.

Im Detail bedeutet dies: Der **Franchise-Geber** entwickelt eine Geschäftsidee von A-Z, von den Produkten über Werbung, Ladengestaltung bis hin zur Schulung. Anschließend realisiert er seine Idee in Form von mindestens einem Pilotbetrieb. Dabei systematisiert und perfektioniert er permanent sowohl Arbeitsabläufe als auch Organisationsstrukturen. Das erprobte, ausgereifte und „funktionierende“ Geschäftskonzept wird dann Franchise-Nehmern zur Betreibung an, in der Regel, vertraglich festgelegten Standorten zur Verfügung gestellt.

Der **Franchise-Nehmer** erwirbt bei der Übernahme eines Geschäftskonzepts das Recht und die Pflicht, den bekannteren Markennamen des Franchise-Gebers als sein „Türschild“ zu verwenden. Das Nutzungsrecht an der Marke und dem damit verbundenen Know-how berührt **nicht** die unternehmerische Selbstständigkeit des Franchise-Nehmers. Franchise-Nehmer verfügen über jeglichen unternehmerischen Spielraum. Dazu gehört neben der freien Verfügung über Ort und Zeit ihres Arbeitseinsatzes auch die Freiheit, so viele Mitarbeiter wie nötig einzustellen. Ferner existieren keine rechtsverbindlichen Weisungen und Vorgaben zur Durchführung und Organisation ihres Franchise-Betriebs. Die Regelungen, die im Partnerschaftsvertrag und im Handbuch enthalten sind, werden den üblichen Kooperationspflichten zugeordnet und dienen der Gewährleistung der Einheitlichkeit in der Systemanwendung.

Alles, was ein Franchise-Nehmer tun muss, ist, sich mit seinem fachlichen - auch branchenfremden - Wissen, seinem Kapitaleinsatz und seiner Motivation für ein Franchise-System zu entscheiden! Dabei sollte bedacht werden, dass jedes Franchise-Konzept verschiedene Anforderungen an den jeweiligen Franchise-Partner stellt.

**Franchise-Geber und Franchise-Nehmer haben dieselben Ziele: maximalen Gewinn und optimale Sicherheit!**

### 1.4 Vorzüge des Franchising

Franchising, die „Partnerschaft für wirtschaftlichen Erfolg“, verbindet die Vorteile von Grossunternehmen (Marktmacht) mit denen von Kleinunternehmen (Marktnähe). Bezeichnend ist dabei eine strikte Arbeitsteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer.

Somit liegen die Vorteile des Franchising für den Franchise-Geber im Vergleich zu anderen Vertriebsformen in einem direkteren und zugleich mittelfristig Kapital schonenderen Marktzugang. Hinzu kommen die Vorteile der Rationalisierung sowie der größeren Effizienz des Systems am Markt, der

steigenden Attraktivität bei den Lieferanten und der schnelleren Expansionsmöglichkeiten. Zudem spricht aus der Sicht der Unternehmen die Markt-, Kunden- und Partnernähe für die Vertriebsform Franchise.

**Franchising bietet dem Franchise-Geber als auch dem Franchise-Nehmer eine größere wirtschaftliche Sicherheit.**

Für den Franchise-Nehmer bietet Franchising eine ausgereifte, selbstständige Existenz. Er profitiert zum einen von den Service- bzw. Dienstleistungen des Franchise-Gebers und zum anderen von einem höheren Unternehmensniveau, Einkaufsvorteilen, einem Wettbewerbsvorsprung und folglich einer steigenden Attraktivität bei den Kunden. Der Franchise-Nehmer wird insgesamt entlastet, da er von seiner Systemzentrale von möglichst vielen Arbeiten (Produktinnovation, Marketingkonzeption, überregionale Werbung etc.) entbunden wird und sich daher ganz auf den erfolgsentscheidenden Vertrieb konzentrieren kann.

**Voraussetzung ist immer, dass sich beide Seiten an die Spielregeln halten.**

Grundsätzlich behaupten sich Franchise-Systeme durch die wesentlichen Erfolgsfaktoren: Multiplikatoreffekt, Wettbewerbsvorsprung, Markt- und Einkaufsmacht, Image, überregionale Präsenz und den damit verbundenen erhöhten Bekanntheitsgrad. Der Wettbewerbsvorsprung, das Erfolgsrezept eines Franchise-Systems, kann unterschiedlichster Art sein. Denkbar sind z.B. neue Produkte, neue Problemlösungen, Einkaufsvorteile, ein hoher Rationalisierungsgrad oder ein besonderes Marketingkonzept.

## 1.5 Abgrenzung zu anderen Vertriebsarten

Ein Franchise-System ist ein kooperatives, arbeitsteiliges und straffes Vertriebssystem mit vertikaler Struktur. Als solches weist es folgende Merkmale auf:

- **Absatzsystem**

Ein Absatzsystem im Franchising besteht aus dezentralen Vertriebsstellen, d.h., der Vertrieb wird nicht vom Franchise-Geber reguliert, sondern von den jeweiligen Franchise-Nehmern vor Ort gesteuert. Das franchise-spezifische Absatzsystem ermöglicht zudem eine systematische Potentialausschöpfung. Dadurch, dass der Vertrieb dem Franchise-Nehmer obliegt, der die Nachfrage in seinem Gebiet am besten kennt, wird dieser von Standort zu Standort gesteuert; die Marktmasse bleibt flexibel.

- **Leistungsbeitrag des Franchise-Gebers**

Zu den Leistungen des Franchise-Gebers gehören unter anderem das Erstellen von Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzepten sowie der Betriebsaufbau, die Ausbildung der Partner, ihre laufende aktive Unterstützung und die ständige Weiterentwicklung des Systems.

- **Leistungsbeitrag des Franchise-Nehmers**

Die Leistungen des Franchise-Nehmers setzen sich aus seinem Arbeits- und Kapitaleinsatz sowie den Markt- und Erfolgswerten, die er der Systemzentrale zur professionellen Auswertung übermittelt, zusammen.

- **Rechtlicher Status**

Sowohl der Franchise-Geber, als auch der Franchise-Nehmer sind selbstständige Unternehmer. Sie arbeiten in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Der Franchise-Geber hat lediglich richtlinienähnliche Kompetenzen, die es ihm ermöglichen, systemkonformes Verhalten durchzusetzen.

- **Straffe Organisation**

Die Organisation eines Franchise-Systems zeichnet sich zum einen durch seine vertikale Struktur aus, d.h., der Franchise-Geber erstellt und überlässt dem Franchise-Nehmer das bewährte Geschäftskonzept, das wiederum dessen unternehmerischen Erfolg sichert. Für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer bedeutet dies eine faire Erfolgsbeteiligung. Zum anderen zeichnet sich die Organisation durch eine komplementäre Arbeitsteilung aus, die eine gruppeninterne Spezialisierung ermöglicht, so dass jeder das tut, was er am besten kann. Hinzu kommt, dass der Franchise-Geber eine richtlinien-ähnliche Kompetenz inne hat, die das systemkonforme Verhalten aller Beteiligten ermöglicht. Die Selbstständigkeit des Franchise-Nehmers wird dadurch nicht berührt.

- **Einheitliches Auftreten**

Das einheitliche Auftreten des Systems stärkt nicht nur das Gesamterscheinungsbild, sondern auch die Marke bzw. den Namen des Systems auf dem Markt. Gleichzeitig wird der Bekanntheitsgrad unter den Verbrauchern gesteigert. Darüber hinaus stellt das einheitliche Auftreten zusammen mit dem gemeinsamen Image einen wesentlichen Erfolgsfaktor jedes Franchise-Systems dar und trägt erheblich zum Vertrauensverhältnis zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer bei.

- **Vertragsrechtliche und markenspezifische Bindung der Partner**

Die vertragsrechtliche Bindung der Partner ist grundsätzlich auf eine längerfristige Zusammenarbeit ausgerichtet. Diese Dauerhaftigkeit schützt einerseits Franchise-Geber und Franchise-Nehmer vor einer kurzfristigen ordentlichen Kündigung. In den meisten Fällen bedeutet gerade für den Franchise-Nehmer eine solche Kündigung den Entzug der Existenzgrundlage. Während der fest vereinbarten Laufzeit ist daher für beide Seiten nur eine fristlose Kündigung aus wichtigem Grund möglich. Andererseits ermöglicht eine lange Vertragslaufzeit dem Franchise-Geber die längerfristige Planung des gesamten Systems und dem Franchise-Nehmer die nachhaltige Existenzsicherung sowie die Rückgewinnung seines Kapitaleinsatzes. Schließlich dient dem Franchise-Nehmer der - allerdings mit dem Franchise-Geber abzustimmende - Verkauf seines Unternehmens als Altersvorsorge, wodurch er den Firmenwert realisiert oder entsprechend neues Investitionskapital für eine andere Geschäftsidee erhält.

**Somit unterscheidet sich das Franchising von anderen, ähnlichen Vertriebsarten in folgender Hinsicht:**

- **Vertragshändlersystem**

Das Vertragshändlersystem ist kein detailliert geregeltes einheitliches Organisationssystem. Im Vordergrund steht der Warenvertrieb. Im Vergleich zum Vertragshändler ist der Franchise-Nehmer stärker in das System eingebunden.

Das Franchise-System zeichnet sich durch ein wesentlich strafferes Management-, Organisations-, Marketing- und Werbekonzept aus.

- **Handelsvertreter-/Agentursystem**

Der Handelsvertreter bzw. der Agent ist für einen oder mehrere Hersteller gleichzeitig tätig. Sie vermitteln für andere auf deren Rechnung Geschäfte. In der Regel bringt er kein eigenes Kapital ein und ist nicht an Verlusten beteiligt, d.h., er handelt in fremdem Namen und trägt kein eigenes Warenrisiko.

Als selbstständiger Unternehmer vermittelt der Franchise-Nehmer grundsätzlich keine Geschäfte, sondern handelt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung.

- **Lizenzsystem**

Ein Lizenzgeber überlässt dem Lizenznehmer die Rechte zur Nutzung von gewerblichen Schutzrechten. In der Regel handelt es sich dabei um eine patentgeschützte Erfindung und/oder eine als Warenzeichen geschützte Marke. Der Einfluss des Lizenzgebers auf den Lizenznehmer ist sehr begrenzt. Reine Lizenzsysteme haben weder ein eigenes Dienstleistungs- noch ein eigenes Marketingkonzept. Das Franchise-System hingegen besitzt z.B. ein einheitliches Marketingkonzept, das wesentlich zu einer Bindung aller Beteiligten an das System beiträgt und den einheitlichen Marktauftritt nach außen gewährt. Gemischte Lizenzsysteme bieten zum Teil kleinere Marketingkonzepte an, die meist jedoch weniger konsequent durchgesetzt werden. Die dort angebotenen Leistungen haben keinen für alle verpflichtenden Charakter. Nicht zuletzt aus diesem Grund übernimmt der Lizenzgeber auch keine „moralische Verantwortung“ für den Lizenznehmer, so wie der Franchise-Geber dies in der Regel für seinen Franchise-Nehmer durch umfassende Betreuung zu realisieren versucht.

