

Bachelorthesis

Untersuchung der Realisierbarkeit eines Franchise-Systems im
Maler- und Ausbauhandwerk zur Erlangung von
Wettbewerbsvorteilen

Vorgelegt am: 24. 08.2015

Von: **Linß, Alexandra**
Hauptstraße 33
99842 Ruhla

Studiengang: Baubetriebsmanagement
Studienrichtung: Wirtschaft

Seminargruppe: BM12

Matrikelnummer: 4000909

Praxispartner: Richardt GmbH & Co. KG
Otto-Speßhardt-Straße 8
99817 Eisenach

Gutachter: Dipl. Betriebswirt Heiko Schaar (Richardt GmbH & Co. KG)
Dr. Katja Flehmig (Staatliche Studienakademie Glauchau)

Berufsakademie Sachsen
Staatliche Studienakademie Glauchau
Studiengang **Baubetriebsmanagement**
Kopernikusstraße 51

08371 Glauchau

Themenblatt Bachelorthesis

Student(in): **Linß, Alexandra**

Seminargruppe: **BM12**

Matrikelnummer: **4000909**

Bildungsstätte: **Richardt GmbH & Co. KG**
Anschrift: **Otto-Speßhardt-Straße 8, 99817 Eisenach**

Betreuer/Gutachter: Herr **Heiko Schaar**
Betreuer/Gutachter (Studienakademie): Frau **Dr. Katja Flehmig**

Thema der Arbeit:

***Untersuchung der Realisierbarkeit eines Franchise-System im Maler- und Ausbau-
Handwerk zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen***

Bearbeitungsschwerpunkte:

-
- ***Theoretische Grundlagen zum Franchise u. Vorgehen bei der Umsetzung***
 - ***Beachtung der Besonderheiten der Baubranche***
 - ***Mögliche Wettbewerbsvorteile***
-

Ausgabe der Themas: 29.05.2015

Termin der Einreichung der Arbeit im Studiengang am: 24.08.2015

Prof. Dr. Dirk Hinkel
Leiter des Studienganges
Baubetriebsmanagement

Inhaltsverzeichnis

THEMENBLATT BACHELORTHESIS.....	II
INHALTSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
1. EINLEITUNG	1
2. ERLÄUTERUNG THEORETISCHER GRUNDLAGEN ZUM FRANCHISE UND FRANCHISE-SYSTEM.....	3
2.1 DEFINITION, BEDEUTUNG UND HERKUNFT VOM FRANCHISE.....	3
2.2 DAS FRANCHISE-SYSTEM	4
2.2.1 BETEILIGTE AM FRANCHISE-SYSTEM	4
2.2.2 LEISTUNGSGEGENSTAND UND INHALTE.....	6
2.2.3 BEZUG ZUM QUALITÄTSMANAGEMENT	7
2.2.4 DER FRANCHISE-GEBER	11
2.2.5 DER FRANCHISE-NEHMER.....	13
2.3 GRÜNDE FÜR DIE ANWENDUNG EINES FRANCHISE-SYSTEMS.....	14
2.3.1 ALLGEMEINE WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE DES FRANCHISING	14
2.3.2 WETTBEWERBSVORTEILE FÜR DEN FRANCHISE-GEBER	16
2.3.3 ERLEICHTERUNGEN BEI DER EXISTENZGRÜNDUNG FÜR DEN FRANCHISE-NEHMER .	18
2.4 AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS.....	21
2.4.1 THEORETISCHE ABLAUF DES AUFBAUS.....	21
2.4.2 DER FRANCHISE-VERTRAG	23
3. DAS FRANCHISE-SYSTEM IN DER PRAXIS	26
3.1 FRANCHISE IN DEUTSCHLAND – ENTWICKLUNG UND AKTUELLE ZAHLEN	26
3.2 AUSGEWÄHLTE PRAXISBEISPIELE	28
4. UNTERSUCHUNG DER REALISIERBARKEIT EINES FRANCHISE-SYSTEMS IM HANDWERK.....	31
4.1 BESONDERHEITEN DER BAUBRANCHE UND DES HANDWERKS UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DAS FRANCHISE-SYSTEM	31
4.2 KONZEPTIONELLE AUSARBEITUNG THEORETISCHER ANFORDERUNGEN AN DAS GESAMTE FRANCHISE-SYSTEM	34

4.2.1 ANFORDERUNGEN AN DAS FRANCHISE-SYSTEM	34
4.2.2 ANFORDERUNGEN AN DEN FRANCHISE-GEBER.....	41
4.2.3 ANFORDERUNGEN AN DEN FRANCHISE-NEHMER	45
4.3 MÖGLICHE HINDERNISSE FÜR DAS BAUUNTERNEHMEN ALS FRANCHISE-GEBER.....	50
4.4 DENKBARE FRANCHISE-NEHMER IM HANDWERK	52
 5. UNTERSUCHUNG DER ANWENDBARKEIT EINES FRANCHISE-SYSTEMS BEI DER RICHARDT GMBH & CO. KG	 54
5.1 AKTUELLE SITUATION IN DER UNTERNEHMENSGRUPPE.....	54
5.1.1 ERFÜLLUNG DER ANFORDERUNGEN AN DAS FRANCHISE-SYSTEM.....	54
5.1.2 ERFÜLLUNG DER ANFORDERUNGEN AN DEN FRANCHISE-GEBER	56
5.2 ZUKÜNFTIGE SOLL-SITUATION IN DER UNTERNEHMENSGRUPPE	58
5.2.1 IN ZUKUNFT ERFÜLLBARE ANFORDERUNGEN.....	58
5.2.2 MÖGLICHKEIT DER BEFRIEDIGUNG SÄMTLICHER ANFORDERUNGEN	62
 6. FAZIT.....	 64
 LITERATURVERZEICHNIS.....	 65
 ANHANGVERZEICHNIS	 69
 ANHANG	 70
 EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	 86
 THESEN	 87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Beziehung zwischen den Hauptparteien eines Franchise-Systems.....	5
Abbildung 2 Ziele und Mittel des Qualitätsmanagements	11
Abbildung 3 Die Hauptleistungen des Franchise-Nehmers.....	14
Abbildung 4 Aufbau eines Franchise-System	23
Abbildung 5 Aufbau eines Franchise-Vertrags.....	25
Abbildung 6 Entwicklung in der Franchisewirtschaft	27
Abbildung 7 Deutsche Franchisewirtschaft 2014	27
Abbildung 8 Franchisewirtschaft nach Branchen	27
Abbildung 9 Top 20 der Franchisewirtschaft.....	28
Abbildung 10 Anforderung an das Franchise-System.....	39

Abkürzungsverzeichnis

BGB Bürgerliches Gesetzbuch

ca. circa / ungefähr

DFV Deutscher Franchise-Verband

EFF European Franchise Federation

HGB Handelsgesetzbuch

QM Qualitätsmanagement

USA United States of America

1. Einleitung

Der Begriff des Franchise hat eine germanisch-mittellateinisch-französische Herkunft. Laut Duden bezeichnet der Begriff wortwörtlich Freiheit, beziehungsweise Freimütigkeit. Diese Begriffserläuterung wird durch die heutige, aus dem Englisch stammende Auslegung, bei der eine Konzession in Form eines partnerschaftlichen Vertriebssystems dargestellt wird, erweitert. Auf diese beziehen sich die nachfolgenden Ausarbeitungen. Diese Vertriebsform findet zurzeit vorwiegend im Einzelhandel ihre Anwendung.¹ Im Mittelpunkt des Systems stehen der Franchise-Geber und der Franchise-Nehmer. Das Unternehmen das als Franchise-Geber auftritt stellt einem Partner, dem Franchise-Nehmer, das Recht zur Verfügung unter seinen Namen zu arbeiten und dabei seine Produkte, beziehungsweise Dienstleistungen anzubieten und zu verkaufen. Dadurch sollen die Vorteile des direkten und die Vorteile des indirekten Vertriebs kombiniert und erfolgreiche Geschäftsideen verbreitet werden. Für das Einräumen dieser Rechte werden grundsätzlich von den Franchise-Nehmern Gebühren gezahlt.²

Ziel der Arbeit soll es sein, die Anwendbarkeit eines Franchise-Systems in der Baubranche, explizit im Maler- und Ausbauhandwerk, zu überprüfen. Zur Anschauung an einem Praxisbeispiel wird die Richardt Firmengruppe ausgewählt. Zu Beginn wird eine Definition des Begriffes und die Herkunft des Franchise dargelegt. Es stehen zunächst die theoretischen Grundlagen zu den Beteiligten, besonders zum Franchise-Nehmer und -Geber und der theoretischer Ablauf des Aufbaus eines Franchise-Systems, sowie der Franchise-Vertrag, im Fokus. Es werden die verschiedenen Leistungsgegenstände und Inhalte untersucht und ein Bezug zum Qualitätsmanagement hergestellt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Vor- und Nachteile für die Beteiligten, vor allem auf die möglichen Wettbewerbsvorteile für den Franchise-Geber, gelegt. Aktuell erfolgreiche Franchise-Unternehmen aus der Praxis werden vorgestellt.

Außerdem sollen die Besonderheiten der Baubranche und des Handwerks genannt und die Auswirkungen, wie weitere mögliche Anforderungen, Probleme und Hindernisse, auf das Franchise-System untersucht werden. Mögliche Franchise-Nehmer, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, sollen genannt und beschrieben werden. Nach Bearbeitung der allgemeinen theoretischen Grundlagen unter Berücksichtigung erfolgreicher Praxisbeispiele und der Analyse der Spezifikationen der Baubranche und des Handwerks, soll dieses Wissen genutzt

¹ online: DUDENVERLAG, 2014, Begriff Franchise (09.07.2015)

² online: DFV, 2015, Definition Franchise (09.07.2015)

werden, um eine konzeptionelle Ausarbeitung in Form einer „Checkliste“ sämtlicher Anforderungen zu erstellen. Diese werden in Folge, bei der Unternehmensgruppe Richardt GmbH & Co. KG zu geprüft und angewendet. Es soll festgestellt werden, ob ein Handwerksunternehmen, explizit die Firma Richardt, in der Lage ist, alle gestellten Anforderungen zu bedienen.

2. Erläuterung theoretischer Grundlagen zum Franchise und Franchise-System

2.1 Definition, Bedeutung und Herkunft vom Franchise

Das Wort „Franchising“ stammt aus den USA und stellt ein in den westlichen Industriestaaten weit verbreitete Vertriebsorganisation dar. Diese dient dem Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen. Dabei wird von einem Unternehmen, das als Franchise-Geber auftritt, die Nutzung von eigenen Marken und Know-How-Rechten an ein ebenfalls rechtlich selbstständiges Unternehmen, das als Franchise-Nehmer auftritt, gegen ein vereinbartes Entgelt verkauft. Das Franchise stellt daher eine vertraglich geregelte Kooperation dar, welche zwischen zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen aufgebaut wird. Eine Kooperation wird in diesen Zusammenhang als eine Anwendung gemeinsam vereinbarter Strategien verstanden, die auf einer freiwilligen Basis beruht und die beiden Partnern zur Motivation und Leistungssteigerung dienen soll.³

Die Herkunft des Wortstammes liegt jedoch im Französischen und wurde von dem Wort „affranchir“ abgeleitet. Dieses bedeutet übersetzt „befreien“.⁴ Ursprünglich bedeutet und beinhaltet der Begriff die Freiheit, beziehungsweise die Befreiung, von Zöllen, Steuern und anderen Abgaben. Die erste Anwendung vom Franchise fand im Altertum statt, wo bereits ein Verkauf von Rechten stattgefunden hat. Im 12. Jahrhundert ist eine erste formelle Ausgestaltung eines Franchise-Systems zu erkennen. Durch das „Chartes de Franchise“ erhielten Untertanen gegen eine Leistung von Geld oder Dienste die Nutzungsrechte für die Ländereien der Machthaber.⁵ Ab dem 20. Jahrhundert wurde das Franchise vorwiegend als ein Absatzsystem verstanden, das die Erlaubnis fremde Rechte wirtschaftlich zu nutzen in den Mittelpunkt stellte.⁶ Heute wird der Begriff vorwiegend im privatwirtschaftlichen Kontext verwendet. Es wird als ein Vertriebssystem, dass eine vertraglich definiertes und festgehaltenes Nutzungsbefugnis zwischen den Partnern beinhaltet, verstanden.⁷ Das Franchising entwickelte sich über die Zeit hinweg, angelehnt an die jeweilige Rechtsprechung der aktuellen Zeit und der praktischen Anwendung.⁸ Eine heute aktuelle Begriffsdefinition wurde vom deutschen Franchise-Verband aufgestellt. Diese lautet kurz:

³ vgl. KUNKEL, 1994, S. 7

⁴ vgl. GITTERMANN, 1995, S.13

⁵ Vgl. KUNKEL, 1994, S. 7

⁶ vgl. GITTERMANN, 1995, S.13

⁷ vgl. WAGENSEIL, 2005, S. 36

⁸ vgl. KUNKEL, 1994, S.9

„Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung.“⁹

Auch von den Landes-Franchise-Verbänden wurde eine Definition des Franchise-Begriffes niedergeschrieben. Diese wurde in Abstimmung mit den zuständigen Stellen der Europäischen Kommission ausgearbeitet und als ein Verhaltenskodex für das Franchising festgehalten.¹⁰ Die European Franchise Federation (EFF) hat eine allgemein gültige Definition entwickelt, die wie der Ethikkodex für alle Mitglieder des Deutschen Franchise-Verbandes zu beachten sind.

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein [...] Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen [...] Franchise-Vertrags [...], den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“¹¹

Zusammengefasst kann daher unter dem Begriff Franchising ein Absatzsystem, dass vertikal kooperativ organisiert ist, verstanden werden, wobei rechtlich selbständige Unternehmen, auf der Basis eines vertraglich bestehenden Dauerschuldverhältnisses, handeln. Dieses System tritt einheitlich am Markt auf und wird geprägt durch die arbeitsteiligen Leistungen der Partner, sowie durch ein bestehendes Weisungs- und Kontrollsystem, um ein systemkonformes Verhalten zu sichern.¹² Der zwischen den Franchise-Geber und Franchise-Nehmer bestehende Franchise-Vertrag regelt das Rechtsverhältnis zwischen den Partnern.¹³

2.2 Das Franchise-System

2.2.1 Beteiligte am Franchise-System

Die Grundlage jedes Franchise-Systems bildet die intensive Zusammenarbeit der zwei Hauptbeteiligten. Diese sind der Franchise-Geber und der Franchise-Nehmer. Dem Franchise-Nehmer werden, in Form des Franchise-Pakets, durch den

⁹ online: DFV, 2015, Definition Franchising (14.07.2015)

¹⁰ vgl. GITTERMANN, 1995, S. 15f.

¹¹ online: DFV, 2015, Ethikkodex der EFF (14.07.2015)

¹² vgl. SELZNER, 1994, S. 20

¹³ vgl. KUNKEL, 1994, S. 9

Franchise-Geber sämtliche Nutzungsrechte zur Verwendung zur Verfügung gestellt.¹⁴ Dafür erhält dieser eine vereinbarte Franchise-Gebühr. Diese Beziehung ist in der nachfolgenden Abbildung 1: „Beziehung zwischen den Hauptparteien eines Franchise-Systems“ dargestellt. Weitere genauere Ausführungen zu den Rechten und Pflichten dieser Parteien folgen in den Gliederungspunkten 2.2.4 Der Franchise-Geber und im Punkt 2.2.5 Der Franchise-Nehmer.

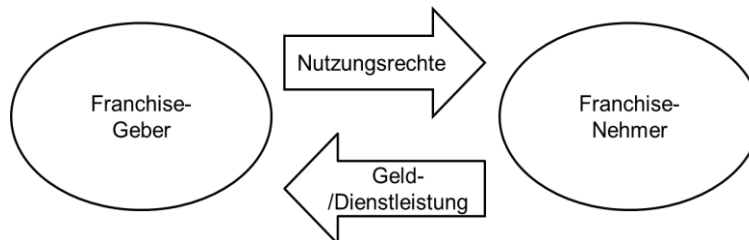


Abbildung 1 Beziehung zwischen den Hauptparteien eines Franchise-Systems (eigens erstellte Graphik)

Der Anwendungsbereich des Franchise-Konzepts kann auf verschiedenen Marktstufen stattfinden, wodurch die Beteiligten verschiedene Positionen einnehmen können. Der Franchise-Geber kann zum Beispiel ein Hersteller sein. Als mögliche Franchise-Nehmer können in diesen Fall andere verarbeitende oder bearbeitende Hersteller, Großhändler oder Einzelhändler beziehungsweise Handwerker auftreten. Handelt es sich bei dem Geber selbst um einen Großhändler kann dieser zu Einzelhändlern oder Handwerkern ein Franchise-System aufbauen. Auch der eigentliche Franchise-Nehmer kann als ein Geber auftreten, wenn dieser mit einem Unter-Franchise-Nehmer einen Franchise-Vertrag abschließt.¹⁵

Ein weiterer möglicher Beteiligter eines Franchise-Systems kann der Deutsche Franchise-Verband e.V. sein. Dieser ist der Spitzenverband in der deutschen Franchise-Wirtschaft und stellt sowohl eine Interessenvertretung für die Unternehmen dar, als auch ein Ansprechpartner für Interessierte am Franchise. Zu den Leistungen des Verbandes zählen, die Beratung der Franchise-Geber und der Existenzgründer, die zum Franchise-Nehmer werden. Durch verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten, die durch den Verband erreicht werden können, kann dieser Hilfestellungen leisten. Weitere Leistungen des Verbandes umfassen die Unterstützung des Franchise-Gebers bei der Auswahl der richtigen Franchise-Nehmer, die Bildung eines Netzwerkes zum Austausch von Informationen, das Weitergeben von Brancheninformationen und Fachwissen, die Verfügungsstellung einer Rechtsdatenbank, das Anbieten von praxisnahen und fachlichen Schulungen

¹⁴ vgl. JUNGWIRTH, 1994, S. 40

¹⁵ vgl. SKAUPY, 1995, S. 38

und Seminaren, die Vermittlung zwischen den Partnern im Streitfall und das Gewähren von exklusiven Einkaufsvorteilen im Verbund für die Beteiligten.¹⁶

2.2.2 Leistungsgegenstand und Inhalte

Der Leistungsgegenstand, um das sich ein Franchise-System dreht, kann ein Produkt oder eine Dienstleistung sein. Man differenziert daher das Franchising nach drei Grundtypen. Zu diesen gehört das Produktfranchise, bei dem der Franchise-Nehmer selbst ein Produkt herstellt. Dieses wird nach den Vorgaben des Franchise-Gebers gefertigt. Die zweite Grundform ist das Vertriebsfranchise. Auch hier handelt es sich um ein Produkt als Franchise-Gegenstand. Bei dieser Form findet keine Veränderung am Produkt selbst statt, da dieses vom Franchise-Geber hergestellt und durch den Franchise-Nehmer, im Namen des Franchise-Gebers, lediglich verkauft wird. Der letzte Typ ist das Dienstleistungsfranchise. Hier handelt es sich bei dem Leistungsgegenstand um eine Leistungen, die auf der Idee des Franchise-Gebers beruhen.¹⁷ In der Praxis verstehen sich zum Beispiel Baumärkte als Vertriebsfranchising, Hotelketten als Dienstleistungsfranchising und Getränkeabfüllbetriebe als Produktionsfranchising.¹⁸

Das Produktfranchise wird auch als Herstellungsfranchise bezeichnet. Die Grundlage für diesen Typ ist die Herstellung eines bestimmten Produktes durch den Franchise-Nehmer. Bei dieser Herstellung handelt der Nehmer unter Anweisung des Gebers. Der Verkauf des produzierten Gutes findet unter den Namen beziehungsweise der Marke des Franchise-Gebers statt.¹⁹ Neben der reinen Produktion kann es sich auch um eine Verarbeitung oder Veredelung handeln. Der Franchise-Geber muss dem Franchise-Nehmer sämtliche Informationen über die zu verwendenden Maschinen, Materialien und Ähnliches geben, um eine möglichst identische Produktion und Qualitätsstandard zu schaffen. Häufig findet eine Vermischung mit dem Vertriebsfranchising statt, da die produzierten Güter auch vom Franchise-Nehmer selbst vertrieben werden sollen.²⁰

Das bereits erwähnte Vertriebsfranchising stellt den Vertrieb eines Erzeugnisses in den Mittelpunkt. Daher kommt dieser Franchisingtyp vorwiegend im Handel zur Anwendung.²¹ Das Vertriebsfranchise ist die am häufigsten verwendete Franchisingform. Die Herstellung des Produktes kann durch einen der Partner oder durch einen Dritten erfolgen. Hier kann der Produzent oder ein Händler als

¹⁶ vgl. DFV, 2013, S. 22

¹⁷ vgl. FRIESE, 2008, S. 4

¹⁸ vgl. DITGES, 2001, S. 12

¹⁹ online: MENZE MEDIA GMBH.DE, 2013, Arten von Franchise (17.07.2015)

²⁰ online: LEY, 2015, Produktfranchise (17.07.2015)

²¹ vgl. SKAUPY, 1995, S. 31f.