- **Filialsystem**

Filialbetriebe sind Zweigstellen eines Unternehmens und somit betriebseigene Organe. Charakteristisch sind der großhandelsmäßige Einkauf, ein zentrales Warenlager sowie die zentrale Betriebsabrechnung und -kontrolle. Aber: Im Gegensatz zum Franchise-Nehmer ist der Filialleiter nicht rechtlich selbstständig, sondern Angestellter in der firmeneigenen Absatzorganisation und damit in jeglicher Hinsicht weisungsgebunden.

- **Kooperation**

Franchise-Systeme sind vertikale Kooperationen, d.h., es besteht eine vertragliche Regelung dahingehend, dass der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer gewisse Vorgaben machen darf, die zum Schutz und zur Gewährleistung des einheitlichen Markenauftritts dienen.

## 2      **Europäischer Verhaltenskodex für Franchising**

Dieser Ehrenkodex behandelt im wesentlichen die „partnerschaftlichen Spielregeln“ zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Er bildet eine verpflichtende Grundlage für alle diejenigen Franchise-Geber, die einem der europäischen Franchise-Verbände angeschlossen sind.

Der neue Europäische Verhaltenskodex für Franchising wurde am 1. Januar 1992 mit den ergänzenden Bestimmungen als Ehrenkodex für die Mitglieder des Deutschen Franchise-Verbands e.V. (DFV) in Kraft gesetzt. Alle nationalen Franchise-Verbände in Europa haben sich dem Europäischen Verhaltenskodex für Franchising verpflichtet. Die Ergänzungen, die sich jeweils nach dem Land und seiner spezifischen Rechtslage richten, sind dabei für die jeweiligen Ehrenkodices kennzeichnend.

**Ausschließlich Mitglieder und Anwärter des DFV dürfen diesen Ehrenkodex verwenden und sich auf ihn beziehen, der Verband wird aber stets bestrebt sein, auch die nicht unter seinem Dach organisierten Franchise-Geber anzuhalten, die Bestimmungen aktiv umzusetzen.**

### **Die wichtigsten Bestimmungen des Ehrenkodexes kurz dargestellt:**

- Das vom Franchise-Geber nachzuweisende Erfahrungswissen muss sich vor Vertragsabschluss mit dem ersten Franchise-Nehmer in wenigstens einem Pilotprojekt manifestiert haben.

- Der Franchise-Geber ist zur Anfangsschulung eines jeden Franchise-Nehmers verpflichtet, um den erfolgreichen Markteinstieg des Franchise-Nehmers zu sichern.
- Der Franchise-Geber muss dem Franchise-Nehmer vor Vertragsunterzeichnung ein Exemplar des Ehrenkodexes aushändigen. Der Ehrenkodex benennt die wesentlichen Vorschriften fairer Verhaltensweisen für die Franchise-Wirtschaft.
- Der Franchise-Geber muss dem zukünftigen Franchise-Nehmer innerhalb einer angemessenen Frist vor Vertragsunterzeichnung „alle für das Franchise-Verhältnis wichtigen Informationen und Unterlagen“ schriftlich übergeben haben. Dies bedeutet zum Schutz des Franchise-Gebers aber nicht, dass vor Vertragsunterzeichnung eine komplette Know-how-Übertragung vorgesehen ist. Im Zweifelsfall sollten Franchise-Geber Vorverträge abschließen, um ihr Know-how zu schützen. Für einen Vorvertrag kann der Franchise-Geber Gebühren verlangen, die dann später bei Abschluss des Franchise-Vertrags angerechnet werden.
- Der Franchise-Nehmer erhält vom Franchise-Geber vor Vorvertrags-Abschluss eine schriftliche Mitteilung über den Zweck des Vorvertrags und über die Entgeltregelung.
- Der Europäische Verhaltenskodex zwingt den Franchise-Geber, dem Franchise-Nehmer den Franchise-Vertrag unmittelbar nach Unterzeichnung durch beide Parteien auszuhändigen.

Diese Ausführungen gehören zum Kern des Ehrenkodexes des DFV, der aus dem Europäischen Verhaltenskodex abgeleitet wurde. Die ausführliche Originalversion dieses Ehrenkodexes finden Sie als Anlage.

Durch die Umsetzung aller Bestimmungen des Ehrenkodexes kommen Franchise-Geber als Mitglied und Anwärter des DFV der wesentlichen Verpflichtung von erfolgsorientiertem Franchising nach und tragen dazu bei, dass sich die Franchise-Wirtschaft weiter im Rahmen der „Selbstregulierung“ entwickeln kann.

### **3 Franchise-Geber: Das erfolgreiche System**

#### **3.1 Von der Grundidee zum Aufbau eines Franchise-Systems**

Prinzipiell kann jeder Franchise-Geber werden, der eine multiplizierbare, innovative Geschäftsidee hat und diese in Form eines Pilotbetriebes realisiert, um nachzuweisen, dass die „Idee“ wirklich erfolgreich am Markt bestehen kann. Im Folgenden werden **10** Schritte nach der Grundlage zum Aufbau eines Franchise-Systems aufgeführt:

##### **1. Geschäftsidee mit Ziel-Definition**

Zunächst müssen Sie eine innovative Geschäftsidee haben, die im Idealfall nicht oder zumindest nicht in der Form auf dem Markt existiert. Sie sollten sich davon überzeugen, dass Ihre Geschäftsidee gegenüber anderen auf dem Markt Vorteile in der Verfügbarkeit und/oder bei der Befriedigung von Bedürfnissen Ihrer potentiellen Kunden aufweist. Erstellen Sie ein Konzept, in dem Sie genau die Systemleistungen, die Strukturen und die Arbeitsabläufe definieren. Formulieren Sie anschließend Ihre Unternehmens-Philosophie.

## **2. Der ideale Franchise-Nehmer**

Erstellen Sie ein detailliertes Franchise-Nehmer-Profil, das den Anforderungen des Systems entspricht. Je sorgfältiger Sie den idealen Partner beschreiben können, desto sicherer und kostengünstiger wird die später folgende Franchise-Nehmer-Suche und -Auswahl. Gerade der in anfänglicher Euphorie unüberlegt aufgenommene Franchise-Nehmer kann später Anlass zu Schwierigkeiten geben.

## **3. Franchise-Eignungs-Analyse**

Ist das System auch franchisefähig? Kann es ohne Probleme in die Praxis umgesetzt werden? Prüfen Sie, ob sich die Kosten für Sie und für den Franchise-Nehmer rechnen und ob die Existenz, die Sie anbieten, auch wirklich attraktiv ist.

## **4. Umfeld- und Marktanalyse**

Bevor Sie mit Ihrem Unternehmen auf den Markt gehen, sollten Sie den Markt und Ihre Zielgruppen genau kennen. Betreiben Sie Marktforschung (z.B. Marktumfrage), um u.a. festzustellen, ob jetzt und in der Zukunft genug Bedarf für Ihr Produkt/Dienstleistung vorhanden ist. Bestehen ausreichend Absatzmöglichkeiten? Beobachten Sie, wie sich die Preise und der Markt entwickeln. Ermitteln Sie Ihre Zielgruppen und die Bedarfsfelder Ihres Produkts. Informieren Sie sich über die Konkurrenz und über die Branche (z.B. Tageszeitungen, Statistisches Bundesamt, Betriebsvergleich). Wenn Sie Ihre Stärken und Schwächen identifiziert haben, entwickeln Sie eine strategische Problemlösung. Erarbeiten Sie ein konkretes Programm, das die nachfolgenden notwendigen Maßnahmen festlegt (weitere Aufgaben, Organisation, Kommunikation und Terminplanung). Der Markt sollte mindestens 50-120 Franchise-Nehmer aufnehmen können, um die Synergiepotentiale zu realisieren.

*Erfolgsanalyse:*

Bedenken Sie, dass Ihre Erfolgchancen mit der Größe der Marktnische und dem Wettbewerbsvorsprung gegenüber Ihren Konkurrenten steigen.

## **5. Marketingkonzeption**

Die Marketingkonzeption bildet den Kern des so genannten „Franchise-Pakets“. Sie beschreibt im Detail die Beschaffungs-, Sortiments-, Vermarktungs- und Standortpolitik. Sie enthält die Bedingungen für Mietverträge, Werbung, Distribution etc. und kreiert die das System prägende Marke. Berücksichtigen Sie dabei unbedingt die Probleme der Branche, in der Sie tätig werden wollen!

## **6. Geschäftstyp**

Als nächstes bestimmen Sie die Elemente Ihres zu multiplizierenden Geschäftskonzepts. Legen Sie genau fest, wie Ihre Betriebsführung (Ablauforganisation, Beschaffung, Preispolitik, Image, Know-how und Zielgruppe) aussehen soll, und bestimmen Sie sämtliche Kriterien, die den Franchise-Nehmer betreffen (Profil, Rekrutierung, Motivation und Training). Erarbeiten Sie außerdem, wie die Werbung im Absatzmarkt, die Verkaufsförderung und die Public Relations gestaltet werden sollen.

## **7. Franchise-System**

Stellen Sie anschließend das Budget für das System auf. Erarbeiten Sie eine Investitions- und Liquiditätsplanung. Definieren Sie die Elemente der Systemorganisation (Expansion, Informations-Service, Management-Service, Marketing-Service, Know-how-Service, Logistik, Kommunikation) und die Bestandteile zur Sicherung des Systems (Schutzrechte, Geheimnisse, Franchise-Vertrag, Versicherung, Controlling).

## 8. Systemerprobung, Systematisierung und Optimierung der Abläufe Erstellung des Handbuchs

In der folgenden Phase wird Ihre Idee einem Praxistest unterzogen. In der praktischen Erprobung zeigt sich, ob sich Ihr Geschäftskonzept auf dem Markt erfolgreich umsetzen lässt. Als Pilotbetrieb kann Ihr eigener, eine Filialstelle oder ein neu gegründeter Betrieb dienen, der nach demselben Konzept geführt wird wie später der Franchise-Betrieb. Der Erfolg des Pilotbetriebs dient dem zukünftigen Franchise-Nehmer als Nachweis für das Funktionieren des Systems. Um sicherzustellen, dass der Erfolg des Konzepts standort- und situationsunabhängig ist, empfiehlt es sich, mindestens zwei Pilotbetriebe an unterschiedlichen Standorten und unter verschiedenen Marktbedingungen zu betreiben. Während dieser Testphase werden Sie feststellen, wo Konzeptänderungen bzw. Verbesserungen im Organisationsablauf nötig sind. Während und nach der Erprobungszeit (in der Regel 2 Jahre) wird das **Betriebs- bzw. Systemhandbuch** erstellt. Das **Handbuch** enthält das gesamte Know-how, das der Franchise-Nehmer zur erfolgreichen Führung des Betriebs braucht. Je nach Franchise-System gliedert sich das Handbuch in Systembeschreibung und Betriebsmethoden. Im Zweifel können Sie sich an die Berater des DFV-Expertenpools wenden.

## 9. Franchise-Vertrag

Der Franchise-Vertrag ist die rechtliche Basis Ihrer zukünftigen Vertragsbeziehungen und sollte vor der Franchise-Nehmer-Akquisition präzise formuliert vorliegen. In der Regel ist der Vertrag ein von Ihnen vorgefertigtes Dokument, das Sie zusammen mit einem auf Franchise spezialisierten Anwalt ausarbeiten.

## 10. Kooperationstests

In der letzten Phase erproben Sie Ihr System mit vier bis fünf Franchise-Nehmern. Hierbei wird sich zeigen, ob z.B. die Betreuung durch die Systemzentrale optimal funktioniert, Sie die richtigen Franchise-Nehmer ausgesucht haben und der Franchise-Vertrag auch die Dinge regelt, die er regeln soll. Um Unstimmigkeiten und falsche Erwartungen zu vermeiden, sollten Sie in dieser Phase die neuen Franchise-Nehmer auf den Ausbau und die Weiterentwicklung Ihres Systems hinweisen. So werden notwendige Änderungen für alle verständlich und der Erfolg des Systems nicht unnötig gehemmt. Gleichzeitig minimieren Sie so mögliche Schadensersatzansprüche aufgrund von Verletzungen vorvertraglicher Aufklärungspflichten, die der unzufriedene Franchise-Nehmer später gerichtlich geltend machen kann.

Nach erfolgreicher Umsetzung der o.g. 10 Punkte ist bereits das „**Franchise-Paket**“ des Franchise-Gebers entstanden. Nach der Definition des DFV besteht dieses „*aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln*“.

Mit anderen Worten: Das Franchise-Paket enthält sowohl die „Hardware“ (Geschäftstyp, z.B. Geschäftsausstattung und Ware) als auch die „Software“ (Betriebsführungs-Know-how, z.B. Systemhandbuch und Image) für das Geschäft des Franchise-Nehmers.

## Der Franchise-Geber ist somit Lieferant für den „Unternehmenserfolg“

Der Franchise-Geber bietet ein System mit hohem Bekanntheitsgrad und positivem Image. Dieser immaterielle Wert ist zugleich ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Systems.

Die Umsetzung einer Idee in ein marktreifes Franchise-System kostet viel Zeit und Geld. Im Durchschnitt betragen die über die ersten Jahre anfallenden Aufbaukosten eines Systems 0,5 bis 1Mio.€. Je nach Geschäftstyp können sie weniger, aber auch weitaus mehr betragen! Nachfolgend eine exemplarische

Tabellenkalkulation, in die Sie Ihre eigenen Daten einsetzen können:

<b>Entscheidungsphase</b>		Arbeits- tage	Arbeitsstun- den	Neben- /Reisekosten (€)
<b>1</b>	<b>Strategie</b>			
<b>2</b>	<b>Entscheidungs- absicherung</b>  - Kundenanalyse - Reserve			

	<b>Planungsphase</b>	Arbeits- tage	Arbeits- stunden	Neben- /Reisekosten (€)
<b>3</b>	<b>Basiskonzept</b>  - Geschäftstyp - Franchise-System - Reserve			
<b>4</b>	<b>Detailkonzept</b>  - Organisation - WWS/EDV (Auswahl) - Werbung/VKF - Ladendesign - Sortiment - Reserve			
<b>5</b>	<b>Franchise-Paket</b>  - Handbuch - Schulungskonzept - Kostenrechnung - Franchise-Vertrag - Reserve			

	<b>Erprobungsphase</b>	Arbeits- tage	Arbeits- stunden	Neben- /Reisekosten (€)
<b>6</b>	<b>Aufbau System-Zentrale</b>  - Suche F-Manager - Einführung F-Manager - Suche Personal - Reserve			
<b>7</b>	<b>Pilotbetriebe</b>  - Suche Betriebsleiter - Suche Personal - Maklerprovision - Mietkaution - Standortanalyse (6) - Betriebsaufbau - Organisation - Controlling - Optimierung - Reserve			
<b>8</b>	<b>Systemoptimierung</b>  - 20 Store-Checks - 6 ERFA-Tagungen* - Reserve  *ERFA= Erfahrungsaustausch			
<b>Phasen</b>		Arbeits- tage	Arbeits- stunden	Neben- /Reisekosten (€)
Entscheidungsphase				
Planungsphase				
Erprobungsphase				
„Durststrecke“ 2 Pilotbetriebe bei 250.000 € Umsatz/Betrieb				
„Durststrecke“ System-Zentrale bei 150.000 € Umsatz/Betrieb				
<b>Gesamt</b>				

© Dr. Hubertus Boehm: „Franchise Design - Der Leitfaden“

## 3.2 Erfolgsfaktoren

Der Erfolg eines Franchise-Systems beruht auf Synergie. Das Verschmelzen der einzelnen Elemente ist dabei an bestimmte Voraussetzungen gebunden:

### **Markenpotential**

Voraussetzung für den Franchise-Erfolg ist ein auf Dauer - mindestens für 10 Jahre - gesichertes Marktpotential. Ausschlaggebend ist hierbei der Bedarf der Zielgruppen. Idealerweise besteht bei diesen ein überregionaler und regelmäßig wiederkehrender Bedarf. Außerdem sollte der Markt, in dem Sie Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung vertreiben, auch weiterhin wachsen.

### **Wettbewerbskraft**

Der Erfolg des Franchise-Systems ist auch vom Marktanteil abhängig. Entscheidend ist der Wettbewerbsvorteil, den Sie Ihren Franchise-Nehmern bieten. Dieser kann z.B. durch das Produkt, die Dienstleistung, den Auftritt am Markt oder das Image erreicht werden.

### **Controlling**

Voraussetzung für den Erfolg eines Franchise-Systems ist auch, dass die Unternehmensziele festgelegt und mit Daten abgesichert werden, um sowohl eine Optimierung des Konzepts als auch eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Beratung des Franchise-Nehmers gewährleisten zu können. Dies umfasst auch die Förderung und Qualitätssicherung der partnerschaftlichen Leistungen.

### **Partnerpotential**

Das Anforderungsprofil des Franchise-Gebers bestimmt das Potential des Franchise-Nehmers. Wenn Ihr Anforderungsprofil branchenfremde Franchise-Nehmer ohne Vorkenntnisse, ohne besondere Fähigkeiten und sowohl männliche als auch weibliche Partner umfasst, erhalten Sie ein großes Partnerpotential. Je nach Branche verringern Sie jedoch mit jeder Einschränkung das Partnerpotential. Viele Franchise-Geber haben die Erfahrung gemacht, dass branchenfremde Partner flexibler sind und sich schneller in das Konzept einarbeiten. In der Handwerksbranche hingegen haben branchenerfahrene Fachleute einen höheren Stellenwert.

### **Übertragbarkeit der Erfolgsformel**

Die Erfolgselemente müssen standardisiert und genau definiert werden, denn Franchise-Erfolge beruhen auf Multiplikation. Diese ist dann am einfachsten, wenn die Komponenten klar beschrieben sind und sich ohne besondere Anpassung übertragen lassen. Des Weiteren muss die Produktqualität reproduzierbar und das „Produkt“ möglichst unabhängig von der Persönlichkeit des Franchise-Gebers sein.

### **Know-how-Basis**

Fundierte Erfahrungen des Franchise-Gebers auf allen Gebieten sind unverzichtbar für Markterfolg und Partnerschaft. Als Franchise-Geber sind Sie das Vorbild für Ihre Franchise-Nehmer -vorausgesetzt, Sie verfügen über Erfahrungen in sämtlichen Bereichen wie z.B. Projekt-Management und Kenntnisse der Wirkungen im Franchise-System sowie der Erfolgseffekte am Markt. Bei Fragen erhalten Sie umfassenden Rat von den dem DFV angeschlossenen Beratern.

### **Kapitalbasis**

Viele Franchise-Systeme scheitern an mangelndem Kapital oder an erforderlichen Investitionen. Voraussetzung ist ein gutes Konzept, die Entwicklung der entsprechenden Maßnahmen und vor allem die Finanzierung der „Durststrecke“ sowie der Expansion Ihres Systems. Sie sollten immer über genügend finanzielle Reserven verfügen.

### **Bindungskraft**

Der Franchise-Geber muss gegenüber seinem Franchise-Nehmer eine starke Bindungskraft entwickeln,

um diesen auch nach Jahren im System zu halten. Dies erreichen Sie unter anderem durch günstige Einkaufskonditionen für den Franchise-Nehmer, durch Ihre maßgebliche Kompetenz und/oder einen sicheren Know-how-Vorsprung gegenüber Ihrem Partner.

Bereits bei der Planung ihres Konzepts sollten Sie darauf achten, rechtzeitig die notwendigen **Rechtsschutzmaßnahmen** für ihr System zu ergreifen. Insbesondere der Markenschutz (national/international) ist bei der Imagebildung für ein Franchise-System unerlässlich.

Stehen Sie als Franchise-Geber mit einem jungen System erst am Anfang, ist es ratsam, die Kosten möglichst niedrig zu halten. Gerade in der Planungs- und Aufbauphase müssen Sie eine Reihe von finanziellen Vorleistungen erbringen. Darunter fallen die Finanzierung des eigenen Franchise-Betriebes, des anfänglichen Warenbestands und der System-Zentrale. Hinzu kommen die Kosten der Vertragskonzeption, die Kosten für die Erstellung der Handbücher und für die Suche der Franchise-Nehmer.

Es sollten immer ausreichend finanzielle Mittel zur Optimierung und zur Weiterentwicklung des Systems vorhanden sein. Die alleinige Finanzierung der zu erwartenden Systemleistungen aus der Eintrittsgebühr zukünftiger Partner ist in der Regel sehr problematisch. Der Grossteil der Leistungen muss allen Beteiligten von vornherein zur Verfügung stehen.

### 3.3 Einnahmequellen

Die primäre Einkommensquelle des Franchise-Gebers ergibt sich grundsätzlich aus den Gebührenzahlungen seiner Franchise-Partner: Die **Eintrittsgebühr** als Beitrag des Franchise-Nehmers für die Teilhabe am System, aber auch als Ausgleich für die Akquisitions- und Schulungskosten des Franchise-Nehmers in der Anfangsphase, die **laufenden Gebühren** als Haupteinnahmequelle des Franchise-Gebers für seine Dienstleistungen an den Franchise-Partner sowie für die Bekanntheit der Marke. Weitere Einnahmequellen können realisierbare Margen aus Warenlieferung, Erstausrüstung und Verkauf von Ausstattungs- und Einrichtungsgegenständen sowie technischer Geräte an den Franchise-Partner sein.