Franchise-Geber auftreten. Vertrieben werden durch den Franchise-Nehmer häufig die Erzeugnisse einer gesamten Produktpalette. Eine Einschränkung auf einzelne Artikel findet selten statt. Dabei muss sich der Franchise-Nehmer an strenge Vorgaben des Franchise-Gebers, wie die Gestaltung der Werbung oder des Geschäfts, halten.²²

Bei der letzten Kategorisierung des Franchise als Dienstleistungsfranchise steht die Erbringung von Diensten und Leistungen im Mittelpunkt. Der Franchise-Geber stellt dem Franchise-Nehmer sämtliche nötigen Informationen und Know-How zur Erbringung dieser Leistungen zur Verfügung. Die Anwendung dieser Form findet daher in zahlreichen Geschäftszweigen, wie in der Gastronomie und Hotellerie, statt.²³ Neben dem Wissen, wird an den Nehmer, ebenfalls die Schutzrechte weitergegeben. Dieser verpflichtet sich der Einhaltung sämtlicher Richtlinien, Normen und Vorschriften.²⁴ Beim Dienstleistungsfranchise handelt der Franchise-Nehmer unter dem Namen und Warenzeichen des Franchise-Gebers. Um einen Wiedererkennungswert herzustellen ist ein einheitlicher Auftritt bei der Gestaltung der Geschäftsräume und beim Kunden, zum Beispiel durch eine einheitliche Preisgestaltung und ein identisches Dienstleistungsangebot, notwendig.²⁵

Als Franchisegegenstand kommen daher sämtliche Wirtschaftsgüter, Dienstleistungen und die Markenproduktion mit Vertrieb in Betracht. Die wichtigsten Anwendungsbereiche sind unter anderen: Gastronomie und Hotellerie, Lebensmittel und Getränke, Möbel und Einrichtung, Büro- und Geschäftsdienste, Ausbildung und Erziehung, Reise und Freizeit und Kleidung. Diese kurze Auszählung zeigt abermals die weitreichenden Anwendungsmöglichkeiten eines Franchise-Systems.²⁶

2.2.3 Bezug zum Qualitätsmanagement

Um ein erfolgreiches Franchise-System aufzubauen und zu führen sind klare Strukturen und Vorgaben notwendig. Dazu müssen alle Abläufe in standardisierten Prozessen vorhanden sein und angewendet werden und das betriebsinterne Wissen und Know-How dokumentiert und allen zugänglich sein. Weiterhin ist ein Marketingkonzept mit entsprechenden Verkaufsförderungsmaßnahmen und Anweisungen zum Auftritt bei Werbungen, notwendig. Der Franchise-Nehmer muss durch den Franchise-Geber jederzeit über Änderungen informiert werden und die Möglichkeit von Beratungen und Seminaren in Anspruch nehmen können. Eine

²² online: LEY, 2015, Vertriebsfranchise (17.07.2015)

²³ vgl. SKAUPY, 1995, S. 32

²⁴ online: MENZE MEDIA GMBH.DE, 2013, Arten von Franchise (17.07.2015)

²⁵ online: LEY, 2015, Dienstleistungsfranchise (17.07.2015)

²⁶ vgl. SKAUPY, 1995, S. 46ff.

ständige Weiterentwicklung und somit Verbesserungen sollten jederzeit angestrebt und durchgeführt werden.²⁷

Die vorgenannten Punkte sind erste Grundlagen und Schritte für ein funktionierendes Qualitätsmanagement, welches im Unternehmen vorhanden sein muss, damit ein Franchise-System Erfolg haben kann.

Der Begriff Qualität stammt von dem lateinischen „qualitas“ ab und beschreibt die Beschaffenheit eines Gegenstandes.²⁸ Sie repräsentiert sämtliche Eigenschaften die ein Produkt, eine Leistung oder ein Verfahren besitzt und ist ein notwendiger Maßstab für die Kaufentscheidung von Kunden. Außerdem stellt die Qualität einen Faktor dar, welcher in Wechselwirkung mit der Wettbewerbssituation und der Leistungsfähigkeit des Anbieters steht.²⁹ Qualität ist eine grundlegende Voraussetzung für die Befriedigung von Kundenwünschen. Durch das Erreichen einer hohen Qualität, soll eine hohe Kundenbindung erreicht werden. Sie findet ihren Ausdruck in Dimensionen, wie Gebrauchstauglichkeit, Ausstattung, Normgerechtigkeit, Haltbarkeit, Sicherheit, Design, Leistung, Zuverlässigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit.³⁰ Da die Nachfrager immer anspruchsvoller werden und zahlreiche Alternativen zur Wahl haben, ist eine Loyalität der Nachfrager zu ihrem Anbieter von hoher Bedeutung. Diese kann durch eine hohe Qualität und somit eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erreicht werden. Die Qualität ist daher ein wichtiger Bestandteil der Existenzsicherung.³¹ Eine gute Qualität bringt Kostenvorteile. Qualitätskosten könne mit einer Investition verglichen werden. Zu Beginn muss das Unternehmen eine hohe Auszahlung tätigen. Aber im Zeitverlauf resultieren Kosteneinsparungen, zum Beispiel aufgrund sinkender Fehlerfolgekosten. Qualität sollte daher im Unternehmen aktiv gefördert werden. Bei allen Mitarbeitern muss ein Qualitätsbewusstsein geschaffen werden und die Qualität als ein Unternehmensziel verankert werden. Dazu sollten umfassende Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt und eine Dokumentation des Qualitätsmanagement etabliert werden.³² Nur durch eine überlegene Qualität gegenüber den Konkurrenten kann ein Unternehmen auf lange Sicht erfolgreich sei.³³ Die Qualität eines Produktes, einer Leistung oder eines Verfahrens setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen. Der Technik und der Geisteshaltung. Für den Unternehmenserfolg ist es entscheidend diese Betrachtung auf das gesamte Unternehmen auszuweiten und die Qualität durch ein Managementsystem im

²⁷ online: LEY, 2015, Franchise-Systeme (17.07.2015)

²⁸ vgl. KAMISKE; BRAUER, 1996, S.57

²⁹ vgl. BRÜGGEMANN; BREMER, 2012, S.3

³⁰ vgl. PEPELS, 1998, S. 124

³¹ vgl. PEPELS, 1998, S. 122

³² vgl. PEPELS, 1998, S. 123

³³ vgl. KAMISKE; BRAUER, 1996, S.5

Unternehmen zu etablieren. Ein solches System wird als Total Quality Management bezeichnet.³⁴ Das Qualitätsmanagement ist ein Management systematischer Planungs- und Steuerungskonzepte bezüglich der Qualität.³⁵ Ein Qualitätsmanagementsystem, kurz QM-System, bildet die Gesamtheit der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung ab, dient der Verknüpfung sämtlicher qualitätsbezogener Aktivitäten und arbeitet im Hinblick auf eine einheitliche, gezielte Planung und Umsetzung, sowie Steuerung der Maßnahmen bezüglich der Qualität.³⁶ Es beschreibt alle notwendigen Abläufe und Prozesse, sowie Zuständigkeiten und erforderliche Mittel beziehungsweise Ressourcen, die zur Sicherstellung der Qualität erforderlich sind. Im Rahmen eines QM-Systems müssen Qualitätsziele definiert werden. Diese dienen der Bewertung der Qualität und deren Verbesserung und somit dem Nachweis der Wirksamkeit des Systems. Das QM-System sollte alle Festlegungen und Aktivitäten im Unternehmen danach ausrichten die Qualitätsziele zu erreichen. Dazu sollte das System an die Interessen der Unternehmenspartner, wie zum Beispiel Kunden, ausgerichtet sein, eine qualitätsorientierte Führung gelebt werden, alle Mitarbeiter und Lieferanten mit einbezogen werden, alle Leistungen messbar sein und eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt und erreicht werden. In diesen Zusammenhang kann die Qualität auch als die Erfüllung aller Forderungen der Interessenpartner definiert werden.³⁷ Es existiert kein allgemein gültiges QM-System. Der Aufbau und der Umfang sind abhängig von den individuellen Gegebenheiten und Festlegungen eines Unternehmens. Zu diesen gehören die Zielsetzung, interne und externe Einflüsse, die Produktpalette, beziehungsweise Dienstleistungen, organisatorische Abläufe und die Unternehmensgröße. Es sollte ein System vernetzter Regelkreise auf allen betrieblichen Ebenen des Unternehmens entstehen, welches der allgemeinen Ordnung und der gezielten Umsetzung der Qualitätsaufgaben dient.³⁸ Beim Aufbau und der Etablierung eines QM-Systems können Normen und Forderungskataloge als Hilfsmittel herangezogen werden. Diese formulieren branchenweit akzeptierte Forderungen an die Gestaltung unternehmensspezifischer QM-Systeme.³⁹ Für die Umsetzung des Systems hat eine Zertifizierung, beziehungsweise Akkreditierung, eine hohe Bedeutung. Dafür müssen alle notwendigen Maßnahmen zur Implementierung des Systems gemäß bestimmter Zertifizierungsmaßnahmen umgesetzt worden sein.⁴⁰ Unter einer Akkreditierung versteht man eine formelle Anerkennung der Kompetenz einer Institution. Zertifizierungsstellen führen Prüfungen für Produkte, QM-Systeme und Personen

³⁴ vgl. KAMISKE; BRAUER, 1996, S. 57

³⁵ vgl. BRÜGGEMANN; BREMER, 2012, S.122

³⁶ vgl. KAMISKE; BRAUER, 1996, S. 63

³⁷ vgl. PFEIFER, 2001, S. 50

³⁸ vgl. KAMISKE; BRAUER, 1996, S. 64

³⁹ vgl. PFEIFER, 2001, S. 68

⁴⁰ vgl. BRUHN, 2013, S. 397

durch.⁴¹ Die Zertifizierung stellt eine Prüfung dar, bei dessen Vorgehensweise geprüft wird, ob beispielsweise ein Produkt oder Verfahren, die speziell vorgegebenen Forderungen erfüllt. Diese Prüfung wird nach dem Zertifizierungssystem durch Zertifizierungsstellen durchgeführt. Nach Bestehen der Zertifizierung erhält das Unternehmen ein Zertifikat.⁴²

Mit zunehmender Fokussierung auf den Dienstleistungssektor und dem folgenden Umdenken im Marketingbereich richtet sich das Dienstleistungsangebot ebenfalls genau an die Kundenwünsche und orientiert sich nach der Qualität. Mit wachsender Bedeutung des Dienstleistungssektors wächst auch die Bedeutung des Qualitätsmanagement für Dienstleistungen.⁴³

Die drei Hauptfaktoren der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften sind die Kosten, die Zeit und die Qualität. Das Unternehmen muss versuchen alle drei Faktoren so zu optimieren, ohne dabei auf einen anderen Faktor negativ einzuwirken. Das bedeutet die Qualitätsverbesserung darf nicht zu Kostenerhöhungen führen, die Zeitverkürzung sollte keine Kostensteigerung zur Folge haben und Kosteneinsparungen sollten nicht zu Lasten der Qualität getroffen werden.⁴⁴

Zusammengefasst kann man die Qualität als eine Beschaffenheitsgestaltung hinsichtlich aller Qualitätsforderungen definieren. Management beinhaltet die aufeinander abgestimmte Tätigkeit zum Leiten und Lenken einer Organisation. Daraus resultierend kann das Qualitätsmanagement kurz als ein Management bezüglich der Qualität beschrieben werden.⁴⁵ Das Qualitätsmanagement in Bezug auf seine Ziele und Mittel ist in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt.

⁴¹ vgl. PEPELS, 1998, S. 5

⁴² vgl. ZOLLONDZ, 2011, S. 452

⁴³ vgl. BRUHN, 2013, S. 9

⁴⁴ vgl. ZOLLONDZ, 2011, S. 3

⁴⁵ vgl. ZOLLONDZ, 2011, S. 237

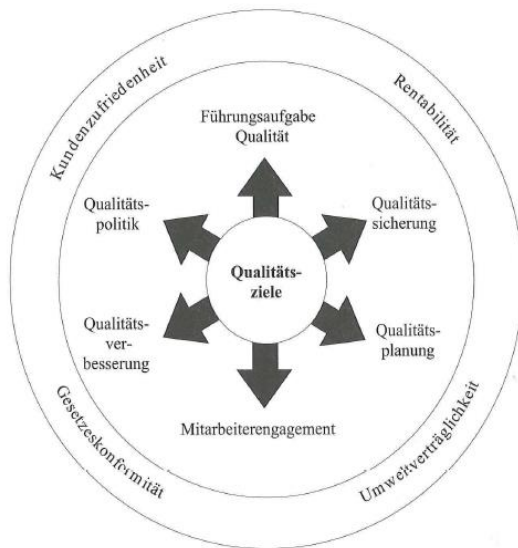


Abbildung 2 Ziele und Mittel des Qualitätsmanagements (vgl. KAMISKE; BRAUER, 2008, S.215)

2.2.4 Der Franchise-Geber

Der Franchise-Geber ist der Entwickler einer Idee, welcher Lizenzen an Franchise-Nehmer vergibt beziehungsweise verkauft.⁴⁶

Das Unternehmen, welches als Franchise-Geber auftritt, hat zunächst die Aufgabe den Franchise-Nehmer auszuwählen. Dabei muss dieser gezielt Unternehmen ausählen, die in das System passen, geeignet sind und über finanzielle Mittel verfügen.⁴⁷

Wie bereits erwähnt besteht die Hauptverpflichtung des Franchise-Gebers darin ein Dauerschuldverhältnis, in Form eines Franchise-Vertrags, mit dem Franchise-Nehmer zu schließen, durch welchen die Nutzungsüberlassung von Rechten und Know-How gewährt wird.⁴⁸ Für das Leistungsangebot beziehungsweise für das Franchise-Paket, was dem Franchise-Nehmer zur Verfügung gestellt wird, gibt es keine einheitlich vorgegebenen Inhalte. Die genauen Leistungen sind branchen- und unternehmensabhängig und müssen zwischen den Parteien verhandelt und vertraglich festgehalten werden.⁴⁹ Der Franchise-Geber hat die im Franchise-Vertrag geregelten Leistungen und Pflichten zu erfüllen. Dazu gehört unter anderem die Beachtung der vereinbarten Arbeitsteilung zwischen den Parteien. Eine weitere Aufgabe des Franchise-Gebers ist es, im Vorhinein einen effizienten Systemhintergrund aufzubauen und dieses System ständig weiter zu entwickeln.⁵⁰

⁴⁶ online: WEINZIERL, 2015, Die beteiligten Parteien (18.07.2015)

⁴⁷ vgl. STEIFF, 2004, S. 31

⁴⁸ vgl. ARNOLD, 1992, S. 5

⁴⁹ vgl. BÜCHNER; KÄSTNER, 1995, S. 16

⁵⁰ vgl. STEIFF, 2004, S. 28

Mit Abschluss des Franchise-Vertrages muss der Geber dem Nehmer das sogenannte Franchise-Paket überreichen. Dieses beinhaltet das Know-How, sowie die Beschaffungs-, Absatz- und Koordinationskonzepte und die Verfügung über die Nutzungsrechte an Marken oder Schutzrechten.⁵¹ Das Know-How, welches sowohl technische, als auch wirtschaftliche Informationen über die Betriebsführung und Leistungserbringung beinhaltet, muss dem Franchise-Nehmer in einer angemessenen Art und Weise übermittelt werden. Neben der Weitergabe des Franchise-Pakets muss dem Nehmer ein Handbuch übergeben werden. Bei der Einführung und der späteren Zusammenarbeit mit dem Franchise-Nehmer müssen diesem Schulungen, Seminare, Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden. Die Grundlage eines jeden funktionierenden Systems bildet ein Informationsaustausch. Daher besteht auf beiden Seiten eine gegenseitige Informationspflicht.⁵² Der Franchise-Nehmer muss beim Aufbau und bei der laufenden Führung durch den Franchise-Geber unterstützt werden. Um diese Unterstützung an die jeweilige Situation anpassen zu können, besitzt der Franchise-Geber Kontroll- und Weisungsrechte über den Franchise-Nehmer. Diese Rechte dienen ebenfalls dazu ein systemkonformes Verhalten des Nehmers zu erreichen und zu überprüfen. Zu diesem Verhalten gehört ebenfalls ein einheitlicher Auftritt am Markt.⁵³ Im Interesse des Franchise-Gebers, werden die Geschäftsbereiche der Franchise-Nehmer nach einen einheitlichen Ausstattungs- und Einrichtungsniveau aufgebaut. Die Aufgaben des Franchise-Gebers bestehen in der Unterstützung bei der Standortwahl, im Aufbau der Betriebsstätte und bei Verhandlungen mit den verschiedenen Institutionen.⁵⁴ Die Parteien müssen als ein geschlossenes System auftreten. Dazu gehört ein einheitlicher Qualitätsstandard und ein einheitliches Leistungsprogramm. Diese Fakten müssen im Franchise-Vertrag genau definiert werden. Der Franchise-Geber hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe die Marke weiter aufzubauen und zu vermarkten. Zu seinen Pflichten gehört es daher eine Werbungs- und Verkaufsförderung für das System zu schaffen.⁵⁵ Dies ist unter anderen über eine Informationsgewinnung durch Recherchen am Absatz- und Beschaffungsmarkt möglich.⁵⁶

Zusammengefasst bestehen die Pflichten und Aufgaben des Franchise-Gebers darin die vertraglich vereinbarten Regel und Standards bezüglich des Leistungsaustausches und der Arbeitsteilung einzuhalten, um die Funktionsfähigkeit des Systems zu gewährleisten.⁵⁷ Dieses System ist durch den Franchise-Geber

⁵¹ vgl. ARNOLD, 1992, S. 2

⁵² vgl. STEIFF, 2004, S. 29

⁵³ vgl. STEIFF, 2004, S.17

⁵⁴ Vgl. HANRIEDER, 1991, S. 13

⁵⁵ vgl. STEIFF, 2004, S. 30

⁵⁶ vgl. STEIFF, 2004, S. 31

⁵⁷ vgl. STEIFF, 2004, S.32

ständig voran zu bringen. Dazu können eigene oder externe Forschungen und die Nutzung der Erfahrungen und des Wissens der Franchisepartner genutzt werden. Eine weitere Grundlage des Systems ist der Wissens- und Informationsaustausch zwischen den Partner, welcher durch organisatorische Maßnahmen durch den Franchise-Geber hergestellt werden muss. Die Wettbewerbsvorteile, welche durch ein funktionierendes und erfolgreiches System erreichten wurden, hat der Geber durch den Einsatz seiner Kontroll- und Weisungsrechte zu sichern.⁵⁸ Der Franchise-Geber übernimmt somit die Planung, Durchführung und Kontrolle eines Betriebstyps.⁵⁹

2.2.5 Der Franchise-Nehmer

Das Unternehmen, welches im eigenen Namen und auf eigene Rechnung das Nutzungsrecht für ein bestimmtes Geschäftskonzept erwirbt, wird als Franchise-Nehmer bezeichnet.⁶⁰ Dieser ist daher ein selbständiger Unternehmer, der mit dem vom Franchise-Geber erworbenen Know-How, lokal tätig wird.⁶¹ Er übernimmt die Leitung eines Betriebes, die Anleitung von Mitarbeitern und handelt unter den Namen des Franchise-Gebers bei der Produktion oder beim Vertrieb von Erzeugnissen oder Dienstleistungen.⁶²

Zu den Hauptpflichten des Franchise-Nehmers werden die Zahlung eines vereinbarten Entgelts und die Übernahme der Vertragsverpflichtungen gezählt. Diese werden in dem gemeinsam geschlossenen Dauerschuldverhältnisses, in Form des Franchise-Vertrags, beschlossen.⁶³ Die Zahlung des Entgelts wird häufig in Form einer laufenden umsatzabhängigen Franchise-Gebühr vorgenommen.⁶⁴ Grundsätzlich hat auch der Franchise-Nehmer die vertraglich geregelten Leistungen und Pflichten zu erfüllen.⁶⁵ Zu der Vertragserfüllung gehört ebenfalls die Einhaltung der vereinbarten Regelungen und Standards bezüglich des Leistungsaustauschs und der Arbeitsteilung. Diese Einhaltung dient der Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des Systems.⁶⁶ Wie bereits beim Franchise-Geber erwähnt, besteht eine gegenseitige Informationspflicht. Der Franchise-Nehmer hat daher die Pflicht sämtliche notwendigen Informationen an den Franchise-Geber weiter zu geben, um die Kontrolle durch den Geber zu ermöglichen. Darunter fallen unter anderen

⁵⁸ vgl. STEIFF, 2004, S. 31

⁵⁹ vgl. ARNOLD, 1992, S. 2

⁶⁰ online: WEINZIERL, 2015, Die beteiligten Parteien (18.07.2015)

⁶¹ vgl. STEIFF, 2004, S. 28

⁶² vgl. ARNOLD, 1992, S. 2

⁶³ vgl. ARNOLD, 1992, S. 5

⁶⁴ vgl. HANRIEDER, 1991, S.16

⁶⁵ vgl. STEIFF, 2004, S. 28

⁶⁶ vgl. STEIFF, 2004, S.32

sämtliche Geschäftsdaten, und wenn nötig, die Einsicht in die Geschäftspapiere.⁶⁷ Weiterhin hat der Nehmer dem Geber Auskunft über die Geschäftsentwicklung, die regionale Marktsituation, Konkurrenzunternehmen und Kundenmeinungen zu geben. Am Markt müssen die Partner als ein geschlossenes System agieren, daher ist ein einheitlicher Außenauftritt notwendig. Dieser kann nur erreicht werden, wenn auch der Franchise-Nehmer die vertraglich vereinbarten Qualitätsstandards und Leistungen einhält. Der Franchise-Nehmer übernimmt daher auch Aufgaben bezüglich der Vermarktung und Ausbau der Marke, in Form der Durchführung von lokalen Verkaufsförderungsmaßnahmen.⁶⁸ Neben der Informationspflicht besteht die Pflicht der Ausbildung. Der Franchise-Geber muss dem Franchise-Nehmer Schulungen und Beratungen anbieten, welche durch diesen auch besucht werden müssen.⁶⁹

Die Hauptpflichten des Franchise-Nehmers sind in der nachfolgenden Abbildung 3 „Die Hauptleistungen des Franchise-Nehmers“ noch mal zusammengefasst und grafisch dargestellt.