Zusammenfassend ergibt sich die Einnahmequelle durch Leistungen des Franchise-Gebers wie z.B.:

- Partnerakquisition und Gewährung des Franchise-Rechts an den Franchise Nehmer
- Verkaufsförderung, Schulungen und Betreuung
- Verkauf von Ausstattungs- und Einrichtungsgegenständen
- Mieteinnahmen (z.B. Vermietung eigener Flächen an Franchise-Nehmer)
- EDV- und Buchhaltungsgebühren
- Vermittlungsgebühren von Krediten an Franchise-Nehmer
- Einen Kostendeckungsbeitrag stellt das treuhänderisch verwaltete Werbebudget des Franchise-Systems dar. Hier zahlt der Franchise-Nehmer meist für den überregionalen Auftritt des Systems. Der Franchise-Geber setzt diese Mittel gemäß seines Marketingkonzepts optimal ein und legt darüber regelmäßig Rechenschaft ab.

### 3.4 Franchise-Nehmer Akquisition

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor eines Franchise-Systems ist neben dem Produkt selbst der Franchise-Nehmer. Aus diesem Grund sollte die Auswahl der Franchise-Partner mit grosser Sorgfalt erfolgen. Generell wird zwischen vier Arten von Franchise-Nehmern unterschieden:

- 1) Existenzgründer (gründend)
- 2) bestehender Anbieter aus der gleichen Branche (konvertierend)
- 3) bestehender Anbieter („zweites Standbein“/diversifizierend)
- 4) bestehendes Filialsystem wird umgewandelt (umstrukturiert)

Erstellen Sie sich ein genaues **Anforderungsprofil** Ihres Franchise-Partners, denn Erfolg und Misserfolg des Franchise-Nehmers beeinflussen das Markenimage des Franchise-Systems. Die Bewertung eines Franchise-Nehmers sollte, abgesehen von seiner finanziellen Situation, einerseits nach rein sachlich-materiellen Faktoren und andererseits nach psychologischen Faktoren erfolgen. Vor allem bei jungen Franchise-Nehmern sollten Sie auf den familiären Hintergrund und auf das Verantwortungsbewusstsein achten.

#### Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil sollte mindestens Angaben enthalten über:

- Alter
- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Fähigkeiten (sowohl Leistungsfähigkeit als auch Qualifikation)
- Engagement
- Eigenkapital

Eigenschaften, außer der Freude am Umgang mit Menschen und Verkaufstalent, die jeder Franchise-Nehmer besitzen sollte, sind:

- Aufgeschlossenheit
- Kontaktfreudigkeit
- Lernbereitschaft/Flexibilität
- Beschränkter teamorientierter Ehrgeiz
- Risikobereitschaft
- Führungsfähigkeit
- Strebsamkeit
- Kompromissbereitschaft
- Einsicht

(nach Dr. Hubertus Boehm, Syncon GmbH, München)

Branchenkenntnisse sind nicht immer von Vorteil, stehen doch Franchise-Nehmer ohne Fachwissen dem neuen Unternehmenskonzept meist flexibler gegenüber. Schließlich sollte grundsätzlich in Schulungen und Intensivkursen fehlendes Fachwissen aufgearbeitet werden.

Bedenken Sie, dass von der Geschäftsidee zur Franchise-Nehmer-Akquisition bis zu 3 Jahren vergehen können.

## **Gewinnung von Franchise-Partnern**

Die **Gewinnung von Franchise-Partnern** kann über mehrere Wege erfolgen. Zu diesem Zweck sollten Sie rechtzeitig ein maßgeschneidertes Kommunikationskonzept erstellen. Bestandteil des Konzepts sollte die Darstellung Ihrer schlüsselfertigen Existenz, Ihres Kommunikationsumfelds, d.h., Ihres Produkt-/Dienstleistungsmarkts und Ihrer Firmengeschichte sein. Erarbeiten Sie dafür folgende Punkte:

- Wo liegen die Stärken meiner schlüsselfertigen Existenz; welchen Vorteil hat sie im Vergleich zur Einzelgründung. Erarbeiten Sie für sich auch die Schwächen, damit Sie gegen diese angehen können.
- Welche Vorteile hat Ihre schlüsselfertige Existenz gegenüber anderen Anbietern; wo sind Sie Ihren Mitbewerbern Franchise-Systemen mit einem ähnlichen Angebot überlegen. Finden Sie heraus, welche Mittel Ihre Mitbewerber bei der Partnerakquisition einsetzen.
- Welche Position haben Sie auf dem Güter-/Dienstleistungsmarkt; wie sind die Erfolgsaussichten Ihrer Franchise-Nehmer. Finden Sie auch hier heraus, welche Mittel die Konkurrenz einsetzt.

Ein weiterer Bestandteil des Kommunikationskonzepts ist die Zielgruppendefinition. Auf der Suche nach dem idealen Partner erstellen Sie am besten ein Profil der bereits in Ihrem System vorhandenen geeigneten 25%, ein Profil der am wenigsten geeigneten 25% und formulieren daraus ein Profil der potentiellen Partner.

Für die Partnerakquisition als solche bieten sich Ihnen folgende Möglichkeiten:

### **Werbung (z.B. Anzeigenschaltung)**

Sie ermöglicht eine gezielte Ansprache der Zielgruppe und erreicht eine breite Öffentlichkeit. Nachteil ist, dass der persönliche Bezug zur Dialoggruppe fehlt.

### **Public Relations (PR)**

Mit Public Relations erreichen Sie eine hohe Glaubwürdigkeit. PR wird weniger Argwohn als Werbung entgegengebracht. Aber auch hier mangelt es an dem persönlichen Bezug zur Zielgruppe.

### **Direktmarketing**

Mit Direktmarketing/Direktmailing können Sie zielgenau und aktuell Ihre Interessentengruppe ansprechen. Die Schwierigkeit bei diesem Instrument liegt in der Beschaffung der Adressen. Zur Partnerakquisition im großen Stil ist das Direktmarketing/Direktmailing aber häufig zu kostenintensiv.

### **Messen / persönlicher Verkauf / Existenzgründungsbörsen / IHK**

Diese Akquisitionsform ermöglicht es Ihnen, direkt eine persönliche Beziehung mit dem Interessenten aufzubauen. Gleichzeitig ist dieser gezwungen zu reagieren, d.h., Sie erhalten sofort ein Feedback.

Die Präsentation des eigenen Systems auf der Messe empfiehlt sich schon allein aus Imagegründen. Die jährlich im Frühjahr stattfindende Internationale Franchise-Messe ist für die Partnerakquisition ein hervorragendes Instrument. Bei einer Rekordzahl von 13.000 Besuchern 1998 zählt die Internationale Franchise-Messe in Frankfurt am Main zu den anerkanntesten im weltweiten Vergleich. Der Messe-Veranstalter Miller Freeman in Kooperation mit dem DFV hat sich auch in den kommenden Jahren zum Ziel gesetzt, die Qualität der Messe und die Anzahl der Aussteller und Besucher national wie auch international weiter auszubauen.

## Branchenverzeichnisse

Branchenverzeichnisse, wie der jährlich erscheinende Katalog „Franchise Chancen für Deutschland“ (VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn), geben Ihnen die Möglichkeit, neue Partner für Ihr System zu werben, während Franchise-Nehmer gleichzeitig einen Überblick über sämtliche Systeme erhalten.

Weitere Möglichkeiten bieten die Mund-zu-Mund-Propaganda oder das Anwerben durch eigene Franchise-Nehmer.

## Akquisitionsprozess vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluß

Nachdem Sie einen **Erstkontakt** zu Ihrer Zielgruppe aufgebaut haben (z.B. über Anzeige, Messe etc.), tauschen Sie erste **Informationen** mit dem jeweiligen Interessenten aus. Bedenken Sie, dass die professionelle Darstellung Ihrer Geschäftsidee in Form von Broschüren und Pressemappen zu einem seriösen Marktauftritt gehört. Gleichzeitig grenzen Sie sich mit einer detaillierten Darstellung Ihres Franchise-Konzepts gegenüber Mitbewerbern ab und leisten erste Überzeugungsarbeit.

So gibt Ihre schriftliche Selbstdarstellung dem Interessenten Informationen über Sie, während Fragebögen Ihnen Informationen über den Interessenten vermitteln. Einladungen in Ihr Unternehmen dienen hingegen der beiderseitigen Information.

Bereits nach der ersten persönlichen Begegnung sollten Sie ein **Partnerprofil** über den Interessenten erstellen. Mittels **Telefoninterviews** können Sie anhand einer Checkliste bestimmte Punkte noch einmal nachfassen. Ist es inzwischen zu einer Annäherung zwischen Ihnen und den potentiellen Partnern gekommen, veranstalten Sie - bei einer großen Anzahl von Bewerbern - ein **Seminar**, zu dem Sie alle Interessenten gemeinsam einladen. Führen Sie mit den Bewerbern **Einzelgespräche** oder erstellen Sie einen **Selbstauskunftsbogen**, um sich einen weiteren Eindruck zu machen und gezielte Informationen zu erhalten. Fertigen Sie anhand dieser Maßnahmen dann ein zweites **Partnerprofil** an. Scheuen Sie sich nicht davor, **Referenzen** über den Interessenten einzuholen. **Besuchen** Sie ihn zu Hause, um sich ein genaues Bild von ihm und seiner Umgebung zu machen. Bei dieser Gelegenheit ist es zwar üblich, den Vertrag zu erläutern, aus der Rechtspraxis wird jedoch von einem Vertragsabschluss, der im Hause des zukünftigen Franchise-Partners stattfindet, dringend abgeraten.

Ist auf beiden Seiten weiterhin starkes Interesse an einer Partnerschaft vorhanden, schließen Sie mit dem Interessenten, wenn es Ihnen sinnvoll erscheint, den **Vorvertrag** ab. Beachten Sie Ihre vorvertragliche Aufklärungspflicht! (siehe Kapitel V) Erstellen Sie ihm eine **Rentabilitätsprognose** auf mindestens 3 Jahre und übergeben Sie Ihrem zukünftigen Partner den Franchise-Vertrag, damit er genug Zeit hat, diesen in Ruhe zu überprüfen.

Bevor es zur endgültigen Vertragsunterzeichnung kommt, sollte er an den so genannten „**Schnupperwochen**“ in Ihrem Unternehmen teilgenommen haben. Hier geben Sie ihm nochmals die Gelegenheit, seine Entscheidung genau zu überprüfen. Nach einer **Endbesprechung** kommt es dann zur Vertragsunterzeichnung - Sie haben einen neuen Partner gewonnen.