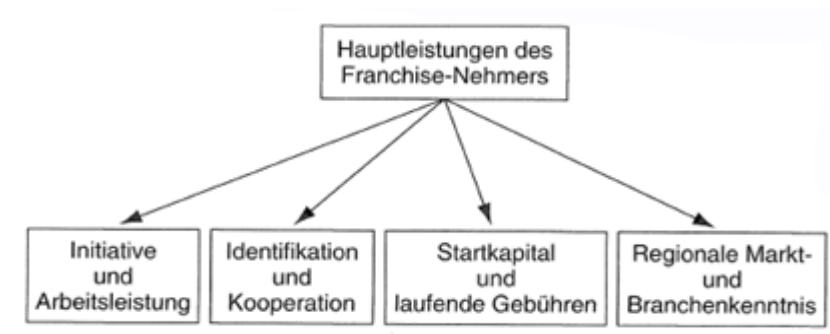


Abbildung 3 Die Hauptleistungen des Franchise-Nehmers (BÜCHNER; KÄSTNER, 1995, S.38)

2.3 Gründe für die Anwendung eines Franchise-Systems

2.3.1 Allgemeine wirtschaftliche Vorteile des Franchising

Ein Franchise-System bietet für alle Beteiligte wirtschaftliche Vorteile. Zunächst liegt der Hauptvorteil darin, dass der Franchise-Geber und alle Franchise-Nehmer einheitlich am Markt auftreten. Das geschaffene Marken-Image ist von beiden Parteien zu nutzen. Dieser Bekanntheitsgrad beim Kunden äußert sich in einer erhöhten Marktdurchdringung.⁷⁰ Der hohe Standardisierungsgrad, die Vereinheitlichung und die Imageeinheit bringen weiteren Erfolg beim Absatz.⁷¹ Weitere allgemeine Vorteile bestehen in der einfachen Multiplikation des einmal

⁶⁷ vgl. STEIFF, 2004, S. 29

⁶⁸ vgl. STEIFF, 2004, S. 30

⁶⁹ vgl. STEIFF, 2004, S. 31

⁷⁰ vgl. SELZNER, 1994, S. 26

⁷¹ vgl. SELZNER, 1994, S. 27

vorhandenen Verkaufskonzepts, dem vereinten Kapital, was zu verstärktem Wachstum führt und der schnellen und flexiblen Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen, wie zum Beispiel Systemweiterentwicklungen, durch die Verpflichtung der Informationsweitergabe.⁷²

Für den Konsumenten entsteht der Vorteil eine bekannte Marke mit einer bestimmten Qualität und für einen bestimmten Preis regional und überregional nutzen zu können. Dem Verbraucher werden dadurch lange Such- und Informationsaufwendungen erspart. Durch den Aufbau eines engen Vertriebsnetzes, kann eine hohe Marktversorgung gewährleistet werden, was wieder für den Konsumenten vorteilhaft ist. Gesamtwirtschaftlich fördert das Franchise-System eine Dezentralisierung. Das Franchising hilft dabei selbstständig tätige und wettbewerbsfähige Kaufleute zu schaffen und so eine gesamtwirtschaftliche Konzentration auf Großunternehmen zu vermindern. Der erleichterte Weg in die Selbstständigkeit schafft und unterstützt den Aufbau von klein- und mittelständische Unternehmen. Dies führt zu einer generellen Stärkung der Gesamtwirtschaft. Durch diese Dezentralisierung werden auch Ansiedlungen von Gewerbe in strukturschwachen Regionen ermöglicht und gefördert. Dies ist ebenfalls ein weiterer Vorteil für den Verbraucher, der die Leistungen und Produkte von bekannten Unternehmen regional finden und nutzen kann.⁷³

Ein Franchise-System verbindet den Vorteil von großen Unternehmen, in Form der Marktmacht, mit dem Vorteil kleiner Unternehmen, in Form der Marktnähe. Der Franchise-Geber generiert mit der Anzahl und der Verbreitung seiner Franchise-Nehmer eine Marktmacht und der Franchise-Nehmer schafft lokal eine Marktnähe. Durch diese Präsenz wird der Bekanntheitsgrad weiter erhöht und verbreitet. Dies generiert eine hohe Marktdurchdringung, welche zu Umsatzsteigerungen führt. Die Marktdurchdringung kann jedoch nur erfolgreich von statten gehen, wenn die vereinbarten Regelungen eingehalten werden. Darunter fällt auch die Ausbildung eines hohen Standards bei der Kundenbetreuung. Diese Kundennähe ermöglicht eine schnelle und flexible Reaktion auf zum Beispiel Änderungen der Kundenwünsche oder neue Marktanforderungen.⁷⁴

⁷² vgl. DFV, 2013, S. 5

⁷³ vgl. WAGENSEIL, 2005, S. 26f.

⁷⁴ vgl. DFV, 2013, S. 5

2.3.2 Wettbewerbsvorteile für den Franchise-Geber

Dem Franchise-Geber entstehen durch den Aufbau eines Franchise-Systems zahlreiche Vorteile, welche am Markt als Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen genutzt werden können.⁷⁵

Ein Franchise-System begründet eine enorme Expansionskraft.⁷⁶ Durch ein Franchise-System kann die Geschäftsidee des Franchise-Gebers mit den verbundenen Produkten oder Dienstleistungen schnell verbreitet werden. Durch ein wirksames Marketing ist eine schnelle Expansion möglich. Eine Expansion, beziehungsweise Ausbreitung, wird durch den Aufbau zahlreicher Verkaufsbeziehungsweise Geschäftsstellen durchgeführt. Es wird ein Verkaufsstellennetz durch die Franchise-Nehmer aufgebaut und geführt. Dies sichert dem Franchise-Geber seine Wettbewerbsposition durch eine hohe Markabdeckung und Absatzsicherung. Da die Geschäftsstellen von dem Franchise-Nehmer selbst finanziert und aufgebaut werden, ist eine Expansion für den Franchise-Geber im Vergleich kostengünstig.⁷⁷ Das Franchise stellt damit ein ideales Expansionsinstrument für Geschäftsideen dar.⁷⁸ Die Expansion, die einen schnellen Aufbau eines Vertriebssystems bezeichnet, sichert dem Franchise-Geber eine starke Marktdurchdringung und gesicherte Absatzwege. Des Weiteren kann eine hohe Produktivität, ein unmittelbarer Marktzugang und eine gleichmäßige Marktabdeckung erreicht werden.⁷⁹

Der Franchise-Geber hat ein einheitliches Marketingkonzept zu erstellen und mit Hilfe seiner Kontrollrechte die vereinbarten Qualitätsstandards zu kontrollieren und durchzusetzen. Das Franchise kann daher durch den Franchise-Geber als ein Marketinginstrument genutzt werden, um das Marktgeschehen mitzugestalten und Marktanteile zu halten beziehungsweise zu gewinnen.⁸⁰ Ein weiterer Vorteil für den Franchise-Geber besteht somit in der Planung und Ausführung des Marketingkonzepts. Aufgrund der Mithilfe des Franchise-Nehmers kann die Durchführung kostengünstiger erfolgen. Der Franchise-Nehmer schafft für den Geber einen direkten Marktzugang. Er vertritt diesen beim Kunden und gibt sämtliche notwendigen Informationen an den Franchise-Geber weiter. Dieser kann dann unmittelbar eine Marketinganpassung an die veränderte Situation entwickeln. Ebenfalls können durch den Franchise-Nehmer Beratungsstellen für Kunden eingerichtet werden. Diese können zur Recherche genutzt werden, da die gesammelten Informationen wieder an den Franchise-Geber weitergegeben werden.

⁷⁵ vgl. SCHLÜTER, 2001, S. 31

⁷⁶ vgl. ALZNAUER-LESAAR, 1995, S. 73

⁷⁷ vgl. SKAUPY, 1995, S. 53f.

⁷⁸ vgl. WAGENSEIL, 2005, S. 27

⁷⁹ vgl. SELZNER, 1994, S. 27

⁸⁰ vgl. SELZNER, 1994, S. 27

Der Franchise-Geber kann daher immer auf Veränderungen und aktuelle Situationen reagieren. Voraussetzung dafür ist der Auftritt des Franchise-Nehmers beim Kunden. Diese müssen motiviert sein und einheitlich auftreten und handeln, um den Absatz zu sichern. Dieses Verhalten bei der Verkaufspraxis kann und muss der Franchise-Geber durch seine Systemplanung beeinflussen.⁸¹

Um Fehlentscheidungen zu vermeiden, muss der Franchise-Geber seine Organisation und Führung straff aufbauen und durchsetzen. Dazu werden sämtliche Einzelheiten, betreffend dem Aufbau und dem Ablauf der Geschäfte, vom Franchise-Geber vorgegeben. Diese Vorgaben werden in Rahmen des Franchise-Vertrags und des Handbuchs an die Franchise-Nehmer weitergegeben. Es entsteht eine Standardisierung der Verhaltensweisen aller Beteiligten. Diese werden durch die Systemzentrale überwacht und bei Verstößen eingegriffen. Genau in dieser Steuerung der Franchise-Nehmer besteht ein weiterer Vorteil des Franchise-Gebers gegenüber Konkurrenten.⁸²

Bei dem Aufbau eines Franchise-Systems, muss der Franchise-Geber seine Franchise-Nehmer sorgfältig auswählen. Er muss dabei persönlich, kaufmännisch und finanziell geeignete Unternehmen auswählen. Ein Franchise-Nehmer ist grundsätzlich kostengünstiger, als beispielsweise ein Filialleiter. Der Vorteil für den Franchise-Geber besteht in der Einsparung der Fixkosten für dieses Personal.⁸³ Das Personal der Geschäftsstelle für den späteren Geschäftsbetrieb muss jeder Franchise-Nehmer selbst einstellen. Diese Aufwendungen für die Personalanstellung und Personalkosten werden an die Franchise-Nehmer übertragen. Ein selbstständig tätiger Franchise-Nehmer wird, aufgrund der Risiken die er trägt, mehr Initiative und Motivation zeigen, als zum Beispiel ein angestellter Filialleiter. Dies kann der Franchise-Geber für sich und den Erfolg des Systems nutzen.⁸⁴

Auch finanzwirtschaftlich kann der Franchise-Geber Vorteile erreichen. Ein Finanzierungseffekt entsteht durch die zusätzlichen Finanzierungsquellen durch den Franchise-Nehmer. Dieser muss eine vertraglich definierte einmalige Abschlussgebühr und laufende Franchisegebühren zahlen.⁸⁵ Durch diese Zahlungen findet eine Kapitalisierung von immateriellen Werten (Nutzung von Know-How und Schutzrechten) statt, wodurch finanzielle Vorteile für den Franchise-Geber entstehen. Weiter ist finanzwirtschaftlich festzustellen, dass eine Kapitaleinsparung für den Franchise-Geber entsteht, da dieser keine hohen Investitionen für den Aufbau von Niederlassungen auf sich nehmen muss. Sämtliche Kosten für den Aufbau und den

⁸¹ vgl. SKAUPY, 1995, S. 53

⁸² vgl. SKAUPY, 1995, S. 54

⁸³ vgl. SKAUPY, 1995, S. 55

⁸⁴ vgl. SELZNER, 1994, S. 28

⁸⁵ vgl. SKAUPY, 1995, S. 54f

laufenden Betrieb der Niederlassungen werden von dem jeweiligen Franchise-Nehmer getragen.⁸⁶

Zusammengefasst umgreifen die Vorteile für den Franchise-Nehmer die Bereiche: Expansionsrisiko, Kundennähe, Marktbeobachtung, Frühwarnsystem, Personalkosten und Kapitalbedarf. Das Expansionsrisiko wird durch den Aufbau der Franchise-Betriebe durch die Franchise-Nehmer selbst für den Geber reduziert. Die Kundennähe wird durch eine gute Kundenbeziehung durch die Tätigkeit der Nehmer vor Ort und die direkte Reaktion auf Kundenwünsche und Konkurrenzunternehmen aufgebaut. Die Maximierung, beziehungsweise Verbesserung, des Kundennutzens bringt dem System wirtschaftlichen Erfolg. Durch den Franchise-Nehmer wird eine Marktbeobachtung lokal durchgeführt und sämtliche Informationen über Veränderungen oder Entwicklungen werden an die Zentrale weitergegeben. Diese kann die gesammelten Informationen für eine Marktforschung nutzen. Die Kundennähe und Informationsaustausch kann als ein Frühwarnsystem erkannt und genutzt werden. Die selbstständig Tätigen Franchise-Nehmer handeln eigenständig für ihren Betrieb. Deshalb tragen sie auch sämtliche Kosten, wie Personalkosten, für ihren Betrieb selbst. Der Kapitalbedarf des Systems kann durch die zu zahlenden Gebühren durch den Franchise-Nehmer und die Umsatzsteigerung aus dem Wachstum bedient werden.⁸⁷

2.3.3 Erleichterungen bei der Existenzgründung für den Franchise-Nehmer

Der Franchise-Nehmer ist selbstständig tätig, da er der rechtliche Eigentümer des Betriebes ist. Trotzdem ist er an ein Unternehmen gebunden. Dies stellt ein Vorteil für den Franchise-Nehmer gegenüber klassischen Existenzgründern dar. Er kann auf Hilfestellungen und Problemlösungen in Bezug auf die Errichtung und Führung des Betriebes, durch den Franchise-Geber vertrauen. Durch die Übergabe des Handbuches werden dem Franchise-Nehmer sämtliches Wissen und Erfahrungen zur Verfügung gestellt. Des Weiteren wird der Franchise-Nehmer durch den Franchise-Geber ausgebildet. Die Ausbildung erfolgt zugeschnitten auf das System in kaufmännischer, technischer und betriebswirtschaftlicher Sicht, in Rahmen von Trainingsprogrammen, Seminaren und Schulungen. Der Nehmer verfügt über die Marketing-, Verkaufsförderungs- und Werbegrundsätze des Unternehmens.⁸⁸

Die Existenzgründer sind häufig betriebswirtschaftlich überfordert. Bei Gründungsentscheidungen, wie zum Beispiel über den Standort, die Produkte, den

⁸⁶ vgl. SELZNER, 1994, S. 28

⁸⁷ online: FRANCHISEPORTAL, 2014, Vorteile des Franchise-Gebers (19.07.2015)

⁸⁸ vgl. SKAUPY, 1995, S. 57

Marktauftritt, die Beschaffung und den Absatz bestehen große Risiken für Fehlentscheidungen und somit die Gefahr des Scheiterns. Wenn sich ein Existenzgründer für den Eintritt in ein Franchise-System als Franchise-Nehmer entscheidet, wird dieses Risiko verringert. Gründe dafür sind die Beratungs- und Hilfeleistungen, die Kontroll- und Weisungsrechte, die angebotenen Weiterbildungen und Schulungen, sowie die Übertragung des Wissens und der Erfahrungen des Franchise-Gebers. Der Existenzgründer als Franchise-Nehmer kann daher ohne Marktinformationen und Branchenerfahrungen selbstständig tätig werden.⁸⁹ Bei den Weiterbildungen durch den Franchise-Geber werden dem Existenzgründer auch Fachkenntnisse und Führungsqualifikationen vermittelt. Diese Schulungen und eine ständige Systemweiterentwicklung und Marktübersicht durch den Franchise-Geber dienen der Absicherung der geschaffenen Existenz der Franchise-Nehmer.⁹⁰ Die Vorbereitung und Einarbeitung der Franchise-Nehmer kann neben Schulungen und Seminaren auch durch Trainingsprogramme, Patenschaften und Mitarbeit in der Zentrale erfolgen. Die Franchise-Zentrale steht dem Franchise-Nehmer auch danach jederzeit mit Rat und Tat zur Seite.⁹¹

Durch den Abschluss eines Franchise-Vertrags wird die Verfügung über das Know-How und den Namen einem Franchise-Nehmer erlaubt. Der Franchise-Nehmer verfügt damit auch über das Image und den Bekanntheitsgrad des Partners.⁹² Dem Franchise-Nehmer ist damit ein schnelles regionales Bekanntwerden durch einen einheitlichen Marktauftritt mit einem bekannten Franchise-Geber sicher.⁹³ Die Verbreitung der Marke und Imagepflege kann nur über ständige Verkaufsförderungsmaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung erreicht werden. Diese Aufgaben werden vom Franchise-Geber übernommen. Der Franchise-Nehmer kommt in den Mitgenuss der Folgen dieser nationalen und internationalen Arbeit. Durch diese Leistungen soll der Bekanntheitsgrad kontinuierlich steigen und somit die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen fördern.⁹⁴ Da diese Leistungen vom Franchise-Geber übernommen werden und ein Marketingkonzept ebenfalls von diesem bereits erstellt wurde, hat der Franchise-Nehmer hohe Einsparungen im Bereich des Marketings zu erwarten.⁹⁵

Insgesamt kann der Franchise-Nehmer mit verminderten Fixkosten und einer operativen Entlastung rechnen. Da Kosten für Planung, Schulungen und Marketing von der Zentrale übernommen werden, sind die Fixkosten gegenüber klassischen

⁸⁹ vgl. JUNGWIRTH, 1994, S. 99

⁹⁰ vgl. JUNGWIRTH, 1994, S. 100

⁹¹ vgl. SKAUPY, 1995, S. 59

⁹² vgl. SKAUPY, 1995, S. 58

⁹³ vgl. JUNGWIRTH, 1994, S. 100

⁹⁴ vgl. SKAUPY, 1995, S. 60

⁹⁵ vgl. SELZNER, 1994, S. 28

Existenzgründern geringer. Außerdem wird der Nehmer durch die Leistungen des Gebers in Bezug auf unternehmerische Aufgaben entlastet und kann sich auf das operative Geschäft konzentrieren. Somit entsteht für den Nehmer ein Absicherungseffekt, da er die Vorzüge der Selbstständigkeit nutzen, aber die damit verbundenen Risiken vermindern kann.⁹⁶ Dank der zahlreichen Leistungen durch den Franchise-Geber kann der Franchise-Nehmer schnell Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten erreichen.⁹⁷

Der Existenzgründer, der zum Franchise-Nehmer wird, handelt im Verbund. Es findet ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den Partnern statt. Damit kann ein Rückhalt aufgebaut werden und ein Zugehörigkeitsgefühl zum System entstehen.⁹⁸ Durch diese Tätigkeit in einem System wird das geschäftliche Risiko des Einzelnen vermindert.⁹⁹ Durch diese Sicherheit der Systemzugehörigkeit wird die Kreditwürdigkeit der Betriebe erhöht.¹⁰⁰

Zusammengefasst betreffen die Vorteile für den Franchise-Nehmer folgende Bereiche: Renommee, Produktivität, Risikominderung, Koordination und Kooperation. Das Renommee kann in Form der einfachen Überwindung der Markteintrittsbarrieren, durch den bereits vorhandenen Bekanntheitsgrad genutzt werden. Weiterhin entstehen, durch das positive Image, Vorteile bei der Kreditwürdigkeit und beim Wettbewerb um Kunden. Eine erhöhte Produktivität kann durch eine verkürzte Vorbereitungs- und Anlaufzeit, aufgrund des enormen Erfahrungsvorsprungs, erreicht werden. Des Weiteren dienen die Reduzierung der Gründungskosten und die Arbeitsteilung, der Steigerung der Produktivität und den früheren Eintritt in die Gewinnzone gegenüber klassischen Existenzgründern. Eine Risikominderung wird durch die Verwendung eines erprobten Geschäftskonzepts, Hilfestellungen durch die Zentrale zur Fehlervermeidung und die Konzentration auf die Kunden durch Arbeitsteilung erzielt. Die Koordination wird durch die Zentrale übernommen. Dank der Unternehmensgröße werden Kostenvorteile geschaffen. Mit diesen wird die Marktmacht und die Wettbewerbsposition gefördert und gestärkt.. Eine Kooperation wird durch einen Erfahrungsaustausch und Betreuung gekennzeichnet. Die notwendige Kooperation im System steigert die Leistungsfähigkeit und bringt Wettbewerbsvorteile für alle ein. Der Teamgeist zwischen den Partnern schafft eine Eigendynamik.¹⁰¹

⁹⁶ vgl. SELZNER, 1994, S. 29

⁹⁷ vgl. WAGENSEIL, 2005, S.27

⁹⁸ vgl. SKAUPY, 1995, S.61

⁹⁹ vgl. SKAUPY, 1995, S.60

¹⁰⁰ vgl. JUNGWIRTH, 1994, S. 100

¹⁰¹ online: FRANCHISEPORTAL, 2014, Vorteile des Franchise-Nehmers (19.07.2015)

2.4 Aufbau eines Franchise-Systems

2.4.1 Theoretische Ablauf des Aufbaus

Der Aufbau eines Franchise-Systems wird zunächst vom zukünftigen Franchise-Geber durchgeführt. Im ersten Schritt muss dieser seine Ausgangslage, genauer gesagt, das vorhandene Geschäftskonzept prüfen. Dazu muss geprüft werden, ob sich dieses für ein Franchise-System eignet. Dies ist der Fall, wenn es auf regionaler Basis angesiedelt und auf die regionale Marktdurchdringung ausgerichtet ist. Der Markt, auf welchen angeboten werden soll, muss auch zukunftssicher sein. Außerdem muss das Unternehmen einzigartig sein. Dies wird durch ein einzigartiges Geschäftskonzept geschaffen, was zu Alleinstellungsmerkmalen führt.¹⁰² Das Konzept und der gesamte Betrieb müssen auf ihre Stärken und Schwächen hin untersucht werden. Es ist von großer Bedeutung, dass keine Mängel beim Management und im Know-How vorhanden sind. Alle bei der Analyse entdeckten Mängel müssen sofort beseitigt werden. In finanzwirtschaftlicher Sicht muss in Form einer Rentabilitäts- und Tragfähigkeitsanalyse überprüft werden, ob die notwendige Kapitalkraft für die Entwicklung eines Franchise-Systems vorhanden ist.¹⁰³ Im zweiten Schritt werden die möglichen Franchise-Nehmer analysiert und eine bestimmte Zielgruppe definiert. Für die Zielgruppe muss das Konzept ansprechend sein und sie müssen einen besonderen Nutzen für sich daraus ziehen können.¹⁰⁴ Aus den gesamten Eigenschaften und Stärken des Unternehmens und den oben genannten Kriterien kann eine klar definierte Zielgruppe abgeleitet und definiert werden.¹⁰⁵ Im dritten Schritt wird der Expansionsplan festgelegt. Mit Hilfe einer Standort- und Gebietsdefinition werden mögliche Bereiche und Standorte die sich zum Franchise eignen ermittelt.¹⁰⁶ Mit einer Standortanalyse werden die Standorte, die sich besonders lohnen ermittelt. Auf Basis dieser Recherche können später die Planungen über Vertriebsgebiete beruhen. Im nächsten Schritt werden die notwendigen Unterlagen vorbereitet. Dazu gehören der Franchisevertrag, ein Leitfaden für den Partner und verschiedene Handbücher. Hier macht es Sinn eine rechtliche Prüfung von den Dokumenten von einem Rechtsbeistand durchführen zu lassen.¹⁰⁷ Zu den Handbüchern zählen unter anderem das System- und das Marketing-Handbuch. Im System-Handbuch werden die Leitlinien dokumentiert und das Profil genau definiert. Es wird darin die Philosophie, die Strategie und die wesentlichen Merkmale des Unternehmens beschrieben. Des Weiteren werden die Erfolgsfaktoren, notwendige Werkzeuge, die Ablauforganisation, sowie Regeln und

¹⁰² online: MONTAG, 2013, Franchisegeber werden (24.07.2015)

¹⁰³ online: FRANCHISE-NET, 2010, Ein eigenes Franchise-System aufbauen (24.07.2015)

¹⁰⁴ online: MONTAG, 2013, Franchisegeber werden (24.07.2015)

¹⁰⁵ online: FRANCHISE-NET, 2010, Ein eigenes Franchise-System aufbauen (24.07.2015)

¹⁰⁶ online: HANUSCH UND PARTNER, 2015, Franchise-System-Aufbau (24.07.2015)

¹⁰⁷ online: MONTAG, 2013, Franchisegeber werden (24.07.2015)

Standards der Zusammenarbeit mit in das Handbuch aufgenommen. Das Marketing-Handbuch bezieht sich auf die Absatzpolitischen Instrumente. Es werden Regelungen zum Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Kontrahierungsmix getroffen. Darunter fallen zum Beispiel das Beschreiben der Angebotspalette, von Kommunikationswegen und Absatzwegen, sowie der Preispolitik. Der Franchisevertrag wird nach den individuellen Vorgaben erstellt. Im Franchisevertrag werden ergänzend zu den vorgenommenen Regelungen in den Handbüchern die Hauptverpflichtungen der beiden Parteien geregelt.¹⁰⁸ Weitere genauere Erläuterungen zum Franchise-Vertrag werden im nachfolgenden Abschnitt 2.4.2 Der Franchise-Vertrag vorgenommen. Außerdem wird ein Schulungskonzept entworfen. Darunter werden Schulungsunterlagen angefertigt, die den Partner effektiv auf seine zukünftigen Aufgaben vorbereiten soll. Wichtig ist es jedoch auch den Partner auch später weiter zu schulen und sein Know-How auf dem aktuellen Stand zu halten. Wenn sämtlichen Dokumente vorbereitet sind kann ein erster Pilotladen eröffnet werden. In Form dieses Testbetriebs muss überprüft werden, ob die angestrebte Zielgruppe das Unternehmen annimmt, die angesetzten Preise angemessen sind und ob die geplanten Zahlen in der Praxis realisiert werden können. Aus den gewonnenen Informationen muss das Konzept überarbeitet werden, indem Fehler ausgebessert und das Konzept weiter verbessert wird.¹⁰⁹ Danach findet die Generalprobe im Rahmen der Pilotphase statt. Den Partnern werden die oben genannten vorbereiteten Unterlagen zur Verfügung gestellt. In der Pilotphase werden erste dezentrale Betriebe aufgebaut und geprüft, ob die Betriebe auch ferngesteuert erfolgreich sind. Bei der Zusammenarbeit mit mehreren Partnern müssen regelmäßig Schulungen stattfinden. Die Pilotphase eignet sich um weitere Fehler und Mängel aufzudecken und zu beseitigen. Am Ende der Pilotphase steht ein funktionierendes Franchise-System mit mehreren erfolgreichen Partnern. Im letzten Schritt findet das Suchen nach passenden Franchise-Nehmern statt. Die Auswahl sollte sehr sorgfältig von dem Franchise-Geber getroffen werden. Aufgrund der in der Pilotphase gesammelten Erkenntnisse können die genauen Anforderungen an die Partner ermittelt werden. Das Franchise-System muss aber auch attraktiv für die möglichen Franchise-Nehmer erscheinen, um gute und zuverlässige Partner an das Unternehmen binden zu können.¹¹⁰ Wenn die passenden Franchise-Nehmer gefunden und die Verträge abgeschlossen sind, werden die Geschäftsbetriebe durch die Franchise-Nehmer aufgebaut. Dabei sollte immer eine Sicherung durch die Systemleistung unter Beachtung des Markenschutzes stattfinden.¹¹¹ In der späteren Zusammenarbeit ist eine ständige Weiterentwicklung des Systems, Schulungen und

¹⁰⁸ online: HANUSCH UND PARTNER, 2015, Franchise-System-Aufbau (24.07.2015)

¹⁰⁹ online: MONTAG, 2013, Franchisegeber werden (24.07.2015)

¹¹⁰ online: FRANCHISE-NET, 2010, Ein eigenes Franchise-System aufbauen (24.07.2015)

¹¹¹ online: HANUSCH UND PARTNER, 2015, Franchise-System-Aufbau (24.07.2015)

Ausbreitung der Betriebe für den Erfolg entscheidend. In der nachfolgenden Abbildung 4 „Aufbau eines Franchise-Systems“ werden die gebrachten Erläuterungen nochmals verknüpft in einer Graphik dargestellt.

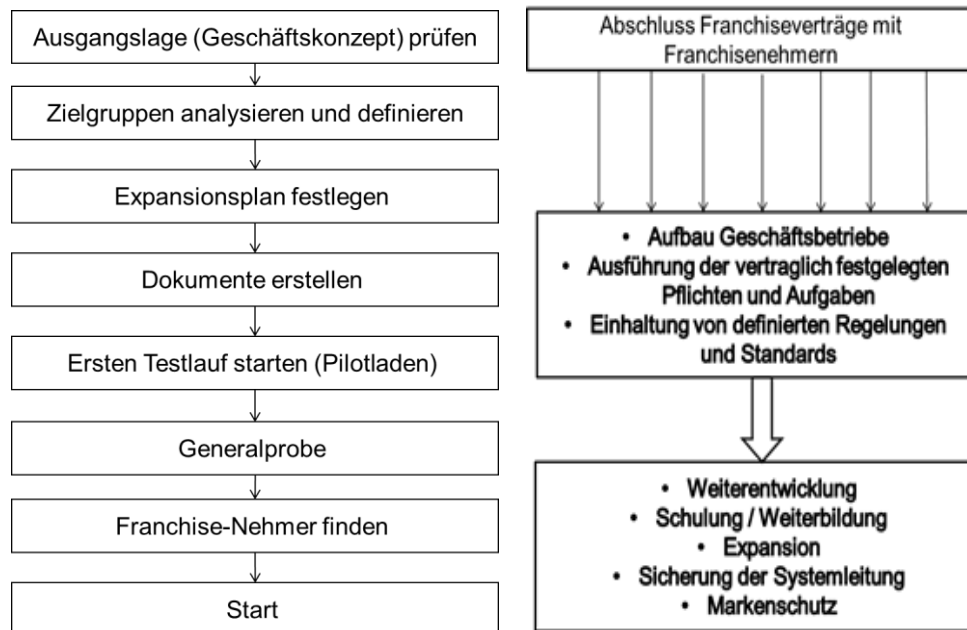


Abbildung 4 Aufbau eines Franchise-System (eigens erstellte Abbildung)

2.4.2 Der Franchise-Vertrag

Der Franchise-Vertrag ist neben dem Betriebshandbuch, dem Training für den Franchise-Nehmer und den eigentlichen Leistungen der Systempartner ein Teil der vier Grundsäulen des Franchise. Er ist der Know-How-Träger im System.¹¹²

Für einen Franchise-Vertrag gibt es keine speziellen gesetzlichen Regelungen oder allgemein gültige Musterverträge in Deutschland. Der jeweilige Franchise-Vertrag ist individuell an das entsprechende System genau und detailliert anzupassen.¹¹³ Die Aufstellung des Vertrages erfolgt auf den rechtlichen Grundlagen des Bürgerliche Gesetzbuchs (BGB) und des Handelsgesetzbuchs (HGB). In diesen Gesetzen werden die für das Franchise typischen Verträge, wie Kauf-, Miet-, Pacht- und Darlehensvertrag geregelt. Aufgrund dieser eher allgemeinen Rechtsgrundlage, gibt es keine einheitlichen oder verbindlichen Richtlinien, die die Formulierung betreffen. Wichtig hierbei ist es jedoch, das im Vertrag das Partner-Konzept deutlich beschrieben und die gegenseitigen Rechte und Pflichten aufgezählt werden. Bei der Gliederung beziehungsweise im Inhalt muss möglichst detailliert vorgegangen

¹¹² vgl. NEBEL; SCHULZ; FLOHR, 2008, S.52

¹¹³ vgl. DITGES, 2001, S.66

werden.¹¹⁴ Der Franchise-Vertrag bildet die rechtliche Basis der Vertragsbeziehung. Er wird mit Unterschrift der beiden Parteien geschlossen. Dieser ist meistens ein vom Franchise-Geber vorgegebenes und vorbereitetes Dokument. Beim Vertragsinhalt ist auf die Gleichbehandlung der Vertragspartner, besonders in Bezug auf die enthaltenen Verpflichtungen und Rechte, zu achten.¹¹⁵ Die Voraussetzung für den Abschluss eines Vertrages sollte ein vorheriges persönliches Kennlernen der Partner sein. Der Vertrag selbst sollte von einem Rechtsbeistand beider Parteien geprüft werden.¹¹⁶

Der Vertrag beinhaltet die formalen juristischen Regelungen der Geschäftsbeziehung der Parteien und ein konkret beschriebenes Leistungsversprechen. Bei der Gestaltung sollte eine klare Gliederung die Grundlage bilden. Außerdem ist auf eine Ausgewogenheit und Partnerschaftlichkeit bei den Inhalten zu achten. Inhalt des Vertrags wird eine konkrete Leistungsbeschreibung, Informationen über Voraussetzungen und Ziele für die Verbindung, Leistungsanreize, Sanktionen, mögliche Problemfelder und sonstige Absprachen.¹¹⁷ Im Aufbau sollten folgende Inhalte nicht vernachlässigt werden: die Vertragspartner, die Präambel, Leistungen und Pflichten von Franchise-Geber und Franchise- Nehmer, Erläuterungen zum Vertragsverhältnis und formale Regelungen. Die Vertragspartner müssen genannt und die Position als Franchise-Geber oder –Nehmer definiert werden. Die Inhalte des Vertragsverhältnis sollten Bestimmungen zum Vertragszeitraum, Vertragserneuerung oder -beendigung, sowie über Kündigungsmöglichkeiten, Sicherheitsklauseln, Übertragungsrechte, Auflösungsvereinbarungen und Vertragsänderungsvorbehalte enthalten. In den zuletzt genannten formalen Regelungen werden der Gerichtsstand und das anwendbare Recht genannt, mit Datum und Unterschrift wird der Vertrag geschlossen und auf Anlagen verwiesen.¹¹⁸ Die Präambel geht dem eigentlichen Vertrag voraus und besitzt keine unmittelbare Rechtswirkung. Sie stellt lediglich eine Absichtserklärung und Auslegungskriterium dar. Sie beinhaltet kurz den Vertragsinhalt und den Vertragszweck. Sie weist Ziele und Besonderheiten des Systems aus.¹¹⁹ Die Präambel stellt daher eine Kurzcharakterisierung des Vertrags dar und zeigt Wesen und Philosophie, sowie die wichtigsten Bestandteile der Kooperation dar. Dadurch werden die wichtigsten Vertragspunkte im Vorhinein durchdacht und komprimiert festgehalten.¹²⁰ Neben den genannten vertraglichen Grundlagen, wie der Präambel, dem Leistungsgegenstand, dem Geltungsbereich, den Vertragspartnern und dem Vertragsbestandteil, sowie neben den Bestimmungen

¹¹⁴ vgl. HANRIEDER, 1991, S. 70

¹¹⁵ vgl. SKAUPY, 1995, S.126

¹¹⁶ vgl. HANRIEDER, 1991, S. 71

¹¹⁷ vgl. NEBEL; SCHULZ; FLOHR, 2008, S. 51

¹¹⁸ vgl. PAULI, 1992, S. 142

¹¹⁹ vgl. NEBEL; SCULZ; FLOHR, 2008, S.192

¹²⁰ vgl. HANRIEDER, 1991, S. 71

über die Leistungsinhalte, mit den Leistungen des Franchise-Gebers und des Franchise-Nehmers, werden auch Vereinbarungen über die Leistungssicherung getroffen.¹²¹ Die Leistungssicherung dient der Qualitätssicherung mit Hilfe von Richtlinien und Handbüchern. Außerdem soll eine Leistungssicherung durch Regelungen und Bestimmungen im Berichtswesen, über das Wettbewerbsverbot, über das Abwerbeverbot, über Schutzrechte und Standards bei der Geheimhaltung, der Haftung, der Verfügung, sowie durch eine Datenschutzklausel erreicht werden. Bei den Regelungen über die Vertragsdurchführung muss der Beginn, die Dauer und das Ende des Vertrags definiert werden. Außerdem müssen Bestimmungen über die Eröffnung der Betriebe und möglicher Vertragsbeendigung aufgenommen werden.¹²²

Der Aufbau eines Franchise-Vertrages könnte daher beispielsweise wie in der folgenden Abbildung 5 aussehen:

Vertragspartner	- Franchise-Geber - Franchise-Nehmer
Präambel	- Wesen des Franchise - Kurzbeschreibung der Kooperation
Leistungen des Franchise-Gebers	- Produkte, Sortimente, Verfahren, Dienstleistungen - Marken-, Waren-, Handelszeichen - Service-Leistungen, Beratung, Schulung, Information - Finanzhilfe und Investitionen - Kommunikations-Aktivitäten (Werbung, Verkaufsförderung)
Pflichten des Franchise-Nehmers (mit Leistungssicherung)	- Franchise-Gebühren - Akzeptierung der Systempolitik - Verkaufspreisregelungen - Kontrollpflichten - Haftung - Geheimhaltungsklausel und gewerbliche Schutzrechte - Wettbewerbsverbot
Vertragsverhältnis	- Vertragszeitraum - Vertragserneuerung, -beendigung - Kündigungsmöglichkeiten - Sicherheitsklausel
Formales	- Gerichtsstand und anwendbares Recht - Datum und Unterschrift - Hinweis auf Anlagen

Abbildung 5 Aufbau eines Franchise-Vertrags (eigene Darstellung in Anlehnung an PAULI, 1992, S.142f.)

¹²¹ vgl. NEBEL; SCULZ; FLOHR, 2008, S.190

¹²² vgl. NEBEL; SCULZ; FLOHR, 2008, S.191

3. Das Franchise-System in der Praxis

3.1 Franchise in Deutschland – Entwicklung und aktuelle Zahlen

Das Franchising hat in Amerika eine lange Tradition. In Deutschland fand das System erst Mitte des 20. Jahrhunderts seine erste Bedeutung. Als erstes ausländisches Franchise-System eröffnete die Schnellrestaurantkette Wimpy 1965 seine erste Deutschland-Niederlassung.¹²³ Die ersten deutschen Franchiseansätze fanden sich den 1960er Jahre. Die ursprünglichen Filialunternehmen Nordsee, OBI und Ihr Platz begannen mit der Umwandlung zu Franchise-Systemen.¹²⁴ In der folgenden Zeit traten weitere ausländische Franchise-Systeme auf den deutschen Markt. Erste originäre Franchise-Systeme deutschen Ursprungs entstanden in den 1970er Jahre. Darunter 1969 der Schuhhandel Quick-Schuh, die Baumarktkette OBI 1970 und die Eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH im Jahr 1974.¹²⁵ Schwerpunkte im Aufbau der Systeme fanden sich im Einzelhandel, besonders im Handel mit Lebensmittel und Textilien, und im Dienstleistungssektor, besonders im Bereich der Gastronomie, Hotellerie, Auto und Ausbildung.¹²⁶ Im 21. Jahrhundert war ein kontinuierliches Wachsen in der Franchisewirtschaft zu erkennen. Gründe dafür waren zum einen die starke Expansion bereits bestehender Unternehmen und der Marktzutritt neuer Franchise-Geber. Mittlerweile wird das Franchising in nahezu allen Wirtschaftsbereichen und zwischen allen Wirtschaftsstufen praktiziert.¹²⁷ Jedoch sind in der Franchisewirtschaft weiterhin die Franchise-Systeme mit amerikanischem Ursprung dominant. In der Gastronomie zählen dazu zum Beispiel die Schnellrestaurants McDonald's, Burger King und Kentucky Fried Chicken.¹²⁸

Nach der aktuellsten Statistik vom Deutschen Franchise-Verband e.V. bleiben der Dienstleistungssektor mit rund 38% und der Handelssektor mit rund 27% die beliebtesten und am stärksten ausgebauten Franchise-Bereiche. Die weitere Branchenverteilung beträgt: 19% im Hotel- und Gastronomiebereich, 9% im Fitness- und Gesundheitsbereich und 7% im Handwerksektor. Die Entwicklung der Franchisewirtschaft bewegt sich jedoch langsam vom Dienstleistungsbereich weg. Der prozentuale Anteil des Dienstleistungssektors ist seit 2012 von 48% auf 38% gesunken. Im Gastronomiebereich ist hingegen seit dem Jahr 2009 mit 16% bis 2014 mit 19% ein kontinuierlicher Anstieg zu erkennen. Im Jahr 2014 kam der Bereich Fitness und Gesundheit hinzu, der bereits mit 9% zu verzeichnen ist. Die Anzahl der

¹²³ vgl. STEIFF, 2004, S.10

¹²⁴ vgl. TIETZ, 1991, S. 64

¹²⁵ vgl. STEIFF, 2004, S.11

¹²⁶ vgl. TIETZ, 1991, S. 64

¹²⁷ vgl. STEIFF, 2004, S.11

¹²⁸ vgl. TIETZ, 1991, S. 64

Franchisenehmer betrug im Jahr 2014 72.384, was im Vergleich zum Jahr 2004 ein Anstieg um 61% darstellt. Auch die Anzahl der Franchisegeber ist 2014 mit 1.075, im Vergleich zum Jahr 2004, um 27% gestiegen. Ein enormer Anstieg ist auch beim Umsatz in der Franchisewirtschaft zu erkennen. Dieser ist von 28 Milliarden € im Jahr 2004 um 162% auf 73,4 Milliarden € im Jahr 2014 gestiegen.¹²⁹

Insgesamt ist die Franchisewirtschaft im Vergleich zu den Zahlen des Jahres 2004 enorm gewachsen. Zu den genannten Fakten wurden nachfolgend die Graphiken vom Deutschen Franchise-Verband e.V. zur bildlichen Untermalung eingefügt.