Im Schnitt sollten aus 1-3% der Erstkontakte Franchise-Nehmer werden. Sollte Ihr persönlicher Erfolg dauerhaft davon abweichen, finden Sie die Ursachen heraus.

Fragen Sie diejenigen Bewerber, die kein Interesse mehr zeigen, nach den Gründen und warum sie sich keine Selbstständigkeit mit Ihrer schlüsselfertigen Existenz vorstellen können. Überprüfen Sie gegebenenfalls Ihr Kommunikations-Konzept.

**Der Franchise-Nehmer-Akquisitionsprozess lässt sich zusammenfassend in acht Schritte unterteilen:**

1. Schritt: Erstkontakt
2. Schritt: Interview I
3. Schritt: Interessentenprofil I
4. Schritt: Interview II
5. Schritt: Selbstauskunft (Interessentenprofil II)
6. Schritt: Hausbesuch (Interview III)
7. Schritt: Praxistage
8. Schritt: Vertragsunterzeichnung

### 3.5 Finanzierungsmöglichkeiten des Franchise-Gebers

Zunächst möchten wir Sie auf allgemeine Punkte zur Finanzierung aufmerksam machen:

Eine Eigenfinanzierung von außen (z.B. Einlagen- oder Beteiligungsfinanzierung) und möglichst auch die Innenfinanzierung (eigene Betriebe) stellen die hauptsächlichen Finanzquellen bei der Planung und Erprobung eines Franchise-Systems dar.

In der Multiplikationsphase wird eine Fremdfinanzierung dominieren, weil der tendenzielle Erfolg eines Unternehmens eine gute Argumentation zur Fremdfinanzierung darstellt.

Junge Franchise-Systeme sollten neben der Finanzierung mit Banken auf Lieferanten-Kredite, Beteiligungsgesellschaften, Kreditgarantiegemeinschaften, Bürgschaftsbanken, regionale Förderprogramme und nicht zuletzt auf die Kreditanstalt für Wiederaufbau - kfw (früher auch Deutsche Ausgleichsbank, seit 2004 fusioniert mit der kfw) zurückgreifen.

Franchise-Geber, die sich und ihr Konzept durch Einstiegsgebühren der Franchise-Nehmer finanzieren wollen, gelten im wesentlichen als unseriös und werden sich am Markt nur schwer durchsetzen. Ebenso können die laufenden Franchise-Gebühren in der bestehenden Wachstumsphase kaum zur Finanzierung des Franchise-Gebers dienen. Kalkulieren Sie die Gebühren u.a. ein für:

- die Franchise-Nehmer-Betreuung durch die Zentrale
- die Tilgung und den Kapitaldienst der Investitionskosten zum Systemaufbau
- die Finanzierung der Expansion / Weiterentwicklung des Systems

**Bei der Bemessung der Gebühren sollten Sie darauf achten, dass diese einen angemessenen Gegenwert für Ihre Leistungen darstellen, ohne die Gewinnchancen des Franchise-Nehmers unnötig einzuschränken.**

## 4 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 4.1 Der Franchise-Vertrag

#### Typenkombinationsvertrag

Der Franchise-Vertrag ist das Rückgrat eines jeden Franchise-Systems. In ihm werden die Ziele, Rollen und Spielregeln dokumentiert. Er enthält alle Rechte und Pflichten der Vertragspartner. Eine explizite gesetzliche Regelung gibt es nicht, vielmehr handelt es sich bei einem Franchise-Vertrag um einen **Typenkombinationsvertrag**, in den u.a. Gesetzesvorschriften aus dem gewerblichen Rechtsschutz, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Schuldrecht, Wettbewerbs- und Kartellrecht einfließen.

Leitsätze für eine ausgewogene Vertragsgestaltung sowie Vorschriften fairer Verhaltensweisen für die Franchise-Praxis enthält der Verhaltenskodex für Franchising. (siehe Anlage)

Zur äußeren Form: § 34 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) tritt am 01.01.99 außer Kraft. Diese Gesetzesvorschrift regelte bisher, dass beide Seiten des Vertrags in irgendeiner Weise auf Dauer fest miteinander verbunden sein müssen, um rechtskräftig zu sein! Allerdings muss auch zukünftig gewährleistet sein, dass eine dem äußeren Anschein nach einheitliche Urkunde vorliegt.

#### Kennzeichnend für einen Franchise-Vertrag sind folgende Merkmale:

- Der Vertrag ist ein **Dauerschuldverhältnis** zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer über den Vertrieb von Waren und/oder Dienstleistungen.
- Der Franchise-Geber gewährt dem Franchise-Nehmer **Nutzungsrechte** und **Know-how** sowie allgemeine **betriebliche Unterstützung** und **laufende Betreuung**.
- Als Gegenleistung entrichtet der Franchise-Nehmer ein **Entgelt**.
- Der Franchise-Nehmer wird zur Nutzung der Franchise entsprechend dem Systemkonzept verpflichtet
- **Einheitliches Auftreten** der Franchise-Nehmer nach außen und durch Verwendung einer einheitlichen Geschäftsbezeichnung, eines einheitlichen Markenzeichens und einer standardisierten Aufmachung und Ausstattung.

### 4.2 Vorvertragliche Aufklärungspflichten

Läuft der Kontakt zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer auf den Abschluss eines Vertrags hinaus bzw. liegt ein ähnlicher geschäftlicher Kontakt vor, ist der Franchise-Geber verpflichtet, vorvertragliche Aufklärung zu leisten. Das zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer entstandene Vertrauensverhältnis verpflichtet den Franchise-Geber in besonderem Maße, dem Franchise-Nehmer die für die spätere Zusammenarbeit erheblichen Informationen wahrheitsgemäß offen zu legen. Hierzu zählen Angaben über:

- Ergebnisse und Erfahrungen bestehender Franchise-Betriebe
- Leistungen der Systemzentrale

- Investitionssummen (Mindestkapital, Verhältnis zum Fremdkapital)
- Notwendiger Arbeitseinsatz des Franchise-Nehmers
- Durchschnittlicher Jahresumsatz der Franchise-Nehmer oder Pilotbetriebe
- Eine realistische Rentabilitätsvorschau, die auf richtige und nachvollziehbaren Angaben / Zahlen basiert
- Angaben zum Franchise-Geber Betrieb (Beginn, wirtschaftliche Entwicklung, etc.)

Im Falle einer Verletzung der Aufklärungs- und Informationspflicht kann der Grundsatz über das Verschulden vor Vertragsabschluß („culpa in contrahendo“) des Zivilrechts vor Gericht angewandt werden. Daher ist es ratsam, die vorvertragliche Aufklärung von beiden Seiten (dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer) zu dokumentieren, beispielsweise durch Unterzeichnung einer entsprechenden Erklärung.

### 4.3 Vertragsinhalt

Da es viele unterschiedliche Franchise-Systeme gibt, existiert auch kein standardisierter Franchise-Vertrag. Jedes System hat ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Vertragswerk. Aus diesem Grund ist es ratsam, immer einen spezialisierten Rechtsanwalt hinzuzuziehen. Die Angaben, die Bestandteil eines jeden Vertrags bilden, sind:

- die dem Franchise-Geber eingeräumten Rechte;
- die dem einzelnen Franchise-Nehmer eingeräumten Rechte;
- die dem einzelnen Franchise-Nehmer zur Verfügung zu stellenden Waren und/oder Dienstleistungen (soweit eine Bezugspflicht vereinbart wurde);
- die Pflichten des Franchise-Gebers;
- die Pflichten des einzelnen Franchise-Nehmers;
- die Zahlungsverpflichtungen des einzelnen Franchise-Nehmers;
- die Vertragsdauer, die so befristet sein soll, dass der Franchise-Nehmer seine franchise-spezifischen Anfangsinvestition amortisieren und einen Gewinn erzielen kann;
- die Grundlage für eine eventuelle Verlängerung des Vertrages;
- die Bedingungen ,nach denen der einzelne Franchise-Nehmer das Franchise Geschäft kaufen oder übertragen kann, sowie mögliche Vorkaufsrechte Franchise-Gebers in dieser Hinsicht;
- diejenigen Bestimmungen, die sich auf den Gebrauch der typischen Kennzeichnungen des Firmennamens, der Marke, der Dienstleistungsmarke, des Ladenschildes, des Logos oder andere besondere Identifikationsmerkmale des Franchise-Gebers beziehen;

- das Recht des Franchise-Gebers, das Franchise-System an neue oder geänderte Verhältnisse anzupassen (= Innovation des Systems);
- Regelungen über die Beendigung des Vertrags;
- Bestimmungen über die sofortige Rückgabe des materiellen und immateriellen Eigentums des Franchise-Gebers oder eines anderen Inhabers nach Vertragsende;
- Belehrung über das Widerrufsrecht, falls eine Bezugspflicht besteht.

## 5 Rechte und Pflichten des Franchise-Gebers

### 5.1 Richtlinien

Grundsätzlich unterstützt der Franchise-Geber den Franchise-Nehmer in sämtlichen Bereichen, um den Erfolg des Partners und damit auch den des Systems fortwährend zu sichern. Zu diesem Zweck verpflichtet, sich der Franchise-Geber in der Regel am Ende der Systemaufbauphase zu folgenden Leistungen, die Attraktivität des Franchise-Partners am Markt erhöhen und seine Unternehmensführung erleichtern (Diese Aufgaben stellen eine laufende Verpflichtung des Franchise-Gebers dar, um kontinuierlich erfolgreich am Markt bestehen zu können):

- Entwicklung eines multiplizierbaren Geschäftstyps mit deutlichen Wettbewerbsvorteilen
- Perfektionierung und Standardisierung des betrieblichen Ablaufs
- Dokumentation des gesamten Know-hows für Betriebsaufbau und Betriebsführung
- Intensive Werbung, Verkaufsfördermaßnahmen
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads einer geschützten Marke mit positivem Image
- Umfassende Unterstützung des FN beim Betriebsaufbau
- Qualifizierte Beratung des FN vor Ort
- Weiterbildung des FN
- Information des FN u.a. über Marktsituation, Entwicklung des eigenen Produkts
- Kompetenzorientierte Aufgabenteilung
- Zugriff auf Spezialisten, insbesondere für Betriebswirtschaft, Marketing, EDV, Finanzierung
- Erarbeitung eines auf das Konzept zugeschnittenen Franchise-Vertrags und von "Spielregeln" zur Gewährleistung einer reibungsarmen, engagierten Kooperation
- Qualitätsmanagement des Systems, d.h. klare Organisationsstrukturen und -abläufe auf der Grundlage der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff

**Rechte:**

Die Rechte des Franchise-Gebers liegen vorwiegend im „Controlling“, d.h., in der zeitnahen Beobachtung und ratgebenden Einflussnahme hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs des Franchise-Nehmers. Sie als Franchise-Geber haben jederzeit das Recht zu überprüfen, ob der Franchise-Nehmer die im Handbuch festgeschriebenen Grundsätze und seine vertraglich festgelegten Pflichten systemkonform erfüllt. Sie haben das Recht, sämtliche Maßnahmen zu ergreifen, um die Qualität des Systems zu sichern bzw. das System an neue Verhältnisse anzupassen. Doch vor allem haben Sie das Recht, für die von Ihnen erbrachten Leistungen Gebühren zu erheben.