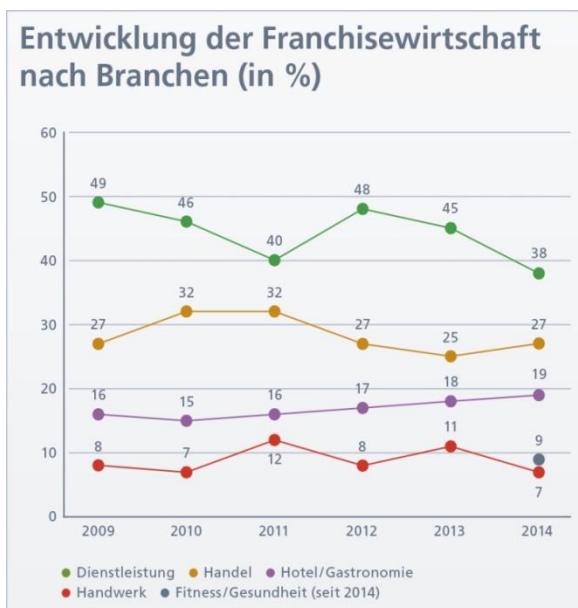


Abbildung 6 Entwicklung in der Franchisewirtschaft (DFV, 2015, S. 18)

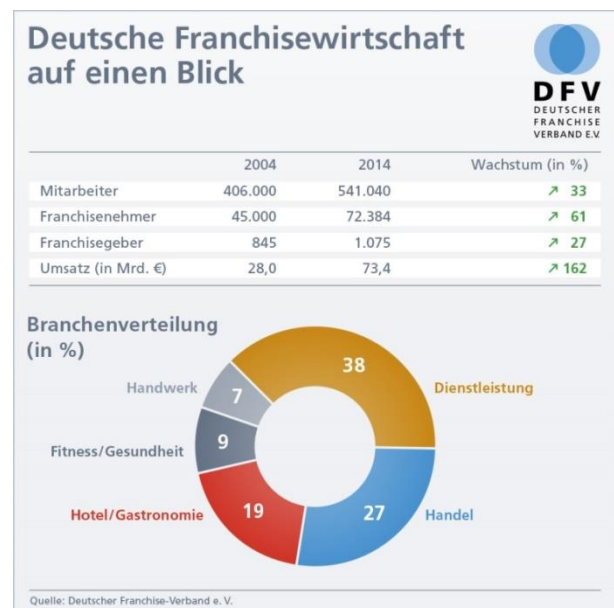


Abbildung 7 Deutsche Franchisewirtschaft 2014 (online: DFV, 2015, Statistiken (26.07.2015))

In einer anderen Darstellung findet eine Gliederung der Franchisewirtschaft nach Branchen lediglich in vier Sektoren statt. Diese sind Dienstleistung, Handel, Handwerk / Bau & Sanierung und Gastronomie/ Touristik / Freizeit.¹³⁰

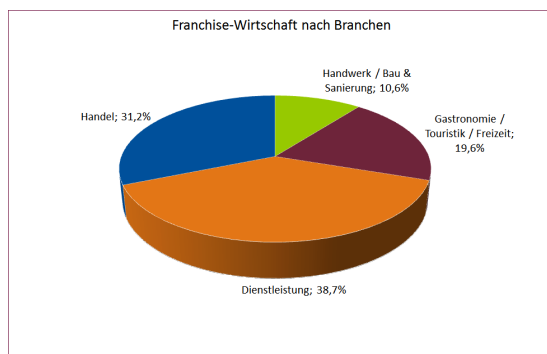


Abbildung 8 Franchisewirtschaft nach Branchen (online: INSTITUT FÜR MARKENFRANCHISE GMBH&CO KG, 2015, Eckdaten Franchise (26.07.2015))

¹²⁹ vgl. DFV, 2015, S. 18

¹³⁰ online: INSTITUT FÜR MARKENFRANCHISE GMBH&CO KG, 2015, Eckdaten Franchise (26.07.2015)

3.2 Ausgewählte Praxisbeispiele

Die Top 20 Franchise-Unternehmen 2010 in Bezug auf die Anzahl der Geschäftsbetriebe sind in der nachfolgenden Abbildung 9 dargestellt.

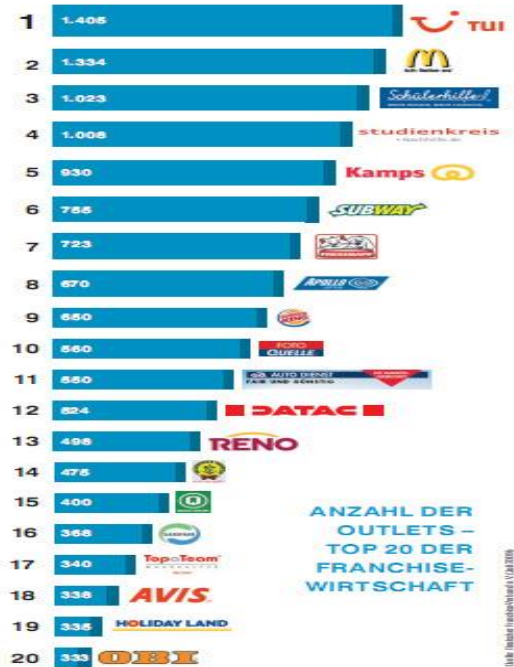


Abbildung 9 Top 20 der Franchisewirtschaft (online: FRANCHISE-NET GMBH, 2010, Die Top 20 der größten Franchise-Unternehmen (26.07.2015))

In den nachfolgenden Erläuterungen werden als ausgewählte Praxisbeispiele die Unternehmen Town & Country Haus, Schülerhilfe und McDonald's gewählt.

Town & Country wurde 1997 gegründet und ist bereits seit seiner Gründung ein bestehendes Franchise-System. Aktuell besitzt das Unternehmen in Deutschland 119 bauende und 200 verkaufende Franchisepartner. Seit Gründung fand ein kontinuierliches Wachstum statt. Seit 2007 gilt es als das meistgekauft Markenhaus.¹³¹ Das Unternehmen bietet seinen Kunden Massivhäuser in Systembauweise an. Die Zielgruppe besteht aus noch unerfahrenen Normalverdienern, die zum ersten Mal selbst bauen. Das Unternehmen konzipiert die Gebäude individuell nach den Kundenwünschen nach standardisierten Modulen. Für den Franchise-Nehmer besteht die Wahl zwischen zwei Franchise-Modellen, die angeboten werden. Der Franchise-Nehmer kann ein Betrieb zum Erstellen oder bezüglich des Vertriebs aufbauen.¹³² Das Unternehmen zeichnet sich durch eine gute Partnerbindung aus. Diese wird durch eine 5 beziehungsweise 10 Jahre

¹³¹ vgl. DFV, 2015, S. 99

¹³² vgl. PECKERT, 2007, S.46

Regelungen für die Partnerbindung erreicht. Des Weiteren schafft das Unternehmen durch ein starkes zentrales Marketing einen einheitlichen Marktauftritt. Durch kontinuierliche Prozess- und Betriebsinnovationen und kontinuierliche Produktentwicklung, schafft es das Unternehmen, weiterhin auf dem aktuellen Stand und somit erfolgreich zu sein. Aufgrund größenbedingter Einkaufsvorteilen, prozessbedingter Kostensenkungen und effektiven Direktmarketing können die Parteien hohe Einkommen verwirklichen.¹³³ Die Aufgaben des Franchise-Nehmers bestehen darin eine Geschäftsstelle für eine bestimmte Region zu leiten, selbst zu managen und diese zur regionalen Marktführerschaft zu bringen. Die Stärken des Systems werden zum Beispiel in der intensiven Einarbeitung der Franchise-Nehmer gesehen. Diese werden bei der Gründung durch einen Start up Manager begleitet und unterstützt. Des Weiteren zählen zu den Stärken des Unternehmens die wettbewerbsfähigen Produkte, die ständige Weiterentwicklung des Systems, die professionelle Ausbildung und weitere Schulungsmaßnahmen, sowie die Marketing Unterstützung und die entstehenden guten Einkommensmöglichkeiten. Als Voraussetzung muss der zukünftige Franchise-Nehmer ein Eigenkapital in Höhe von ca. 500.000 € einbringen und Qualifikationen beziehungsweise Eigenschaften, wie Führungskraft, Berufserfahrung, eine überzeugende und vertrauensvolle Persönlichkeit und Willen besitzen.¹³⁴ Der Sitz der Systemzentrale befindet sich in Hörselberg-Hainich bei Eisenach in Thüringen.¹³⁵ Das Unternehmensziel ist es die Kosten und Risiken beim Hausbau für die Kunden niedrig zu halten und einen individuellen Hausbau aus einer Hand anbieten zu können. Town & Country bietet daher dem Kunden eine abgestimmte Gesamtleistung aus der Zusammenstellung, dem Bau und der schlüsselfertigen Übergabe.¹³⁶

Die Schülerhilfe wurde 1974 gegründet und arbeitet als Franchise-System seit 1983. Die Franchise-Zentrale befindet sich in Gelsenkirchen. Aktuell besitzt das Unternehmen ca. 370 Partner, die sich um 1.100 Standorte in Deutschland und Österreich kümmern. Die Schülerhilfe ist der größte Franchise-Geber im Bildungsbereich im deutschsprachigen Raum.¹³⁷ Sie ist das Nachhilfesystem mit dem höchsten Bekanntheitsgrad in Deutschland. Der Franchise-Nehmer hat die Aufgabe einen Standort zu leiten und neue Kunden zu akquirieren. Die Wissensvermittlung an die Nachhilfeschüler erfolgt durch qualifizierte Honorarkräfte, nicht durch den Franchise-Nehmer selbst. Der zukünftige Franchise-Nehmer muss ein Eigenkapital von ca. 10.000 bis 15.000 € mitbringen, ein gewinnendes Auftreten besitzen und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen. Weiterhin sollte er Initiative zeigen,

¹³³ vgl. PECKERT, 2007, S.47

¹³⁴ online: AB DEVELOPMENT GMBH & CO. KG, 2015, Town & Country (26.07.2015)

¹³⁵ vgl. AHLERT, 2010, S. 569

¹³⁶ vgl. AHLERT, 2010, S. 571

¹³⁷ vgl. DFV, 2015, S. 95

teamfähig und motiviert sein. Gewünscht ist eine Hochschulausbildung, Führungs- und Managementenerfahrung und unternehmerisches Denken.¹³⁸

McDonald's ist eins der größten Franchise-Systeme der USA. Das Konzept bestand aus der schnellen, unkomplizierten und ansprechenden Bedienung, welche an eilige Passanten ausgerichtet war.¹³⁹ Die Idee stammte von den Brüdern Mac und Dick McDonald. Diese eröffneten 1937 ihr erstes Restaurant. 1955 kaufte Ray Kroc den Brüdern das Konzept ab. Durch eine starke Expansion und Weiterentwicklung zum erfolgreichsten Gastronomiekonzept, wurde Kroc zum Schöpfer des Imperiums.¹⁴⁰ McDonald's wurde daher 1955 gegründet und zeichnet sich durch seine starke internationale Expansion aus.¹⁴¹ Das erste Restaurant wurde im Gründungsjahr in den USA eröffnet. Das erste Restaurant außerhalb der USA wurde 1967 in Kanada geöffnet. Der erste Franchisebetrieb in Deutschland startete 1975 in München.¹⁴² Ray Kroc baute das Unternehmen zum Kettenunternehmen, was durch seine ständigen Neuerungen, neuer Produkte und Systemverbesserungen immer erfolgreich war. Kroc holte sich dazu vor allem Vorschläge von seinen Franchise-Nehmern ein.¹⁴³ Er schaffte Entwicklungen, um das Geschäft rationeller zu betreiben und verwirklichte eine Einheitlichkeit aller Betriebe. Dazu führte er unter anderem 1985 eine Betriebsanleitung ein. Diese beinhaltete die genaue Beschreibung und Zutaten der Zubereitung der Speisen. Einheitlich wurden ebenfalls die Speisekarten, die Preise und die Qualität in allen Geschäftsbetrieben weltweit.¹⁴⁴ Eine hohe Innovationskraft und die starke Orientierung an den Kundenwünschen machten das Unternehmen so erfolgreich. Der Jahresumsatz 2014 betrug 3 Milliarden €. ¹⁴⁵ Zu den Anforderungen an zukünftige Franchise-Nehmer gehören eine gute unternehmerische Qualität, die Fähigkeit und die Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, sowie ein kundenorientiertes Handeln.¹⁴⁶ Des Weiteren muss der Franchisepartner ein Eigenkapital von mindestens 500.000 € aufbringen. Die Zentrale deutsche Zweigniederlassung befindet sich in München. Aktuell besitzt das Unternehmen in Deutschland 235 Franchisepartner, die 1.248 Restaurants betreiben. Durch einen ständigen Gedankenaustausch zwischen den Partnern kann eine kontinuierliche Weiterentwicklung bewirkt werden. McDonald's wurde so zum Marktführer in der Gastronomie nicht nur in Deutschland.¹⁴⁷

¹³⁸ online: AB DEVELOPMENT GMBH & CO. KG, 2015, Schülerhilfe (26.07.2015)

¹³⁹ vgl. HANRIEDER, 1991, S. 33

¹⁴⁰ vgl. FRIESE, 2008, S. 17

¹⁴¹ vgl. HANRIEDER, 1991, S. 33

¹⁴² vgl. AHLERT, 2010, S. 731

¹⁴³ vgl. FRIESE, 2008, S. 18

¹⁴⁴ vgl. FRIESE, 2008, S. 19

¹⁴⁵ online: FRANCHISEPORTAL GMBH, 2014, McDonald's (26.07.2015)

¹⁴⁶ vgl. FRIESE, 2008, S. 20

¹⁴⁷ vgl. DFV, 2015, S. 85

4. Untersuchung der Realisierbarkeit eines Franchise-Systems im Handwerk

4.1 Besonderheiten der Baubranche und des Handwerks und die Auswirkungen auf das Franchise-System

Im Vergleich zu der stationären Industrie weist die Baubranche und somit auch das Handwerk zahlreiche Besonderheiten auf.

Die Bauleistung, die aus verschiedenen Teilleistungen besteht, wird auf einer Baustelle ausgeführt. Diese ist ortsgebunden und befindet sich nicht immer in unmittelbarer Nähe zum Unternehmenssitz. Die Baustellen eines Unternehmens befinden sich möglicherweise geografisch sehr weit voneinander entfernt. Das Bauunternehmen muss daher ständig wechselnde Produktionsstätten errichten und die Baustelleneinrichtung und vorbereitenden Leistungen anpassen und neu vollziehen. Die erstellten Bauwerke und Leistungen variieren sehr stark, wodurch die Bauverträge immer explizit für ein bestimmtes Bauvorhaben erstellt werden müssen. Das Bauunternehmen leistet dabei ein Versprechen, das eine Bauleistung in der Zukunft ausgeführt wird und ein noch nicht vorhandenes Erzeugnis entsteht. Durch die bezeichnete ständige Variation der Produkte wird die Leistungsoptimierung für das Bauunternehmen erschwert. Eine Lager- beziehungsweise Vorratsproduktion ist nicht möglich. Aufgrund der Eingriffsmöglichkeiten des Bauherren und der Abhängigkeiten zwischen den Gewerken und der Witterung entstehen häufig Projekt- und Terminplanänderungen.¹⁴⁸ Die Bauinitiative geht vom Auftraggeber beziehungsweise dem Bauherren aus. Dieser fragt die Bauleistung bei verschiedenen Unternehmen, zum Beispiel in Form einer Ausschreibung an, um den zukünftigen Ausführungspartner zu finden. Die angefragten Leistungen unterscheiden sich für das Bauunternehmen in Bezug auf das Bauverfahren, den technischen und wirtschaftlichen Schwierigkeitsgrad und dem Leistungszeitraum.¹⁴⁹

Die Bauobjekte sind in der Regel standortgebunden und somit immobil. Die Herstellung beziehungsweise Bearbeitung eines Objektes findet am vorausbestimmten oder aktuellen Standort statt. Die Fertigungsstätte und somit der Ort der Leistungserbringung eines Bauunternehmens wechselt daher ständig den Ort. Die Produktion der Industrie hingegen findet stationär an einem bestimmten Ort statt. Es findet keine Lieferung des Fertigprodukts zum Bestimmungsort statt, wie in der Industrie, da es sich bereits an diesem Standort befindet. Daher müssen besondere Anforderungen an die Bestandteile der Betriebsstätte und Betriebsmittel

¹⁴⁸ online: F:DATA GMBH, 2015, Besonderheiten der Bauwirtschaft (29.07.2015)

¹⁴⁹ vgl. LEIMBÖCK; IDING, 2005, S.76

beachtet werden, da diese an die wechselnden Standorte und die dort vorherrschenden Bedingungen angepasst werden müssen. Diese unterscheiden sich nach der Topologie, nach klimatischen, technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten, sowie nach der aktuellen Witterung. Ein Bauunternehmen ist folglich durch technisch und wirtschaftlich unterschiedliche und temporäre Produktionsstätten gekennzeichnet, die sich nach der Art, Lage, Umfang, Ausführungsbedingungen und Fertigstellungsstadien unterscheiden.¹⁵⁰ Durch die örtliche Baustellenfertigung ist in der Regel nur ein geringer Vorfertigungsgrad möglich. Hingegen ist mit einem hohen Logistikanteil zu rechnen.¹⁵¹ Dieser entsteht mit dem Transportaufwand bis zur jeweiligen Baustelle. Die Arbeitskräfte, Material und Geräte müssen zur Produktionsstätte gebracht werden.¹⁵² Des Weiteren müssen die unterschiedlichen Abläufe und besonders die Parallelabläufe von Bauvorhaben koordiniert werden. Da die handwerkliche Leistung häufig im Freien stattfindet ist das Bauunternehmen im Gegensatz zur Industrie stark von den äußeren Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel der Witterung abhängig. Die bezeichnete Standortvielfalt und Individualität der Objekte führt zu wandernden Produktionsstätten, die durch eine unterschiedliche Führung und Belegschaft geprägt ist und einen häufigen Prozess- und Organisationswechsel zur Folge hat.¹⁵³ Durch diesen ständigen Standortwechsel müssen die Produktionsstätten entsprechend den vorherrschenden Bedingungen eingerichtet werden. Die Baustelleneinrichtung und Kombination der Produktionsfaktoren muss für jeden Auftrag in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht neu geplant und durchgeführt werden.¹⁵⁴

In der Baubranche findet eine Einzelfertigung in Rahmen eines einzelnen Bauprojektes statt. Dabei gibt es keine identischen Bauvorhaben. In der Industrie hingegen findet in der Regel eine größere Serienfertigung statt. Bei Bauprojekten können zwar bestimmte Teilvorgänge identisch sein, jedoch weichen die Rahmen- und Produktionsbedingungen ab. Optimierungsprozesse, wie sie in der stationären Industrie üblich sind, können nur bedingt erfolgen.¹⁵⁵ In der Bauwirtschaft findet demnach eine Einzelfertigung auf Bestellung statt, bei der keine Ausführung gleich ist und somit auch keine Vorratsfertigung möglich ist. Die Bauleistung findet auf dem Grund und Boden des Bestellers unter den spezifischen Bedingungen vor Ort statt.¹⁵⁶ Da es sich um eine reine Fertigung auf Bestellung handelt, findet die Ausführung auf Grundlage des Auftrages statt. Die Bauwirtschaft kann daher auch

¹⁵⁰ vgl. GRALLA, 2011, S.7

¹⁵¹ vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

¹⁵² vgl. GRALLA, 2011, S.7

¹⁵³ vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

¹⁵⁴ vgl. GRALLA, 2011, S.7

¹⁵⁵ vgl. GRALLA, 2011, S.7

¹⁵⁶ vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

als eine auftragsorientierte Bereitschaftsindustrie bezeichnet werden.¹⁵⁷ Die Auftragserteilung findet in der Regel nach Angebotsstellung beziehungsweise erfolgte Ausschreibung statt. Die Angebote erfolgen demnach nach den Plänen und Vorstellungen des Bestellers. Diese kann er jedoch während der Ausführung noch ändern. Der Bauunternehmer kalkuliert somit eine Leistung für ein noch nicht vorhandenes Produkt. Im Baugewerbe besitzt das ausführende Unternehmen daher in der Regel keinen Einfluss auf den Inhalt der Bauleistung. Es handelt sich nicht um Eigenprodukte, sondern um ein fremdbestimmtes Produkt. Die Abstimmung der Prozesse ist daher nicht so möglich, wie bei Eigenprodukten in der Industrie.¹⁵⁸ Der Einfluss des Auftraggebers ist während der Produktion im Gegensatz zur Industrie hoch. Er besitzt weitgehende Einflussmöglichkeiten, wie zum Beispiel Veränderungen bezüglich der Qualität, Baustoffe, Produktionsumfang, Konstruktionsänderungen und Ausführungsfristen. Für das Bauunternehmen entsteht so ein weiteres Störungspotenzial.¹⁵⁹

Diese Angebotserstellung stellt für das Bauunternehmen ein Kalkulationsrisiko dar. Die Preisbildung, die häufig von Schätzungen und Erfahrungswerten geprägt wird, ist risikobehaftet. Unpräzise Leistungsbeschreibungen, unklare Baugrundverhältnisse und die Abhängigkeit von anderen Gewerken oder Firmen machen die Kalkulation weiterhin schwer. Durch dieses System der Auftragsfertigung findet ein Vorhalten von Kapazitäten für bestimmte Zeiträume statt. Dies birgt für das Unternehmen ein enormes Auslastungserfordernis, wodurch die Unternehmen zum ständigen Ringen um Folgeaufträge gezwungen werden.¹⁶⁰

Die Baumaßnahmen umfassen häufig lange Fertigungszeiten, da es sich um große und komplexe Objekte handeln kann und mehrere Projekte parallel ablaufen. Die Baumaßnahmen beginnen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und besitzen unterschiedliche Fertigstellungsfristen, wodurch für das Unternehmen häufig Abstimmungsschwierigkeiten in Bezug auf den Einsatz der technischen und personellen Kapazitäten entstehen.¹⁶¹ Die erstellten langlebigen Objekte führen zu einer langfristigen Bindung von Kapital und benötigen einen hohen Finanzbedarf. Da die Bauleistungen zum Teil durch das ausführende Unternehmen vorfinanziert werden müssen, besteht ein hohes Liquiditätsrisiko.¹⁶² Während der langfristigen Fertigung muss das Bauunternehmen stetige Auszahlungen und Aufwendungen auf

¹⁵⁷ vgl. GRALLA, 2011, S.8

¹⁵⁸ vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

¹⁵⁹ vgl. GRALLA, 2011, S.7

¹⁶⁰ vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

¹⁶¹ vgl. GRALLA, 2011, S.8

¹⁶² vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

sich nehmen. Die Einzahlungen und Erträge erhält das Unternehmen hingegen nur diskontinuierlich.¹⁶³

Der Baumarkt tritt in Form von drei Hauptmarktformen auf. In der Regel handelt es sich um einen Polypol, bei dem viele Nachfrager auf viele Anbieter treffen. Dies sind meist kleine Unternehmen, die eine vollständige Konkurrenz bilden. Ein Polypol ist bei Bauleistungen die den Ein- und Zweifamilienhausbau betreffen üblich. Der Oligopol wird durch mittlere bis große Unternehmen beherrscht, die sich im Konkurrenzkampf befinden. Dies ist zum Beispiel im Tunnelbau vorhanden. Ein Monopol ist eher selten. Hier handelt es sich lediglich um einen Anbieter zu einem Nachfrager. Dies ist nur bei sehr speziellen Bauprojekten der Fall. Den Anbietern steht kein Marktpreis zur Verfügung, da dieser erst nach der Submission den Wettbewerbern bekannt ist.¹⁶⁴ Für Bauleistungen besteht kein überregionaler Markt, wie zum Beispiel bei Baustoffen oder Gütern. Es herrscht eine ständige Veränderung bezüglich der Baumarktsituation, da diese enorm von den wechselnden Finanzierungssituationen der Auftraggeber abhängt. Außerdem finden ständig Beziehungswechsel statt. Neue Auftraggeber und Auftragnehmer treten auf den Markt, wodurch neue Beziehungen zwischen Kunden und ausführenden Unternehmen, sowie zu möglichen Nachunternehmern entstehen.¹⁶⁵ Im Baugewerbe besteht eine besondere Struktur, da die Bauleistungen von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Leistungsfähigkeit erbracht werden.¹⁶⁶ Es besteht eine Vielfalt an Sparten, die verschiedene Aufgaben erfüllen und unterschiedliche Leistungen erbringen.¹⁶⁷

Diese zahlreichen Besonderheiten, die die Baubranche im Gegensatz zur stationären Industrie besitzt, müssen beim Aufbau eines Franchise-Systems und der Auswahl der Franchise-Nehmer berücksichtigt werden. In den weiteren Kapiteln werden mögliche Hindernisse, denkbare Franchise-Nehmer und die Anforderungen an das System und die Parteien beschrieben.

4.2 Konzeptionelle Ausarbeitung theoretischer Anforderungen an das gesamte Franchise-System

4.2.1 Anforderungen an das Franchise-System

Ein Franchise-System sollte grundsätzliche verschiedene Werte innehaben und ausstrahlen. Es ist wichtig, dass zwischen den Parteien eine Partnerschaft mit Wir-

¹⁶³ online: F:DATA GMBH, 2015, Besonderheiten der Bauwirtschaft (29.07.2015)

¹⁶⁴ vgl. PROPOROWITZ, 2008, S.31

¹⁶⁵ online: F:DATA GMBH, 2015, Besonderheiten der Bauwirtschaft (29.07.2015)

¹⁶⁶ vgl. MANTSCHKEFF, 1994, S. 8

¹⁶⁷ vgl. MANTSCHKEFF, 1994, S. 13

Gefühl und Loyalität mit Systemtreue entstehen kann beziehungsweise vorhanden ist. Die Beziehung muss durch Vertrauen und Ehrlichkeit geprägt sein, um dies auch nach außen an die Kunden weiterzugeben. Das gemeinsame System kann nur durch eine starke Zusammenarbeit und Wissenstransfer funktionieren. Von Seiten des Franchise-Gebers müssen die Kompetenz und das Know-How mit eingebracht und durch Weiterentwicklungen ständig verbessert werden. Die Marke kann nur durch ein einheitlichen Auftritt und ein gemeinsames Marketing verbreitet, die Bekanntheit erhöht und eine Marktstärke erreicht werden. Dazu müssen Standards definiert und eine Einheitlichkeit geschaffen sein. Das gemeinsame Handeln, Ziele und Unterstützung, sowie eine gute Ausbildung führen in diesem System zu einer Risiko-Splitterung und Erfolgssicherung.¹⁶⁸

Zunächst beginnt der Prozess mit der vorbereitenden Phase der Planung, im Rahmen einer Planungsstrategie. Im Rahmen diese Strategie muss der Gang der Planung konkret erarbeitet und festgelegt sein. Dazu gehören sämtliche Maßnahmen zum Aufbau und der Realisierung des Franchise-Konzepts.¹⁶⁹ In der Regel finden diese Maßnahmen durch den Franchise-Geber statt, da dieser das Franchise-System aufbaut. Auch die nachfolgenden Grundlagen und Leistungen für ein Franchise-System müssen in der Regel durch den Franchise-Geber geschaffen werden.

Beim Aufbau eines Franchise-Systems müssen verschiedene Grundlagen vorhanden sein und analysiert werden.

Zu Beginn steht die Idee. Diese muss innovativ und zukunftssicher sein. Die Idee beziehungsweise das Konzept muss Alleinstellungsmerkmale aufweisen, durch die ein langfristiges Bestehen am Markt möglich wird.¹⁷⁰ Es muss von dem Markt, auf das Vertriebssystem in Form des Franchise-Systems aufgebaut werden soll, ausgegangen werden. Es muss auf den richtigen Markt für das Konzept gehandelt werden. Hier muss geprüft sein, dass das Konzept beziehungsweise die Idee etwas Neues oder eine Ergänzung auf dem Markt bringt, die von den Verbrauchern akzeptiert wird und gegen die bereits vorhandene Konkurrenz ankommt.¹⁷¹ Mit Hilfe einer Markt- und Erfolgsanalyse muss weiterhin die potenziellen Kunden ermittelt und analysiert wurden sein, damit sich das System an die richtige Zielgruppe ausrichten kann. Durch eine Marktforschung erfolgen die Untersuchung der Preisentwicklung, eine genaue Zielgruppendefinition und eine Wettbewerberanalyse. Es muss ein konkretes Programm mit allen gründungsrelevanten Maßnahmen entwickelt sein. Dieses muss Maßnahmen und Bestimmungen zu den

¹⁶⁸ vgl. MARTIUS, 2015, S. 168

¹⁶⁹ vgl. SKAUPY, 1995, S.75

¹⁷⁰ online: DFV, 2015, Zehn wichtige Grundlagen zum System-Aufbau (01.08.2015)

¹⁷¹ vgl. SKAUPY, 1995, S.75

Aufgabengebieten, der Organisation, der Kommunikation und der Terminplanung enthalten.¹⁷² Als nächstes muss geprüft sein, ob der Markt in dieser Branche noch aufnahmefähig ist. Ein Franchise-System sollte nur aufgebaut werden wenn auch zukünftig noch genügend Verbraucher beziehungsweise und ausreichend passende Franchise-Nehmer absehbar sind. Die Zukunftsaussichten sollten dementsprechend geprüft sein. Dies ist unter anderen durch die Erforschung der zukünftigen Marktwünsche möglich.¹⁷³

Im nächsten Schritt steht die Eignungsanalyse. Das Konzept muss franchisefähig und in der Praxis umsetzbar sein.¹⁷⁴ Zu Beginn der Analyse steht die Überprüfung des Marktpotenzials. Hier müssen ein ausreichender Bedarf, eine langfristige Sicherung, eine Innovationsrate und ein regelmäßig wiederkehrender Zyklus absehbar sein. Es muss sich um einen Wachstumsmarkt handeln.¹⁷⁵ Eine hohe Wettbewerbskraft muss durch das System ausgehen. Diese wird durch ein besseres Produkt, einen hohen Nutzen für die Kunden, ein attraktives Sortiment, ein starkes und positives Image, sowie durch einen größeren Auftritt und durch eine gemeinsame Akquisition der Kunden erreicht werden.¹⁷⁶ Das Franchise-System sollte eine bestimmte Attraktivität für die Parteien ausstrahlen. Diese muss unter anderen durch ein höheres Absatzvolumen, einen höheren Gewinn und höhere Sicherheiten erreicht werden. Außerdem dienen verschiedene Kostenvorteile, wie zum Beispiel Einkaufsvorteile, ein höherer Nutzen, die Arbeitsteilung und die Glaubwürdigkeit des Franchise-Gebers dazu, dass auch höhere Preise von den Kunden akzeptiert werden und das System weiter für mögliche Franchise-Nehmer attraktiv macht.¹⁷⁷ Grundlage für ein erfolgreiches Franchise-System ist das Konzept beziehungsweise die Idee. Diese Erfolgsformel muss übertragbar auf andere Unternehmen sein. Dazu müssen die Erfolgselemente definiert sein. Außerdem müssen Standards bezüglich der Produkte und Dienstleistungen, der Qualität und des Konzeptes festgelegt sein. Die Qualität muss dabei reproduzierbar und das Konzept kopierbar sein.¹⁷⁸ Ein Franchise-System ist nur dann möglich, wenn ein Partnerpotential besteht. Dieses ist vorhanden, wenn unter anderen auch Branchenfremde und Unternehmer mit begrenztem Kapital als Franchise-Nehmer in Frage kommen. Dazu muss ein spezielles Finanzierungskonzept vorliegen.¹⁷⁹ Um die Vorteile eines Franchise-Systems nutzen zu können muss eine Durchsetzungskraft gegeben sein. Diese wird durch eine zukunftsichere

¹⁷² online: DFV, 2015, Zehn wichtige Grundlagen zum System-Aufbau (01.08.2015)

¹⁷³ vgl. SKAUPY, 1995, S.75

¹⁷⁴ online: DFV, 2015, Zehn wichtige Grundlagen zum System-Aufbau (01.08.2015)

¹⁷⁵ vgl. BOEHM, 2015, S. 4

¹⁷⁶ vgl. BOEHM, 2015, S. 5

¹⁷⁷ vgl. BOEHM, 2015, S. 6

¹⁷⁸ vgl. BOEHM, 2015, S. 7

¹⁷⁹ vgl. BOEHM, 2015, S. 8

Absatzstrategie, die Übernahme von Mitverantwortung durch die Franchise-Nehmer und langfristige Festlegungen im Vertrieb möglich. Außerdem muss eine starke Führungspersönlichkeit vorhanden sein, die kooperativ führt und sich mit Individuen auseinandersetzen kann und eine konstruktive Konfliktlösung betreibt.¹⁸⁰ Neben der Durchsetzungskraft muss eine Bindungskraft vom System, speziell vom Franchise-Geber ausgehen. Diese wird durch die funktionale Abhängigkeit, dem gemeinsamen Erfolg und die vereinbarten Schutzrechte und dem Know-How erreicht. Weitere Faktoren für eine ausgehende Bindungskraft sind die exklusive Bezugsquelle, die dem Franchise-Nehmer in Form des Franchise-Gebers zur Verfügung steht, die Standortbindung, die guten Einkaufskonditionen und die dominierenden Kompetenz des Franchise-Gebers.¹⁸¹ Die Basis eines jeden Franchise-Systems bildet das Know-How des Franchise-Gebers. Es sollten bereits Erfahrungen mit diesem Geschäftstypen, zum Beispiel über Projekte, Filialen oder durch den Pilotbetrieb verfügbar sein. Des Weiteren müssen beide Parteien Kenntnisse über die Erfolgseffekte und das Franchising selbst besitzen.¹⁸² Bei der Franchise-Eignungs-Analyse muss die organisatorische und die Kapitalbasis überprüft werden. In Bezug auf die organisatorische Basis müssen freie Kapazitäten des Gründers, eigener Experten, in der System-Zentrale und für die Betreuung zur Verfügung stehen. Ein Zugriff auf Experten muss möglich und ein qualifizierter Manager zur Verfügung stehen.¹⁸³ Für die Kapitalbasis muss die Entwicklung des Konzepts und der Werkzeuge klar sein. Der Aufbau eines Pilotbetriebs muss erfolgen können, beziehungsweise bereits erfolgt sein. Besonders die Finanzierung für die Gründung und die Expansion muss gesichert sein.¹⁸⁴ Es müssen ausreichend finanzielle Mittel auf beiden Seiten, also beim Franchise-Geber für den Systemaufbau und beim Franchise-Nehmer für den Betriebsaufbau vorhanden sein.¹⁸⁵

Die nächste Grundlage für ein Franchise-System ist das Vorhandensein eines Marketingkonzepts. Dieses ist verantwortlich für die Marke und den Markenschutz. Es müssen sämtliche Vorgehensweisen bezüglich des Marketings detailliert festgeschrieben sein, um ein einheitliches Auftreten am Markt zu gewährleisten. Der Geschäftstyp muss bestimmt sein. Darunter müssen die Elemente des Geschäftskonzepts, wie die Betriebsführung, die Kriterien für die Franchise-Nehmer, Maßnahmen für die Werbung und den Verkauf festgehalten werden. Mit einer System-Planung muss das Budget mittels einer Liquiditäts- und Investitionsplanung ermittelt und eine Systemorganisation und –sicherung erläutert werden. Der

¹⁸⁰ vgl. BOEHM, 2015, S. 9

¹⁸¹ vgl. BOEHM, 2015, S. 10

¹⁸² vgl. BOEHM, 2015, S. 11

¹⁸³ vgl. BOEHM, 2015, S. 12

¹⁸⁴ vgl. BOEHM, 2015, S. 13

¹⁸⁵ vgl. SKAUPY, 1995, S.75

Franchise-Vertrag bildet die rechtliche Basis der Zusammenarbeit.¹⁸⁶ Dieser muss nach dem aktuellen Stand der Rechtsprechung aufgestellt und geprüft werden, um rechtlich keine Mängel aufzuweisen.¹⁸⁷ Wenn dies der Fall ist, kann geprüft werden welcher Typ Franchise-Nehmer zum System passt. Die Partner-Gewinnung und – Suche bildet ebenfalls eine Grundlage des Franchisings. Wenn die richtigen Franchise-Nehmer gefunden sind, muss das System zunächst erprobt sein. Dies bildet eine wichtige Grundlage bei dem System-Aufbau. Bei der praktischen Erprobung wird sichtbar, ob sich das System auf dem Markt umsetzen lässt. Der Erfolg oder Misserfolg des Pilotbetriebs dient als Nachweis des Funktionierens oder des Scheiterns. Zuletzt finden Kooperationstests mit den Franchise-Nehmern zur Erprobung statt. Hier müssen die Franchise-Parteien und der Franchise-Vertrag geprüft werden.¹⁸⁸

Neben den oben genannten Schritten beziehungsweise Grundlagen müssen vom System bestimmte Leistungen ausgehen. Den Parteien müssen aussagefähige Informationsmaterialien zur Verfügung stehen. Darin müssen Angaben über die Geschäftsidee, die Leistungen und Anforderungen an die Geschäftsparteien, die Gebühren und erwartete Umsätze angegeben werden. Eine Liste über alle Franchise-Nehmer sollte zur besseren Kommunikation beigefügt werden.¹⁸⁹ Im Rahmen der Standortanalyse muss eine Umfeldanalyse durchgeführt worden sein. Dabei muss die Konkurrenz, das Publikum und die Kaufkraft untersucht werden. Die ermittelten Daten müssen auf die Zukunft projiziert werden, um zum Beispiel die Entwicklung des Gebiets und der Infrastruktur zu erkennen.¹⁹⁰ Für die Mitarbeiter beider Parteien müssen Schulungen angeboten werden. In einem intensiven Schulungsprogramm soll das Kennenlernen mit dem System, den Produkten, der Führung, des Marketings und den Rechten erfolgen. Eine Aus- und Weiterbildung muss von dem System über die gesamte Dauer der Zusammenarbeit angeboten werden. Das Franchise-Handbuch muss alle notwendigen Informationen über den Betrieb enthalten und beiden Parteien zur Verfügung gestellt sein.¹⁹¹ Eine laufende Betreuung durch das System bietet dem Franchise-Nehmer ein Vorteil gegenüber normalen Existenzgründern. Die Beratungen müssen regelmäßig, durch einen qualifizierten Berater mit praktischer Erfahrung erfolgen.¹⁹²

Aus den erfolgten Erläuterungen können Kriterien für ein seriöses Franchise-System abgeleitet werden. Grundsätzlich muss das Betriebskonzept klar erkennbar sein. Die

¹⁸⁶ online: DFV, 2015, Zehn wichtige Grundlagen zum System-Aufbau (01.08.2015)

¹⁸⁷ vgl. PAULI, 1992, S. 105

¹⁸⁸ online: DFV, 2015, Zehn wichtige Grundlagen zum System-Aufbau (01.08.2015)

¹⁸⁹ vgl. PAULI, 1992, S. 104

¹⁹⁰ vgl. PAULI, 1992, S. 105

¹⁹¹ vgl. PAULI, 1992, S. 106

¹⁹² vgl. PAULI, 1992, S. 107

Marke muss bekannt und geschützt sein. Ein Marketingkonzept muss ausgearbeitet und an den regionalen Markt angepasst sein. Kennzahlen aus dem Pilotbetrieb sind vorhanden und eindeutig. Das Know-How muss dokumentiert und in Form des Franchise-Handbuchs und einer Wissensdatenbank nachvollziehbar sein. Wettbewerbsvorteile sind vorhanden und erkennbar. Eine Grundausbildung und ein laufendes Schulungsprogramm für den Franchise-Nehmer und die Mitarbeiter sind vorhanden.¹⁹³ Maßnahmen in Form des Controllings und zur Qualitätssicherung finden statt, um die Qualitätsstandards durchzusetzen. Expansionsmöglichkeiten sind erkannt und werden in Form des Expansionsplans genutzt. Zwischen den Parteien findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch statt. Ein Finanzierungskonzept ist vorhanden. Angemessene Eintrittsgebühren und laufende Franchise-Gebühren sind in dem geprüften Franchise-Vertrag festgelegt.¹⁹⁴

In der nachfolgenden Abbildung 10 werden die wichtigsten Anforderungen an ein Franchise-System in einen Kreislauf eingebunden.