## 5.2. Beiräte

Beiräte in Franchise-Systemen dienen dem Informationsaustausch zwischen der Franchise-Zentrale und den Franchise-Nehmern. Ihre Etablierung ist nicht zwingend, doch sollte man bedenken, dass sie einen wesentlichen Bestandteil einer gelebten Partnerschaft darstellen. Der Beirat gibt den Franchise-Nehmern die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung des Systems mitzuwirken. Er gibt ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, Bedürfnisse, Wünsche und Grundstimmungen der Franchise-Nehmer bei Systemfragen zu erfahren.

**Der Beirat tritt als Bindeglied zwischen dem Franchise-Geber und den Franchise-Nehmern auf.**

Der Beirat besteht neben Mitgliedern der Systemzentrale aus gewählten Franchise-Nehmern, die die Interessen und Belange aller Franchise-Partner des Systems vertreten. Er übt eine beratende Funktion in der Franchise-Zentrale aus, kann bei wichtigen Sachentscheidungen mitstimmen und hat eine Schlichtungsfunktion bei Streitigkeiten zwischen Franchise-Nehmern oder bei Auseinandersetzungen zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber. Der Beirat hat aber weder eine faktische Entscheidungskompetenz, noch kann er den Franchise-Geber überstimmen.

Beiräte oder Franchise-Nehmer-Ausschüsse sollten spätestens dann in einem System eingeführt werden, wenn das System über 20 Franchise-Nehmer hinaus wächst. Liegt die Zahl der Partner darunter, ist der persönliche Kontakt zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmern und somit eine gemeinsame Entscheidungsfindung noch möglich.

## 5.3 Training

Die EU-Kommission wie auch der Europäische Verhaltenskodex für Franchising verpflichten den Franchise-Geber, als Bestandteil des Franchise-Pakets sein in der Praxis erworbenes Know-how dem Franchise-Nehmer zur Verfügung zu stellen. Hierzu zählt das Training des Franchise-Nehmers, das von einer Anfangsschulung über Fortbildungsangebote bis hin zu Fachschulungen und Spezialausbildungen reicht und zu den Dauerverpflichtungen des Franchise-Gebers zählt.

**Je umfassender und intensiver die Schulung, desto erfolgreicher ist der Franchise-Nehmer.**

In der Regel ist der Franchise-Nehmer umso erfolgreicher, je umfassender und intensiver die Schulungen sind. Außerdem steigern Training und Schulungen das Zugehörigkeitsgefühl und binden den Partner stärker in das System ein.

Ziel der Schulungen sollte sein, dem Franchise-Nehmer die organisatorischen Abläufe des Betriebstyps

detailliert darzustellen und ihm alle Informationen über das Produkt/ die Dienstleistung zu vermitteln. Für erfolgsorientierte Franchise-Systeme ist eine umfassende Schulung der Franchise-Nehmer unabdingbar. Nur wenn der Partner ausreichende Kenntnisse über das System und den Betriebstyp besitzt und den Umgang mit dem Kunden beherrscht, kann er auch sein Unternehmen entsprechend des Systemkonzepts führen.

Trainingsschwerpunkte sollten sein:

- Betriebswirtschaft
- Finanzwesen
- Warenwirtschaft
- Mitarbeitersuche, -auswahl und -führung
- Verkauf und Verhalten
- Waren- und Sortimentskunde
- Betriebs-/Geschäftsordnungssystem
- Betriebshandbuch

## 5.4 Typische Fehler des Franchise-Gebers

### **Missbrauch / Konzeptions- und Managementfehler**

Das Scheitern eines Franchise-Systems kann viele Ursachen haben. Neben dem Missbrauch von Franchise-Nehmern (z.B. Benachteiligung des Franchise-Nehmers durch unfaire Vertragsklauseln, Unangemessenheit der Franchise-Gebühren, falsche Betriebsangaben), können die Ursachen auch bei Konzeptions- und Managementfehlern des Franchise-Gebers liegen.

In Anlehnung an Ausführungen von Dr. Hubertus Boehm (Syncon GmbH) hier eine Liste der Fehler, die Sie als Franchise-Geber vermeiden sollten:

- Unkenntnis der Franchise-Methoden  
Nur wenn Sie die Werkzeuge des Franchisings kennen, können Sie Ihr System auch mit Erfolg führen und ausbauen.
- Zu geringe Kapitalbasis  
Mangelndes Kapital ist die häufigste Ursache für das Scheitern eines Systems. Nicht nur zur Finanzierung des Systems, sondern auch zu seiner Weiterentwicklung sollte genug Kapital vorhanden sein.
- Unzureichende Erprobung des Geschäftstyps und seiner Marktchancen  
Als Franchise-Geber haben Sie zumindest eine moralische und in der Regel auch rechtliche Verantwortung gegenüber Ihren Franchise-Nehmern. Diese können nicht allein das Risiko für das Funktionieren des Systems tragen.
- Schlechte Auswahl der Franchise-Nehmer  
Ihr Franchise-System steht und fällt mit den Franchise-Nehmern. Von ihrem Erfolg sind Image und Ruf des Systems abhängig.
- Unzureichende Schulung/Unterstützung der Franchise-Nehmer  
Schlechte oder fehlende Betreuung erhöht das geschäftliche Risiko der Franchise-Nehmer und somit auch das der Systemzentrale.

- **Zu schnelle Expansion**  
Die Ausbreitung Ihres Systems sollte stufenweise erfolgen und bereits im Marketingkonzept mit eingeplant werden. Expandieren Sie zu schnell, kann es zu Personal- und Controllingproblemen kommen. Häufig wächst die Organisationsstruktur nicht mit, und diese Defizite gefährden dann die Leistungsfähigkeit des Systems.
- **Fehlende Bindungskraft**  
Der Franchise-Nehmer muss sich mit Ihrem System identifizieren können und sich gleich einem Familienmitglied dazugehörig fühlen. Das Verhältnis zum Franchise-Geber, anderen System-Partnern und der stetige Informationsfluss innerhalb des Systems sind hierbei wesentliche Aspekte. Aufkommende Konflikte sollten kooperativ und so schnell wie möglich gelöst werden, damit die Erwartungshaltung der Franchise-Nehmer erst gar nicht enttäuscht wird. Denn ist die Bindungskraft zu gering, wird es Ihnen als Franchise-Geber nur mit Mühe gelingen, die Franchise-Nehmer in Ihrem System zu halten.

Der Vertrag schützt Sie nicht vor Konflikten im System. Er ist kein Garant für Erfolg!

- **Vertragsgläubigkeit**  
Nutzen Sie die im Vertrag enthaltenen Kontrollmechanismen. Verlassen Sie sich nicht darauf, daß sich Franchise-Nehmer auch tatsächlich an seine vertraglichen Verpflichtungen hält.

## 6 Franchise-Nehmer: Unternehmerischer Erfolg

### **Bin ich geeignet?**

Bevor Sie Franchise-Nehmer werden sollten Sie genau überprüfen, ob Sie auch tatsächlich den Anforderungen und Belastungen der Selbstständigkeit gewachsen sind. Hier spielen nicht nur Charaktereigenschaften, sondern auch die finanzielle Situation, das familiäre Umfeld und die Identifikation mit dem Franchise-System eine Rolle.

### **Stellen Sie sich als potentieller Franchise-Nehmer folgende Fragen:**

- Will ich mich einem leistungsstarken Verbund anschließen und dabei die für das Funktionieren des jeweiligen Franchise-Systems notwendigen Vorgaben einhalten?
- Will ich mich im Wesentlichen auf Verkauf, Kundenbetreuung, Erschließung des regionalen Marktes und die Führung meines Personals konzentrieren?
- Verfüge ich über ausreichende kaufmännische und/oder fachliche Qualifikationen für die Selbstständigkeit und bin ich bereit ständig dazuzulernen?
- Kann und will ich teamorientiert arbeiten?
- Bin ich bereit, Entscheidungen zu akzeptieren, die mir nicht gefallen?
- Lebe ich nicht in der Illusion schnell und mühelos nebenbei reich zu werden?
- Bin ich bereit, wöchentlich 60-80 Stunden zu arbeiten?

- Steht meine Familie hinter der Entscheidung und kann sie sich mit dem Geschäftskonzept identifizieren?
- Ist meine Finanzierung gesichert und reichen meine finanziellen Reserven aus, um bei Bedarf die ersten Monate zu überbrücken?
- Verfüge ich über genug Selbstvertrauen, um eventuelle Rückschläge wegzustecken?

Alle diese Fragen sollten Sie vor dem ersten Gespräch mit dem für Sie interessantesten Franchise-Geber mit JA beantworten können.

## 6.1 Was ein Franchise-System bietet

Es gibt viele Gründe, sich selbstständig zu machen. Den einen treibt der Wunsch, sein eigener Herr zu sein, ein anderer möchte etwas Eigenes aufbauen, und ein Dritter sucht nach einer zukunftssichernden Perspektive als Alternative zu seiner bestehenden Tätigkeit. Die Erfüllung aller dieser Motive ist mit Franchising möglich. Dabei bietet es Existenzgründern die positive Alternative, nicht bei "Null" anfangen zu müssen. Wer sich einem Franchise-System anschließt spart sehr viel Zeit, vermeidet Fehler und minimiert gleichzeitig das finanzielle Risiko. Denn als Franchise-Nehmer übernimmt man ein ausgetestetes und reichlich **erprobtes Geschäftskonzept**, das sich schon viele Male bewährt hat. Als Franchise-Nehmer sind Sie **selbstständiger Unternehmer** und bestimmen Ihr Einkommen durch eigenen Einsatz. Dabei unterstützt Sie der Franchise-Geber mit seinem Wissen durch ständige Betreuung, Hilfestellungen, Schulungen und Weiterbildung.

Die Quote von gescheiterten Franchise-Nehmern ist im Vergleich zum „Einzelkämpfer“ sehr gering. Der Grund liegt im Produkt der **„schlüsselartigen Existenz“** des Franchise-Gebers und der konsequenten Arbeitsteilung im System. Der Franchise-Geber bringt dabei seine unternehmerische Einsatzbereitschaft und die Finanzkraft des Franchise-Nehmers in die Partnerschaft mit ein, während der Franchise-Nehmer das ausgereifte Konzept übernimmt, das vom Franchise-Geber ständig weiterentwickelt wird und eine kontinuierliche erfolgsbefähigende Beratung erfährt. Dadurch, dass jeder im System das tut, was er seinen Stärken entsprechend am besten kann, entsteht **Synergie**, d.h. durch das zielgerichtete partnerschaftliche Miteinander selbstständiger Unternehmer entsteht für jeden Beteiligten ein weitaus positiverer Effekt und größerer Nutzen, als dies im Alleingang der Fall wäre.

Die Vorteile, Franchise-Nehmer zu werden, sind demnach vielfältig. Sie übernehmen nicht nur eine bereits erfolgreich multiplizierte Geschäftsstrategie, sondern können aufgrund der Arbeitsteilung alle Kräfte auf wichtige Aufgaben vor Ort richten.

**Als Franchise-Nehmer sind Sie selbstständiger Unternehmer, erhalten eine gestützte Existenz und profitieren von dem Wissenstransfer des Franchise-Gebers.**

Entscheiden Sie sich als Franchise-Nehmer, in ein relativ „junges“ System ein zutreten, sollten Ihre persönlichen und fachlichen Voraussetzungen umso ausgeprägter sein, da gerade im „Anfangsstadium“ gewisse Prozesse im System gemeinsam den Marktgegebenheiten angeglichen werden müssen. Treten Sie in ein bereits länger etabliertes System ein, profitieren Sie in erster Linie von seinem hohen Bekanntheitsgrad sowie dem stärkeren Marktauftritt durch einheitliches Marketing.

## 6.2 Was leistet der Franchise-Geber?

Als Franchise-Nehmer werden Sie von Anfang an von Ihrem Franchise-Geber unterstützt. Ihr geschäftliches Risiko wird dadurch vermindert, ohne dass Sie Ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit verlieren.

Die Leistungen des Franchise-Gebers sind grundsätzlich im Franchise-Paket enthalten. Der Franchise-Geber bietet Ihnen eine schlüsselfertige Existenz mit Wettbewerbsvorteilen, d.h.

### **Markenartikel**

- einen Markenartikel mit einem klaren Produktversprechen
- Gewinn
- vermindertes Risiko

### **Produkt**

- ein „Produkt“ mit umfassendem Service
- Installation
- Wartung
- Erfolgsüberwachung

### **Angebot**

- ein Angebot im speziellen Markt
- Existenzen
- Diversifikation
- Bestandssicherung

(nach Dr. Hubertus Boehm, Syncon, München)

Jeder Franchise-Geber bietet dem Franchise-Nehmer zusätzlich einen Katalog von Dienstleistungen an, die den Erfolg des Franchise-Nehmers fördern. Hier einige der häufigsten Leistungen:

### **Standortsuche**

Der Franchise-Geber unterstützt den Franchise-Nehmer bei der Suche nach einem geeigneten Geschäftsstandort, der für Image und Umsatz von Bedeutung ist. Die Standorthilfe durch den Franchise-Geber ist oftmals eine Standardleistung, die vertraglich festgelegt ist und in der Regel mit der Eintrittsgebühr abgegolten wird.

### **Einrichtungs- und Starthilfe bei der Geschäftseröffnung**

Das Einrichtungskonzept wird häufig vom Franchise-Geber gestellt, der die Einhaltung dann auch überwacht. Die einheitliche Ausstattung der Betriebe ist für das Systemimage von größter Bedeutung, fördert sie doch den Wiedererkennungswert beim Kunden.

### **Günstige Einkaufskonditionen**

Der Franchise-Geber kann aufgrund seiner Marktstellung günstige Großkundenkonditionen mit Lieferanten aushandeln. Dies gilt auch für den dem jeweiligen System angeschlossenen Franchise-Nehmer. Manche Systeme bieten auch ein Warenwirtschaftssystem an.

### **Werbung**

Werbung zielt auf die Vermarktung des Produkts/Dienstleistung des Systems ab und steigert seinen Bekanntheitsgrad. Die Entwicklung des Werbekonzepts, der Werbemittel sowie der überregionalen Medienwerbung, die den einheitlichen Auftritt des Systems am Markt stärken, obliegt dem Franchise-Geber. Die für diese Leistung vom Franchise-Nehmer zu zahlende Werbegebühr ist meist im Vertrag festgeschrieben und beträgt im Durchschnitt 1-3% vom Umsatz. Sie wird vom Franchise-Geber treuhänderisch in einem Werbefonds verwaltet. Die regionale Werbung übernimmt der Franchise-Nehmer insofern, als er das bestehende Konzept umsetzt und dessen Budget selbst, zum Teil im Rahmen von Arbeitsgruppen mit dem Franchise-Geber, erarbeitet.

### **Schulung und Betreuung**

Die umfassende Schulung des Franchise-Nehmers beginnt meist vor Vertragsunterzeichnung, wenn der angehende Franchise-Nehmer mit dem System vertraut gemacht wird. Diese Anfangsschulungen gewährleisten den erfolgreichen geschäftlichen Einstieg. Viele Systeme haben eigene Schulungszentren, in denen die Partner weitergebildet werden. Im weiteren Verlauf der Partnerschaft wird durch regelmäßige Fortbildung der kontinuierliche Erfolg des Franchise-Nehmers gesichert.

Während der Partnerschaft erfährt der Franchise-Nehmer eine laufende Betreuung durch die System-Zentrale bzw. durch so genannte Systembetreuer, die sich in der Regel jeweils um ca. 20 Franchise-Nehmer kümmern.

### **EDV-System**

Viele Systeme verfügen über ein speziell auf das Franchise-System zugeschnittenes EDV-System, das dem Franchise-Nehmer zur Verfügung gestellt wird. Dies ermöglicht eine systemspezifische Aufgabenbearbeitung und erleichtert dem Franchise-Nehmer die Bewältigung seiner Aufgaben in Organisation, Rechnungswesen, Controlling und anderen Bereichen.

### **Finanzierungshilfe**

In der Regel legt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer als Kalkulationsgrundlage seine Finanzierungs-, Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung vor. Diese Unterlagen dienen auch zum Nachweis der Förderungswürdigkeit des Konzepts als Vorlage bei der Bank.

Zu den weiteren Finanzierungshilfen, die der Franchise-Geber bieten kann, gehören Darlehen, Mietzuschüsse, Lieferanten-/Warenkredite und die Staffelung der Eintritts- bzw. der laufenden Gebühr.

### **Versicherungsmöglichkeit**

Einige Systeme haben zugunsten ihrer Franchise-Nehmer Existenzversicherungs- oder Selbsthilfevereine eingerichtet, die ihre schuldenlos in Not geratenen Mitglieder temporär absichern (z.B. bei Krankheit oder schweren Verkehrsunfällen).

1998 hat der Deutsche Franchise-Verband zusammen mit der DBV-Winterthur Versicherung ein Versorgungswerk für die Franchise-Wirtschaft gegründet. Dieses ermöglicht Franchise-Gebern ebenso wie Franchise-Nehmern und ihren jeweiligen Angestellten im Falle von Krankheit, Berufsunfähigkeit, Tod und im Rentenalter die eigenverantwortliche Absicherung.

## **6.3 Wie geht es weiter?**

Nutzen Sie alle Möglichkeiten, um Ihr Franchise-System zu finden (Informationsquellen finden Sie im Anhang). Geschäftskonzept, persönliche und fachliche Qualifikationen müssen absolut harmonieren. Sie müssen sich mit dem System und mit Ihren zukünftigen Aufgaben im System identifizieren können!

Haben Sie sich für ein bestimmtes Franchise-System entschieden, nutzen Sie alle Möglichkeiten, um umfangreiche Informationen über das System zu erlangen.

### **Checkliste**

Die folgende **Checkliste** soll Ihnen als Franchise-Nehmer Anregungen für wichtige Fragen an Ihren Franchise-Geber vermitteln:

- Seit wann besteht die Firma des Franchise-Gebers?
- Wie viele Franchise-Nehmer sind bereits erfolgreich?
- Gibt es lediglich ein oder mehrere Pilotobjekte (Testgeschäfte)?  
Grundsätzlich liefert der Pilotbetrieb den Nachweis zur Praktikabilität des Systemkonzepts. Bei mehreren Pilotprojekten kann man davon ausgehen, dass das Konzept erfolgreich an unterschiedlichen Standorten unter verschiedenen Bedingungen getestet wurde.
- Liegt dem System der anerkannte Franchise-Begriff zugrunde?  
Sollte dies nicht der Fall sein, überprüfen Sie die Seriosität des Systems.
- Weist der Franchise-Geber die Eintragung von gewerblichen Schutzrechten (Marke, Dienstleistungsmarke, Wort-/Bildzeichen etc. ...) nach?
- Worin bestehen die (Wettbewerbs-)Vorteile des Konzepts?
- Wie werden diese nachgewiesen?
- Welche Daten über die jeweiligen Marktverhältnisse werden zur Verfügung gestellt?
- Welche Leistungen bietet der Franchise-Geber im Einzelnen?
- Existiert ein umfangreiches Handbuch, insbesondere zur Betriebsführung?
- Welche Gebühren werden für das Leistungspaket auf welcher Basis erhoben? Stehen Leistungen und Gegenleistungen in einem ausgewogenen Verhältnis?
- Welchen Leistungsbeitrag stellt der Franchise-Geber selbst nachweislich für Werbung zur Verfügung? Informieren Sie sich über den Aufbau der überregionalen Markenpräsenz.
- Gibt es im System institutionalisierte Franchise-Nehmer-Gremien (Beiräte, Erfahrungsaustauschgruppen, Ausschüsse etc....)?  
Sie gehören heute zum Standard und geben Ihnen die Möglichkeit, an der Gestaltung des Systems mitzuwirken.
- Bietet Ihnen der Franchise-Geber die Möglichkeit, bestehende Franchise Nehmer kennen zu lernen?  
Der Franchise-Geber sollte Ihnen die Wahl des Ansprechpartners überlassen.
- Zu welchen Schulungen verpflichtet Sie der Franchise-Geber vor und nach Beginn Ihrer Selbstständigkeit?  
Lassen Sie sich den Schulungsplan sowie 1-2 Schulungsunterlagen vorlegen.
- Wie lang haben Sie Zeit, den Franchise-Vertrag vor Ihrer Unterschrift zu prüfen? Sie sollten Zeit genug haben, einen Anwalt zu konsultieren. Liegen Ihnen der Finanzierungs- und Liquiditätsplan lange genug vor, damit sie von Ihrem Steuerberater geprüft werden können?
- Legt Ihnen der Franchise-Geber ein Schreiben der Deutschen Ausgleichsbank in Bonn vor, in denen bestätigt wird, dass einer öffentlichen Förderung von Franchise-Nehmern dieses Systems im Grundsatz nichts entgegensteht?
- Ist der Franchise-Geber Mitglied im **DFV** oder in einem anderen nationalen Franchise-Verband?

Jeder erfolgs- und partnerschaftlich orientierte Franchise-Geber wird Ihnen zu allen Fragen offen und erschöpfend Auskunft erteilen.