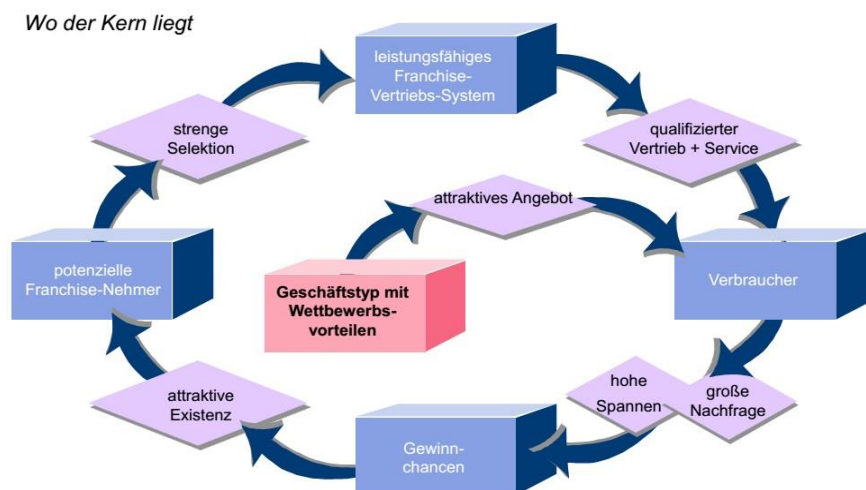


Abbildung 10 Anforderung an das Franchise-System (BOEHM, 2015, S. 17)

Die bereits gemachten Erläuterungen beziehen sich grundsätzlich auf alle Franchise-Systeme, in allen Branchen und Bereichen. Speziell im Bausektor müssen weitere Anforderungen erfüllt, beziehungsweise auf einige bereits erwähnte Anforderungen besonders Acht gegeben werden.

Ganz besonders stehen das Konzept, beziehungsweise die Idee und das grundlegende Know-How, im Fokus. Bei einem reinen Handwerksunternehmen von dem lediglich eine Bauleistung angeboten wird, ist es schwierig ein Alleinstellungsmerkmal zu finden. Die „normale“ Bauleistung stellt keine einzigartige Ressource dar, weil das notwendige Know-How weit verbreitet ist. Weitere

¹⁹³ vgl. MARTIUS, 2015, S. 13

¹⁹⁴ vgl. MARTIUS, 2015, S. 14

Schwierigkeiten in diesen Zusammenhang werden im Punkt 4.3 „Mögliche Hindernisse für das Bauunternehmen als Franchise-Geber“ erläutert. Ein weiteres Hauptaugenmerk muss auf die Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter gelegt werden. Die Mitarbeiter müssen gleich ausgebildet und geschult werden, damit ein einheitlicher Arbeitsablauf mit gleicher Qualität bei allen Franchise-Nehmern geschaffen ist. Es ist wichtig, dass regelmäßig Schulungen und Seminare stattfinden, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Grundlage eines jeden funktionierenden Franchise-System ist ein gutes Qualitätsmanagement. Sämtliche Daten bezüglich der Arbeitsabläufe, wie Zeitvorgaben, einzusetzende Materialien und Materialverbrauch, sowie Qualitätsstandards müssen festgelegt sein. Ebenfalls sollten bestimmte Lieferanten vorgegeben werden. Nur so werden die gleichen Materialien mit der entsprechenden Qualität verwendet.

Zu Beginn jedes Bauvorhabens steht die Kalkulation. Jeder Franchise-Nehmer und Mitarbeiter muss nach dem gleichen Schema kalkulieren, um ein möglichst gleiches Preisniveau zu erreichen. Der Ablauf und die Grundlagen der Kalkulation müssen daher offen liegen. Neben der Kalkulation muss ebenfalls die Abwicklung von Angeboten und Aufträgen identisch sein. Dazu müssen Vorlagen und Anweisungen für das Abschließen von Bauverträgen vorhanden sein. Diese müssen Bestandteil des Franchise-Handbuchs und QM-Handbuchs sein und den Beteiligten übergeben werden. Grundsätzlich ist es innerhalb eines Franchise-Systems wichtig dasselbe Produkt- oder Dienstleistungssortiment anzubieten, da die Marke für eine bestimmte Leistung steht. Dazu gehören in der Bauwirtschaft die eigentliche Bauleistung und verschiedene zusätzliche Kundendienste. Von allen Beteiligten sind sowohl ein einheitliches Bauleistungsprogramm, als auch die gleichen zusätzlichen Dienste anzubieten. Dazu müssen ausreichend ausführende und kaufmännische Arbeitskräfte geplant und vorhanden sein. Diese müssen entsprechend Ihrer Tätigkeit zusätzlich ausgebildet und geschult werden. Vor der eigentlichen Bauausführung muss die Baustelle eingerichtet werden. Der Aufbau der Baustelleneinrichtung variiert zwischen den Aufträgen, aufgrund verschiedener individueller Gegebenheiten. Der Grundaufbau einer jeden Baustelleneinrichtung sollte jedoch immer gleich sein. Dies dient zur besseren Orientierung und Effektivität bei dem Aufbau. Es können bei den Baustellen verschiedene örtliche, regionale und zeitliche Besonderheiten auftreten. Alle Franchise-Nehmer müssen sich auf diese Gegebenheiten einstellen können. Dazu müssen bestimmte Kriterien und Abläufe definiert werden, um den geplanten Arbeitsablauf einzuhalten. Individuelle Sonderregelungen müssen in Ausnahmefällen von dem verantwortlichen Franchise-Nehmer koordiniert werden. Bei Anregungen bezüglich Verbesserungen und Ähnlichen muss der Franchise-Nehmer den Franchise-Geber informieren, um diese zu prüfen und möglicherweise an alle anderen Partner weiter zu geben, um das

einheitliche System zu wahren. Jeden Franchise-Nehmer wird eine bestimmte Region zur Bewirtschaftung freigestellt. Der Unternehmer muss sich verpflichten nur an Ausschreibungen seiner Region teilzunehmen, um nicht gegen andere Franchise-Nehmer in Wettbewerb zu treten. Diese Beschränkung gilt ebenfalls bei Kundenanfragen, die aus einem anderen Gebiet stammen. Diese Kunden sind intern an den zuständigen Franchise-Nehmer zu verweisen. Das System sollte daher besonders auf diese Aspekte verweisen und solche Situationen vermeiden. Bei einer Gebietsüberschreitung ist eine Zusammenarbeit von verschiedenen Franchise-Nehmern intern möglich. Dem Kunden muss jedoch sein vertrauter Ansprechpartner aus seiner Umgebung weiter zur Verfügung stehen.

In der Baubranche werden regelmäßig hohe Investitionen getätigt und das Kapital lange gebunden. Der Franchise-Nehmer muss darüber informiert sein, dass es sich in diesem Bereich um einen besonders hohen Investitionsbedarf beim Betriebsaufbau und bei der späteren Arbeit handelt. Das System muss den Franchise-Nehmer über die möglichen Risiken informieren.

In der angefügten Tabelle (siehe Anlage 1) werden die allgemeinen und bauspezifischen Anforderungen, die an ein Franchise-System gestellt werden, zusammengefasst. Es erfolgt eine Kategorisierung und Priorisierung der Anforderungen.

4.2.2 Anforderungen an den Franchise-Geber

Die Anforderungen an den Franchise-Geber überschneiden sich mit denen an das Franchise-System (siehe Punkt 4.2.1), da dieser für den Systemaufbau und Weiterentwicklung verantwortlich ist. Im Zusammenhang mit den Aufgaben des Franchise-Gebers, beim Aufbau eines Systems, entsteht ein großer Teil der notwendigen Anforderungen an den Unternehmer und das Franchise-System, da nur durch die Erfüllung der notwendigen Vorbereitungen der Unternehmer zum Franchise-Geber geeignet ist.

Zunächst ist der Franchise-Geber für die einzelnen Schritte des grundsätzlichen Aufbaus verantwortlich. Er muss eine innovative Geschäftsidee, mit einer bestimmten Zieldefinition entwickelt haben. Diese darf noch nicht beziehungsweise noch nicht in dieser Form, auf dem Markt vorhanden sein. Ziel bringend kann das System nur angewendet werden, wenn für die zukünftigen Kunden, durch das angebotene Produkt oder eine Dienstleistung, Vorteile bezüglich der Verfügbarkeit oder Bedürfnisbefriedigung entstehen. Der Franchise-Geber muss das Konzept, mit allen Angaben zur Systemleitung, Strukturen und Arbeitsabläufen definiert und die Unternehmensphilosophie formuliert haben.¹⁹⁵ Als nächstes müssen die idealen

¹⁹⁵ vgl. DFV, 2003, S.8

Franchise-Nehmer gefunden sein. Dies ist über ein Franchise-Nehmer-Profil möglich, das entsprechend den System-Anforderungen erstellt wurde. Das vom Franchise-Geber aufgestellte Konzept muss franchisefähig sein. Dies wird mit Hilfe, der bereits beschriebenen Franchise-Eignungs-Analyse ermittelt. Hier wird überprüft, ob eine Systemumsetzung in der Praxis möglich und im Hinblick auf die Kosten sinnvoll ist. Auch die Umfeld- und Marktanalyse muss vom Franchise-Geber durchgeführt wurden sein. Durch diese lernt der Franchise-Geber den Markt und mögliche Zielgruppen besser kennen. Im Rahmen einer Marktforschung soll ermittelt werden, ob im Moment und in der Zukunft genügend Bedarf und Absatzmöglichkeiten besteht. Weitere Ergebnisse der Marktforschung beziehen sich auf die Preisentwicklung, die Marktentwicklung, die Zielgruppen und Bedarfsfelder, sowie auf die Konkurrenz und allgemeine Informationen über die Branche. Der Franchise-Geber muss seine Stärken und Schwächen identifiziert haben und darauf ein konkret abgestimmtes Programm für alle notwendigen Maßnahmen festlegen. Im Rahmen einer Erfolgsanalyse hat der Franchise-Geber den möglichen Erfolg durch Informationen über die Größe der Marktnische und den Wettbewerbsvorsprung abzuleiten. Weitere von dem Franchise-Geber geforderte Vorbereitungen sind die Konzeption für das Marketing, Festlegungen bezüglich des Geschäftstyps und die finanzielle Planung. Die Marketingkonzeption dient dem Aufbau und Schutz der Marke, die das System prägen soll. In Bezug auf den Geschäftstyp hat der Franchise-Geber die Elemente des Geschäftskonzepts zu bestimmen und Festlegungen zur Betriebsführung und Kriterien für Franchise-Nehmer zu treffen. Abgeleitet daraus hat dieser die Werbung und Verkaufsförderung angepasst zu gestalten. Eine Investitions- und Liquiditätsplanung hat vom Franchise-Geber vorzuliegen, um das Budget bestimmen zu können. Des Weiteren müssen die Elemente der Systemorganisation und Systemsicherung definiert werden.¹⁹⁶ Der Franchise-Geber hat die Systemerprobung im Rahmen eines Praxistests durch einen Pilotbetrieb zu organisieren. Es muss getestet sein, ob das Geschäftskonzept in der Praxis umsetzbar und sinnvoll ist. Im Rahmen dieser Testphase sollen Konzeptänderungen und Verbesserungen zur Systematisierung und Optimierung der Abläufe dienen. Im Laufe der Testphase entstehen und entwickeln sich die notwendigen Handbücher. Der Franchise-Vertrag muss vom Franchise-Geber vorbereitet, aufgestellt und rechtlich geprüft sein. Durch Kooperationstests kann eine erste Erprobung des Konzepts mit mehreren Franchise-Nehmern erfolgen. Durch die Erledigung der vorgenannten Leistungen erfüllt das Unternehmen gleichzeitig die Anforderungen, die an einen Franchise-Geber zunächst gestellt werden und erstellt gleichzeitig das notwendige Franchise-Paket.¹⁹⁷

¹⁹⁶ vgl. DFV, 2003, S.9

¹⁹⁷ vgl. DFV, 2003, S.10

Der Unternehmer, der zum Franchise-Geber wird, muss sein Führungsverhalten, die Unternehmensphilosophie und die Organisation der Bereiche an die geänderten Unternehmensstrukturen, die im Franchise-System vorherrschen, anpassen. Sein Führungsverhalten muss sich zum Führungsverhalten der System-Zentrale umstellen. Er besitzt danach keine direkte Weisungsbefugnis auf Mitarbeiter, da diese den Franchise-Nehmern unterstellt sind. Ebenfalls besteht danach keine direkte Handhabung über die operative Umsetzung, da dies ebenfalls auf die Franchise-Nehmer übergeht. Zur Hilfe bei der Umstellung sollte sich der Unternehmer an einen Coach oder Berater zum Thema Franchise Start up wenden und auch Erfahrungen andere junger Franchise-Unternehmen einholen und nutzen. Auf Basis der gewonnen Informationen sollte sich der zukünftige Franchise-Geber ein Bild von seinem eigenem Konzept und der geplanten Expansion machen.¹⁹⁸ Es ist notwendig den aktuellen Ist-Zustand der Franchise-Idee zu ermitteln und diesen den dazugehörigen Komponenten eines Franchise-Systems gegenüber zu stellen. Aus den gesammelten Erfahrungen und Informationen kann sich der Franchise-Geber ein Bild über den aktuellen Ist-Zustand und weiterer notwendiger Aufgaben machen.¹⁹⁹ Eine weitere Anforderung an den Franchise-Geber ist das Bereitstellen notwendiger Produktspezifikationen und Dokumentationen. Im Rahmen der Präsentationsunterlagen, die professionell erstellt und bereitgestellt werden müssen, wird die Franchise-Idee dargestellt, die Franchiseverträge vorgestellt und den Aufbau der Prozessstrukturen erklärt. Ein Entwicklungsplan muss aufgestellt, die Handbücher aufgebaut und ein juristisch geprüfter Franchisevertrag vorliegen. Bei der Konzeptentwicklung sollte der Franchise-Geber in der Lage sein, die Informationen und Erfahrungen der Franchise-Nehmer mit einwirken zu lassen.²⁰⁰ Für diese hat der Franchise-Geber alle notwendigen Informationen zur Produktherstellung beziehungsweise bezüglich der angebotenen Dienstleistung und für die Konzeptführung bereitzustellen.²⁰¹

Neben der Erfüllung der vorbereitenden Maßnahmen muss der Unternehmer persönliche Eigenschaften aufweisen und weitere Bedingungen im Unternehmen schaffen. Zunächst muss er in der Lage sein Hilfe anzunehmen. Diese kann von Trainern, Beratern oder auch den Franchise-Nehmern gestellt und in Anspruch genommen werden. Zum Beispiel müssen die Technik und die Führungsinstrumente, wie Kennzahlen und das Controlling an die neuen Bedingungen angepasst werden.²⁰² Der Unternehmer selbst muss Konflikte offen ansprechen können, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dazu muss er den Qualifikationen des

¹⁹⁸ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S. 135

¹⁹⁹ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S. 136

²⁰⁰ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S. 137

²⁰¹ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S. 138

²⁰² vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S. 139

Franchise-Nehmers vertrauen können. Des Weiteren muss er innovativ denken und seine Ideen ständig weiter entwickeln, um Wettbewerbsvorteile nicht zu verlieren. In diesen Zusammenhang muss er auch Kritik, an seiner Person oder an der Idee, annehmen können. Im Gegensatz dazu muss er auch die Ideen und Wünsche, die dem System dienen könnten annehmen können. Das Unternehmen, die Zentrale und der Unternehmer müssen für seine Franchise-Nehmer transparent sein. Dies ist nur möglich, wenn der Unternehmer in der Lage ist, der Partnerschaft und seinen Franchise-Nehmern und deren Qualität und Kompetenz zu vertrauen.²⁰³ Grundsätzlich muss der Unternehmer mit anderen Menschen zusammenarbeiten können und wollen. Er sollte falsche Erwartungshaltungen bei seinen Franchise-Nehmern vermeiden und deren wirtschaftliche Zufriedenheit sichern können. Dazu sollte dieser die Integrationsphase der Franchise-Nehmer möglichst kurz halten und einen ausgewogenen Franchise-Vertrag aufstellen.²⁰⁴

In Bezug auf seine persönlichen und unternehmerischen Fähigkeiten sollte der Franchise-Geber eine möglichst objektive Selbsteinschätzung durchführen. Dabei sollte er untersuchen, ob seine gestellten Unternehmensziele eindeutig festgelegt sind. Er sollte ebenfalls über ausreichend unternehmerische Erfahrung verfügen und Verantwortung für andere übernehmen können. Außerdem sollte er objektiv über den Erfolg der Pilotbetriebe schlussfolgern und eine gesicherte Finanzierung aufweisen können.²⁰⁵

Die bisherigen Erläuterungen beziehen sich allgemein auf die Anforderung an den Franchise-Geber, unabhängig von einer bestimmten Branche oder Tätigkeit. In Bezug auf die Bauwirtschaft sind jedoch einige Anforderungen hinzuzufügen beziehungsweise herausgreifend näher zu betrachten.

Zunächst müssen Qualifikationen mit bauwirtschaftlichen Hintergrund und ausreichend kaufmännische Erfahrungen vorhanden sein. Im Rahmen der Eignungsanalyse muss das Bauunternehmen prüfen, ob es sich zum Franchise-Geber eignet und genügend Marktpotenzial vorhanden und Wettbewerbskraft vom Unternehmen ausgeht. Nähere Erläuterungen zur Eignungsanalyse wurden bereits getätigt. Dazu muss eine bereits bekannte Marke beziehungsweise Name vorhanden sein. Der Franchise-Geber muss dieses bereits vor dem Aufbau eines Franchise-Systems erreicht haben. Die künftigen Franchise-Nehmer dienen lediglich der Verbreitung der Bekanntheit auf den lokalen Märkten. Die Auswahl der Franchise-Nehmer sollte auch in der Baubranche auf Grundlage eines individuellen Profils erfolgen. Dieses muss individuell auf die Branche angepasst werden und besondere

²⁰³ vgl. MARTIUS, 2015, S.65

²⁰⁴ vgl. MARTIUS, 2015, S.66

²⁰⁵ online: DFV, 2015, Anforderungen an Franchisegeber (02.08.2015)

Anforderungen mit aufgenommen werden. In dem Abschnitt 4.2.3 „Anforderungen an den Franchise-Nehmer“ werden allgemeine und bauspezifische Anforderungen an den Franchise-Partner zusammengestellt.

Wichtige persönliche Eigenschaft eines Bauunternehmers als Franchise-Gebers sind Organisationsstärke, Überzeugungskraft und ein sicheres Auftreten. Die Organisationsstärke wird besonders beim Aufbau eines Systems und bei der Koordinierung der einzelnen Bauunternehmen der Franchise-Nehmer gefordert. Eine angemessene Organisationsstruktur muss aufgebaut und eingehalten werden. Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen sind vor allem bei dem Anwerben neuer Franchise-Nehmer gefragt. In dem Punkt 4.4 werden denkbare Franchise-Nehmer im Handwerk dargestellt. Dazu ist auch die Fähigkeit auf Menschen zu zugehen, Kontakte zu knüpfen und zu binden entscheidend. Eine notwendige Grundlage zum Bestehen auf dem Bauproduktmarkt sind viele und gute Kontakte, sowie entsprechende Konditionen. Nur durch diese erreichten Preisnachlässe können weitere Wettbewerbsvorteile für das System umgesetzt werden.

Der Franchise-Geber ist dafür verantwortlich, dem Franchise-Nehmer sämtliche notwendigen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Die Dokumentation findet daher auf Seiten des Franchise-Gebers statt. Der Aufbau und das Umsetzen des Qualitätsmanagements ist zunächst auch eine Aufgabe und Anforderung an den Franchise-Geber. Nur durch ein bereits existierendes und funktionierendes Qualitätsmanagement, welches auf die Franchise-Betriebe kopiert wird, sind geregelte Qualitätsstandards und eine Qualitätssicherung möglich.

Mögliche Hindernisse bei diesen und weiteren Aspekten werden in den Punkt 4.4 beschrieben. In der Anlage 2 werden sämtliche Anforderungen an den Franchise-Geber tabellarisch zusammengefasst. Die Anforderungen wurden in drei Kategorien eingeteilt und mit einer Priorität bewertet.

4.2.3 Anforderungen an den Franchise-Nehmer

Die Anforderungen an den Franchise-Nehmer umfassen die körperlichen, intellektuellen und sozialen Fähigkeiten des Unternehmers.²⁰⁶ Die genauen Anforderungen an die Franchise-Nehmer muss jeder Franchise-Geber individuell in einem Franchise-Nehmer-Profil aufnehmen. Grundsätzlich wird von jedem neuen Systempartner eine gewisse Anpassungsfähigkeit an das System gefordert.²⁰⁷ Vom Franchise-Nehmer werden zunächst zahlreiche persönliche Eigenschaften gefordert, die in seiner späteren Tätigkeit und Position im System notwendig sind. Neben den persönlichen Eigenschaften muss ein Franchise-Nehmer auch bestimmte

²⁰⁶ vgl. BÜCHNER; KÄSTNER, 1995, S. 48

²⁰⁷ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S.63

Vorkenntnisse mitbringen, die über seine kaufmännische und technische Qualifikation entscheiden.