Sollten Sie Interesse an einer Partnerschaft haben, so scheuen Sie sich nicht, einen erfahrenen Rechtsanwalt oder einen Mitarbeiter des DFV zu konsultieren!

## 6.4 Finanzierungsmöglichkeiten des Franchise-Nehmers

Das Ziel einer Existenzgründung im Franchising, gute unternehmerische Ideen erfolgreich umzusetzen, erfordert stets die erforderliche **Eigenkapitalausstattung**.

Diese gestaltet sich stets prozentual zu dem entsprechenden Investitionsbedarf und bildet die Basis für das erste Gespräch mit dem finanzierenden Geldinstitut. Dies ist in der Regel die „Hausbank“, da Kreditvergaben bei Banken immer noch regionale „Hoheit“ genießen.

Der zentrale Punkt ist das betriebsnotwendige **Eigenkapital**. Erst eine entsprechende Ausstattung ermöglicht dem Existenzgründer seine Gestaltungsfreiheit, Chancen schnell wahrnehmen zu können und vorausschaubaren und/ oder unvorhergesehenen Herausforderungen gelassen zu begegnen.

Informieren Sie sich stets bei verschiedenen Kreditinstituten, fragen Sie nach der Einbindung von Eigenkapitalhilfe, ERP-Darlehen, Bürgschaftsbanken, Beteiligungsgesellschaften, Förderprogrammen etc. bei Ihrer Finanzierungsanfrage. Ein kompetenter „Banker“ wird Sie umfassend informieren und Ihnen eine maßgeschneiderte Finanzierung anbieten.

Wie setzt sich der Investitionsbedarf zusammen? Üblicherweise stellen Einstiegsgebühr, Ladeneinrichtung, Büroeinrichtung, Fuhrpark, Maschinen, Warenbestand, Personalkosten, etc. gerade in der Startphase den größten Kostenblock dar.

Hier ein Musterformular zur Feststellung Ihres Investitionsbedarfs.

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
<b>Umsatzerlöse</b>			
• Verkäufe ohne Mehrwertsteuer			
<b>Materialaufwand</b>			
• Wareneinsatz			
<b>Rohhertrag</b>			
<b>Variabler Aufwand</b>			
• Personal			
• Werbung			
• Franchise-Gebühr			
• sonstige Kosten			
<b>Deckungsbeitrag I</b>			
<b>Fixer Aufwand</b>			
• Personal			
• Raumkosten			
• Beiträge / Versicherungen			
• Betriebskosten			

• Verwaltung			
• Abschreibungen			
<b>Deckungsbeitrag II</b>			
<b>Finanzergebnis</b>			
• Zinsaufwand kalkulatorisch			
<b>Ergebnis vor Steuern</b>			
• kumuliert			
Ergebnis in % vom Umsatz			

## 6.5 Gebühren

### Eintrittsgebühr

Die **Eintrittsgebühren** sind bei jedem System unterschiedlich. Es existieren auch Systeme, die keine Eintrittsgebühren erheben. In diesem Fall sind in der Regel die laufenden Gebühren entsprechend höher. Doch wofür dienen sie? Sie entstehen generell durch die **Vorleistungen** des Franchise-Gebers wie z.B.:

- Entwicklung des Geschäftstyps
- Erprobung in Pilotbetrieben
- Dokumentation des Know-hows
- Image/Bekanntheitsgrad

und die **Aufbau-/Transferleistungen** wie beispielsweise:

- Suche/Auswahl der Franchise-Nehmer
- Standortanalysen
- Betriebsaufbau
- Ersts Schulung
- Unterstützung bei der Markteinführung

### Laufende Gebühren

Auch die **laufende Gebühr** bzw. Franchise-Gebühr ist je nach System unterschiedlich. Sie besteht meist aus einem gewissen Prozentsatz des Nettoumsatzes (zwischen 1 % und 15%). Die laufende Gebühr dient zur Amortisierung der Vorleistungen und wird unter anderem für die kontinuierliche Nutzung von

- Know-how
- Training
- Markenschutz
- Werbemitteln
- Kontinuierlicher Unternehmensberatung
- Weiterentwicklung (Innovation) des Systems

gezahlt. Neben der laufenden Gebühr können vom Franchise-Geber auch Werbeumlagen berechnet

werden. In diesem Fall empfiehlt es sich nachzuprüfen, ob diese auch tatsächlich für überregionale Werbung und die allgemeine Marketingstrategie verwendet werden und nicht für andere Zwecke. In dieser Hinsicht haben Sie gegenüber dem Franchise-Geber auch einen Anspruch auf Rechnungsnachweis und Auskunftserteilung.

## 7 Rechte und Pflichten des Franchise-Nehmers

Jedes Franchise-System besteht aus einem **Geflecht von Rechten und Pflichten** der Franchise-Partner. Diese sollten möglichst genau definiert sein, um spätere Unklarheiten zu vermeiden.

Sie als Franchise-Nehmer haben das Recht auf Information, der Franchise Geber wiederum hat die Pflicht zur Information. Hierzu zählt das Recht auf ein Systemhandbuch, das gleich einer Betriebsanleitung das gesamte Know-how enthält, das Sie zur Betriebsführung benötigen.

Sie haben ferner das Recht auf:

- Ein erprobtes System mit positivem Image und Wettbewerbsvorteilen
- Umfassende Betreuung durch den Franchise-Geber
- Aus- und Fortbildung
- Werbe- und verkaufsfördernde Maßnahmen

Zu den **Pflichten des Franchise-Nehmers** gehören:

- Die Einhaltung der im Handbuch festgeschriebenen Grundsätze und Merkmale des Systems
- Die Zusammenarbeit des Systembetreuer und Durchführung der mit dem Franchise-Geber verabschiedeten Maßnahmen
- Der Besuch der Seminare und Schulungen der Franchise-Zentrale zwecks Fortbildung
- Die Durchführung von regionalen Werbe- und verkaufsfördernden Maßnahmen
- Die Zahlung der Franchise-Gebühren

## 8 Franchise-Vertrag

### 8.1 Was Sie vor der Vertragsunterzeichnung wissen sollten

Als zukünftiger Franchise-Partner sollten Sie bereits im Vorfeld alle Risiken des Systems kritisch geprüft haben. Bedenken Sie, dass Sie mit der Vertragsunterzeichnung eine langjährige Verbindung mit Rechten und Pflichten eingehen. Ist das System, dem Sie sich anschließen wollen, auch seriös? Folgende Vorabinformationen über das System sollten Sie haben:

- Informationen über das Franchise-Konzept und die wirtschaftliche Lage des Franchise-Gebers
- Informationen über die mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Personen der Systemzentrale
- Franchise-Angebot inklusive aller Einzelheiten über das Pilotprojekt, wenn angebracht
- Rentabilitätsvorschau
- Franchise-Vertrag
- Bankreferenzen
- Detaillierte Angaben über andere Vertriebswege der in Frage kommenden Produkte oder Dienstleistungen
- Stellung des Systems am Markt (welches sind die drei stärksten Mitbewerber?)

Der Franchise-Vertrag bildet den rechtlichen Rahmen der Partnerschaft, das Handbuch ist die Bedienungsanleitung. Generell erhalten Sie das Handbuch erst nach Vertragsunterzeichnung, da es das geheime Know-how des Systems enthält. Die Möglichkeit zur Einsichtnahme vor Ort sollte jedoch jederzeit bestehen.

## 8.2 Checkliste und Tipps

Grundsätzlich ist der Franchise-Vertrag ein vom Franchise-Geber vorgefertigtes Dokument, das allen Franchise-Nehmern des Systems in gleicher Weise vorliegt. Die Tatsache, dass Franchise-Verträge den Allgemeinen Geschäftsbedingungen im Wirtschaftsverkehr gleichgestellt werden, schützt Sie als Franchise-Nehmer nicht selten vor strukturellen Ungleichgewichten.

### **Folgendes sollten Sie bei Vertragsunterzeichnung beachten:**

- Falls der Vertrag eine Warenbezugsverpflichtung enthält und/oder der Franchise-Geber den Vertrag mit Ihnen als Existenzgründer abschließt: Hat der Franchise-Geber Sie über Ihr Widerrufsrecht (innerhalb einer Woche) belehrt?
- Ist die Belehrung unterblieben oder entspricht sie nicht dem Gesetz, können Sie den Vertrag sogar noch längstens ein Jahr nach Abschluss widerrufen.
- Ist Ihre rechtliche Stellung als Selbstständiger eindeutig festgelegt?
- Vertragsklauseln wie z.B. im Detail festgelegte Verkaufspreise oder eine nicht aus qualitativen Motiven begründete hundertprozentige Bezugsbindung sind unzulässig. Dies gilt allerdings zum Teil nicht für Eigenmarken.
- Was geschieht bei Vertragsende? (Ende der Laufzeit außerordentliche Kündigung). Im Vertrag sollte geregelt werden, was mit Ihrem Franchise-Betrieb, dem Kundenstamm und den Waren geschieht.
- Haben Sie die üblichen Versicherungen abgeschlossen? (Haftpflichtversicherung - auch für Schäden durch die Mitarbeiter - Feuerversicherung, Gebäude- und Inventarversicherung, Einbruchs- und Diebstahlversicherung etc.)

Die durchschnittliche Vertragslaufzeit liegt bei 5-10 Jahren. Je höher Ihre Investitionssumme ist, je länger sollte die Vertragslaufzeit sein. Bedenken Sie, dass sich Ihre Investitionen auch auszahlen müssen.

## 9 Impressum

Herausgeber:



**Deutscher Franchise-Verband e.V.**

**Geschäftsführer:  
Torben Leif Brodersen  
Luisenstraße 41  
10117 Berlin  
Tel: 030-2789020  
Fax: 030-27890215  
Email: [info@dfv-franchise.de](mailto:info@dfv-franchise.de)**

**[www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de)**

Verfasser:

:peckert public relations, Bonn, 1999

Chefredaktion: Felix Peckert, Antje Kiewitt, :peckert public relations, Bonn

Redaktion: Dr. Hubertus Boehm  
Dr. Eckhard Flohr  
Ruth Dünisch  
Carsten Stammen  
Goetz-Ulf Jungmichel

Gutachter: Dr. Hubertus Boehm, Syncon GmbH, München  
Dr. Eckhard Flohr, RA, Düsseldorf  
Detlef Hochstein, McDonald's  
Magister Waltraud Martius, ÖFV, Syncon GmbH, Salzburg;  
Michael Jansen, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Alle der hier gemachten Angaben basieren auf Recherchen sowie Auskünften Dritter. Sie wurden sorgfältig überprüft und unterliegen Veränderungen. Bei Verwendung der Information zu eigenen Zwecken ist es ratsam, einen Unternehmensberater oder Rechtsanwalt zu konsultieren. Alle Angaben sind ohne Gewähr.