Die Eignung zum Franchise-Nehmer ist abhängig von dem persönlichen Profil, dem Auftreten, dem Engagement und der Persönlichkeit. Im Rahmen von Selbstauskünften, Fragebögen und der Einschätzung durch den Franchise-Geber kann überprüft werden, ob der Interessent die Anforderungen erfüllt und sich als künftiger Franchise-Nehmer eignet.²⁰⁸ In der Selbstauskunft muss der Interessent Angaben zu seinen persönlichen Daten, wie Alter und Wohnort, zu seinen beruflichen Daten, wie frühere Tätigkeiten, zu seinen persönlichen Vermögensverhältnissen und zu seinen Qualifikationen machen, sowie allgemeine Informationen angeben. Hier muss geprüft werden, ob der Interessent auch die finanziellen Anforderungen erfüllen und den Investitions- und Kapitalbedarf decken kann.²⁰⁹ Der zukünftige Franchise-Nehmer sollte kreativ und ideenreich sein. Er sollte Freude am Umgang mit Menschen und am Verkaufen haben, seine Mitarbeiter motivieren und vertrauen können, ehrgeizig sein, sowie sich selbst den Vorstellungen anderer anschließen und sich zu eigen machen können. Er muss sich mit der Franchise-Idee identifizieren können. Aufgaben sollte er auch an seine Mitarbeiter delegieren können. Er selbst muss im Besitz der notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten gemäß dem Franchise-Nehmer-Profil sein, die notwendigen kaufmännischen Erfahrungen besitzen und in der Lage sein Rückschläge zu verkraften und daraus zu lernen. Dabei sind der Rückhalt und die Unterstützung, zum Beispiel durch die Familie und Freunde notwendig.²¹⁰ Körperlich muss der Franchise-Nehmer fit und gesund sein, um den körperlichen und seelischen Belastungen Stand zu halten.²¹¹ Er muss emotional gefestigt sein, um auch diverse Rückschläge zu verkraften und weiter konzentriert und durchsetzungsfähig zu arbeiten.²¹² Zu seinen persönlichen Fähigkeiten Fleiß, Leistungsorientierung, Konflikt- und Problemlösefähigkeit, Risikobereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Optimismus, Lernfähigkeit, Selbstsicherheit, Durchhaltevermögen, Stressbelastbarkeit und Organisationsfähigkeit gehören.²¹³ Er sollte aktiv sein und im Interesse der Partnerschaft selbstständig handeln. Dennoch müssen sämtliche Aktivitäten mit dem Franchise-Geber abgesprochen sein. In der Zusammenarbeit muss großen Wert auf Offenheit, Verständnis und Ehrlichkeit gelegt werden.²¹⁴

²⁰⁸ vgl. ARNOLD, 1992, S. 61

²⁰⁹ vgl. ARNOLD, 1992, S. 70

²¹⁰ vgl. PAULI, 1992, S.158

²¹¹ vgl. DITGES, 2001, S. 96

²¹² vgl. DITGES, 2001, S. 95

²¹³ vgl. ALZNAUER-LESAAR, 1995, S.12

²¹⁴ vgl. MARTIUS, 2015, S.111

Jeder Franchise-Geber hat eine andere Erwartungshaltung an seinen Systempartner. Grundsätzlich müssen aber bestimmte kaufmännische und handwerkliche Schwerpunkte gesetzt und branchenspezifische und besondere Erfahrungen und Kenntnisse vorausgesetzt werden. In Bezug auf das Franchise-System hat jedoch der Franchise-Nehmer immer die Richtlinien des Vertragspartners einzuhalten.²¹⁵ Er muss daher in der Lage sein, Entscheidungen anderer anzuerkennen, Einschränkungen zu akzeptieren, aber auch seine vorhandene Entscheidungsfreiheit zu nutzen.²¹⁶ Er muss in der Lage sein, sich auch unterzuordnen und die Regeln und Vereinbarungen mit dem Franchise-Geber zu befolgen. Es ist notwendig, dass er sich mit der Franchise-Idee identifiziert, sich in das System integriert und loyal diesem gegenüber ist. Er muss die Prozesse und Aktionen umsetzen können und somit die Philosophie, den Systemgedanken und die Marke am Markt zu verbreiten.²¹⁷ Indem er sich dem Verband anschließt werden sich seine unternehmerischen Tätigkeiten nur auf einen festgelegten regionalen Markt begrenzen.²¹⁸ Um seinen Pflichten auf diesen nachzukommen, muss der Franchise-Nehmer in der Lage sein, auf Menschen zuzugehen, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen. Er muss über Menschenkenntnis und theoretische Grundlagen verfügen, um sich selbst und seine Mitarbeiter zu motivieren und zu führen. Dazu ist ein gewisser Grad an Durchsetzungskraft und Teamfähigkeit notwendig.²¹⁹ In diesen Zusammenhang sind Eigenschaften, wie Führungsstärke, hohe Auffassungsgabe und eine operative Stärke erforderlich.²²⁰ Der Franchise-Geber erwartet von seinen Partner, dass dieser zuverlässig ist und das gemeinsame Ziel mit unternehmerischem Denken verfolgt. Außerdem wird erwartet, dass er unter Einhaltung und Anerkennung der Normen, Mitarbeit bei der Etablierung der Marke und Entscheidungen leistet. Er soll mittels einer laufenden Marktanalyse und seiner weiteren Tätigkeiten den Markenbekanntheitsgrad auf dem Markt steigern. Zu den Ergebnissen und Erfahrungen muss er in der Lage sein regelmäßig ein objektives Feedback zu geben.²²¹

Der Franchise-Nehmer tätigt mit dem Schritt in ein Franchise-System eine große Investition. Er muss sich bewusst über dieses finanzielle Wagnis sein und bereit dieses einzugehen. Er muss dementsprechend den Mut für den Weg in die Selbstständigkeit zeigen und bereit sein in Zukunft hart und viel zu arbeiten. Als selbstständiger Unternehmer muss er auch schwierige Situationen überblicken und Lösungen finden können. Er muss selbst Entscheidungen treffen und seinen Betrieb

²¹⁵ vgl. ARNOLD, 1992, S. 55

²¹⁶ vgl. DITGES, 2001, S. 96

²¹⁷ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S.61

²¹⁸ vgl. DFV, 2003, S.24

²¹⁹ vgl. DITGES, 2001, S. 95

²²⁰ vgl. RIEDL; SCHWENKEN, 2015, S.62

²²¹ vgl. MARTIUS, 2015, S.110

mit den Mitarbeitern kontrollieren.²²² Durch die Selbstständigkeit verliert der Franchise-Nehmer zunächst das soziale Netz bezüglich verschiedener Versicherungen. Der Franchise-Nehmer muss bereit sein darauf zu verzichten und dieses Risiko mit in Kauf zu nehmen.²²³ Zu Beginn der Zusammenarbeit, wenn der Franchisebetrieb aufgebaut wird, muss der Franchise-Nehmer bereit sein, einen gewissen Teil seiner Freizeit aufzugeben. Notwendige Weiterbildungen können auch nach dem Feierabend oder am Wochenende stattfinden. Nur durch den Besuch dieser, kann sich der Franchise-Nehmer einen Wissensvorsprung erarbeiten und diesen als Wettbewerbsvorteil nutzen.²²⁴ Der Franchise-Nehmer muss bereit sein auf geregelte Arbeitszeiten, freie Wochenenden, pünktlichen Feierabende und ein einheitliches monatliches Einkommen zu Beginn der Zusammenarbeit zu verzichten. Dafür fordert der Franchise-Geber von seinen Partnern Initiative und Einsatzbereitschaft, sowie ein hohes Maß an Selbstdisziplin.²²⁵ Durch die selbstständige Tätigkeit muss der Franchise-Nehmer auch die klassischen Management Funktionen übernehmen. Dazu gehören unter anderen das Erkennen und Analysieren von Problemen, das Finden und Setzen von Zielen und das Entwerfen von Lösungsalternativen, sowie Tätigkeiten wie, das organisieren, motivieren, kontrollieren, bewerten, kommunizieren und kooperieren.²²⁶

Entsprechend den Erläuterungen der Anforderungen an das Franchise-System und an den Franchise-Geber existieren besondere bauspezifische Anforderungen an den Franchise-Nehmer. Auf einige bereits genannte Anforderungen sind in der Bauwirtschaft besonders zu achten. Außerdem kommen weitere Ansprüche hinzu.

Ein Franchise-Nehmer in dieser Branche muss eine starke Führungspersönlichkeit und Durchsetzungsvermögen besitzen. Besonders ein wandelbares Auftreten ist wichtig. In der Baubranche muss sich eine Führungspersönlichkeit extrem auf den Gesprächspartner umstellen. Das Verhalten auf der Baustelle, einen Kunden gegenüber, im Büro oder beim Geschäftstermin unterscheidet sich sehr stark. Von einem Franchise-Nehmer wird daher eine gewisse Wandlungsfähigkeit gefordert. In Bezug auf seine Mitarbeiter muss der Franchise-Nehmer motivierend wirken. Dies ist in diesen Sektor besonders wichtig, da enormer Zeit- und Preisdruck herrscht und die Mitarbeiter häufig für schwere körperliche Arbeit schlechter bezahlt werden, als Angestellte in der Industrie. In Bezug auf die Geschäftspartner muss der Franchise-Nehmer in der Lage sein mit Menschen umzugehen. Er muss über Kontakte verfügen und neue knüpfen können. Der Franchise-Nehmer muss Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen bei den Preisverhandlungen mit Lieferanten, Auftraggeber

²²² vgl. DITGES, 2001, S. 94

²²³ vgl. DITGES, 2001, S. 95

²²⁴ vgl. DITGES, 2001, S. 96

²²⁵ vgl. BÜCHNER; KÄSTNER, 1995, S. 48

²²⁶ vgl. ALZNAUER-LESAAR, 1995, S.19

und Subunternehmern besitzen. Nur so können die Interessen des Systems durchgesetzt und Preisvorteile erreicht werden. Diese Fähigkeit Rabatte und gute Konditionen auszuhandeln sind besonders wichtig, da in der Baubranche die Aufträge nach dem Preis beziehungsweise der Wirtschaftlichkeit vergeben werden. Die Kunden können nicht, wie in der Industrie sich ein bestimmtes Produkt, mit einer bestimmten Qualität vorher ansehen und testen. Die Entscheidungsgrundlage für die Auftragserteilung ist bei einer Ausschreibung lediglich die Angebotssumme. Bei Privatkunden sind auch das Image und der Bekanntheitsgrad in der Region entscheidend. Deshalb muss der Franchise-Nehmer sowohl auf das Preisniveau, als auch auf die Qualität und das Image achten. Der Franchise-Nehmer muss in der Lage sein die ausgehandelten Rabatte in Form von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen und so neue Aufträge generieren, um eine hohe Auftragsauslastung zu erreichen. Eine hohe Auftragsauslastung ist in der Bauwirtschaft aufgrund der Auftragsfertigung nötig. Durch diese werden enorme Kapazitäten vorgehalten und Kapital gebunden. Um Aufträge einzuholen und das Geschäft wirtschaftlich zu leiten sind kaufmännische und technische Qualifikationen notwendig. Ebenfalls ist ein bauwirtschaftlicher und bautechnischer Hintergrund erforderlich. Der Franchise-Nehmer kann zwar die technischen und wirtschaftlichen Aufgaben der Bauleitung an seine Mitarbeiter abgeben. Er sollte jedoch in der Lage sein, einen Überblick über das Geschehen zu haben. Die eigentliche Baustellenkoordination muss jeder Franchise-Nehmer, beziehungsweise seine Angestellten, für die eigenen Baustellen erledigen. Der Franchise-Geber kann lediglich beratend zur Seite stehen. Der Franchise-Nehmer übernimmt damit den gesamten Bauablauf. Dieser umgreift die Kalkulation, die Angebotserstellung und die Bauausführung, sowie der Abschluss und die Nachsorge der Bauvorhaben. Dazu muss er und seine Mitarbeiter ständig geschult und weitergebildet werden. Es ist notwendig, dass alle Mitarbeiter in dem System auf dem aktuellen Stand der Technik sind und neue Entwicklungen kennen. Dazu gehören unter anderem neue Baustoffe und neue Verfahren bei der Bauleistung.

Die in der Anlage 3 beigefügte Tabelle zeigt alle notwendigen Anforderungen an den Franchise-Nehmer, als kurze Zusammenfassung. In der Tabelle sind eine Beschreibung der Anforderung und eine Kategorie, sowie eine Priorität vergeben wurden.

4.3 Mögliche Hindernisse für das Bauunternehmen als Franchise-Geber

Bei dem Aufbau eines Franchise-Systems können verschiedene Probleme für den künftigen Franchise-Geber auftreten. Besonders in der Baubranche stehen dem Unternehmer einige Hindernisse bei dem Systemaufbau im Weg.

Der größte Schwerpunkt stellt die eigentliche Idee, beziehungsweise das Konzept dar. Dies ist der Kern jedes Systems. Voraussetzung ist, dass die Dienstleistung oder das Produkt ein Alleinstellungsmerkmal besitzt. Die Geschäftsidee muss innovativ sein und so noch nicht auf dem Markt bestehen. Dieser Punkt kann jedoch in der Baubranche ein großes Problem darstellen. Um einfache Handwerksleistungen, wie Maler- und Putzarbeiten herrscht ein starker Konkurrenzkampf. Für diese Arbeiten sind viele regional ansässige, klein- und mittelständische Betriebe vorhanden. Deren Bekanntheitsgrad geht jedoch nicht über eine bestimmte Region voraus. Diese regionalen Unternehmen verfügen jedoch meistens über einen festen Kundenstamm. Das Abwerben von Kunden vor allem auf dem ländlichen Raum ist schwierig. Die Kunden haben bereits einen festen Ansprechpartner und werden vermutlich nicht zu einer Kette wechseln. In diesen Zusammenhang kann der Kunde auch nicht durch einen günstigeren Preis abgeworben werden. Der Aufbau eines Kundenstammes wird daher für ein Franchise-Unternehmen in diesen Regionen schwierig. Die Betriebe sollten sich zunächst in städtischen Regionen ansiedeln, wo viele Abnehmer zur Verfügung stehen und der Preis entscheidender ist. In Städten treffen zwar viele Konkurrenten aufeinander, aber es sind auch entsprechend viele Kunden vorhanden. Diese sind in der Regel unvoreingenommen und nehmen auch größere Kettenunternehmen in Anspruch. Das Franchise-Unternehmen sollte daher zunächst diesen Weg der Verbreitung der Betriebe, dem Aufbau eines Kundenstammes und der Marke nutzen. Das Handwerksunternehmen, das sich zum Franchise-Geber entwickeln möchte, muss den Kunden etwas Neues anbieten können. Darunter können zum Beispiel besondere Serviceleistungen, eine schnelle und günstige Ausführung oder neue Materialien fallen. Die Geschäftsidee muss in die Zeit passen und an eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet sein. Das Unternehmen muss sich bereits einen Namen gemacht und ein gutes Image haben.

Das notwendige Know-How ist häufig weit verbreitet und nicht außergewöhnlich. Die Dokumentation von Arbeitsabläufen, Kalkulationen und Ähnlichen findet in diesen Betrieben häufig gar nicht oder nur schlecht statt. Der künftige Franchise-Geber kann über die genaue Dokumentation und das Erstellen von Handbüchern seine Arbeitsabläufe besser organisieren und effektiver arbeiten. Die freien Zeiträume

muss der Franchise-Geber nutzen und seinen Kunden weitere Dienstleistungen anbieten. Das Unternehmen schafft sich ein Alleinstellungsmerkmal und kann sich von der breiten Masse abheben. Außerdem ist zu prüfen, ob sich ein Bauunternehmen grundsätzlich als Franchise-Geber eignet. Dazu muss untersucht werden, ob das Konzept franchisefähig und übertragbar ist. In diesen Zusammenhang steht wieder die Dokumentation im Mittelpunkt. Ohne diese ist eine Übertragung nicht möglich.

Ein weiteres Augenmerk ist besonders auf die Ausbildung der Mitarbeiter zu legen. Dies stellt in der Baubranche ein weiteres Hindernis dar. Die Qualifikationen der ausführenden Kräfte entscheiden über die Einhaltung der Zeitpläne, Standards und vorgegebene Qualitäten. Häufig sind jedoch die Mitarbeiter schlecht ausgebildet, besitzen keine Fachkenntnisse und sind nicht auf dem aktuellen Stand der Technik. Häufig werden Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder ausländische Firmen mit der Bauausführung beauftragt, da diese kostengünstiger sind. Diese sind häufig schlecht gebildet und verfügen nicht über die notwendigen Qualifikationen. Außerdem wird die Kommunikation zwischen den verschiedenen Mitarbeitern aufgrund fehlender Sprachkenntnisse erschwert. Der Franchise-Nehmer muss deshalb dafür Sorge tragen, dass seine Mitarbeiter über alle notwendigen technischen und sprachlichen Kenntnisse verfügen, um die Vorgaben des Franchise-Nehmers zu erfüllen. Außerdem muss der Franchise-Nehmer ausreichend Mitarbeiter beschäftigen, um alle Bauvorhaben pünktlich und kostengünstig abzuschließen. Die Arbeit mit Subunternehmern sollte daher vorerst vermieden werden. Falls jedoch eine Zusammenarbeit mit Fremdfirmen notwendig wird, müssen diese von Franchise-Nehmer entsprechend den Systemrichtlinien eingewiesen werden. Dies ist besonders im Hinblick auf die versprochene Qualität ausschlaggebend.

Ein nächstes Hindernis besteht in der Auftragsvergabe nach Angebotssumme. Die Kunden haben nicht die Möglichkeit ein Produkt zu testen, da das Bauunternehmen die Dienstleistung an eine noch nicht vorhanden Objekt vollbringt. Dadurch ist es enorm wichtig einen angemessenen Preis zu kalkulieren. Die Kalkulation wird von jedem Kalkulator anders vorgenommen. Für das Franchise-System entsteht ein Kalkulationsrisiko. Der Franchise-Geber muss daher ein einheitliches Kalkulationsschema erstellen und durchsetzen. Dies muss von den Franchise-Nehmern an die vorherrschenden Bedingungen am Standort und an die der Baustelle angepasst werden. Problematisch bleibt jedoch, dass einheitliche Preise aufgrund der vorgenannten Merkmale an den verschiedenen Standorten nicht möglich ist. Deutschlandweit gleiche Preise, wie zum Beispiel bei der Restaurantkette McDonald's, sind daher nicht erreichbar. Der Franchise-Geber kann

lediglich ein Preisniveau festlegen. Durch die Auftragsvergabe nach Angebotssumme entsteht auf das Bauunternehmen ein großer Preisdruck. Da auch zahlreiche Wettbewerber existieren muss das Bauunternehmen einen möglichst niedrigen Preis anbieten. Dies hat möglicherweise Qualitätsprobleme zur Folge, da möglichst schnell gebaut und billige Materialien eingebaut werden. Der Franchise-Geber muss daher darauf achten, dass zum Beispiel Preisnachlässe bei Lieferanten verhandelt werden. Dadurch müssen Preisvorteile gegenüber den Konkurrenten erwirtschaftet und als Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden. Der Franchise-Geber muss seine Franchise-Nehmer dazu auffordern sich an die Richtlinien bezüglich der Arbeitsabläufe und Materialien zu halten, um Qualitätsprobleme zu vermeiden.

Innerhalb eines Franchise-Systems müssen sämtliche Arbeitsabläufe bestimmt, beschrieben und standardisiert werden. Dazu gehören sämtliche kaufmännischen und wirtschaftlichen Büroarbeiten, sowie die technische Bauausführung. Hier entsteht für das System ein weiteres Hindernis. Jede Bauleistung ist einzigartig und unterscheidet sich zu anderen. Der Franchise-Geber kann daher lediglich Teilvorgänge standardisieren. Der Franchise-Nehmer muss diese entsprechend der Anforderungen vor Ort kombinieren. Die Kombination der einzelnen Teilleistungen muss ebenfalls möglichst genau definiert werden. Die Standardisierung von Prozessen stellt daher ein erhebliches Problem in der Bauwirtschaft dar. Kann aber über die Standardisierung der Teilvorgänge und Vorgaben zur Kombination dieser ansatzweise gelöst werden.

4.4 Denkbare Franchise-Nehmer im Handwerk

Als Franchise-Nehmer in der Baubranche und speziell im Handwerk können verschiedene Personen in Betracht kommen.

Zunächst sind bereits selbstständige Unternehmer denkbar. Besonders Geschäftsführer von klein- und mittelständischen Unternehmen sind passende Franchise-Nehmer. Sie verfügen bereits über technische und kaufmännische Erfahrung. Ihnen fehlen möglicherweise strikte Richtlinien und Standards, wodurch ein wirtschaftlicher Erfolg nicht erreicht werden konnte. Mit dem Anschluss an ein System erhält der Unternehmer zahlreiche Beratungen und Hilfestellungen, die einen gemeinsamen Erfolg versprechen. Wichtig bei dem Anschluss eines bereits auf dem Markt selbstständig agierenden Partners ist es, dass dieser kein schlechtes Image in seiner Region hat. Von Nutzen wäre es, wenn dieser bereits einen kleinen Kundenstamm aufgebaut und ein positives Image, in einem bestimmten Umkreis hat. Dieses kann dem System nur von Vorteil sein.

Eine nächste denkbare Gruppe stellen die Angestellten dar. Angestellte Bauleiter, Kalkulatoren, Einkäufer oder Ähnliches können sich mit dem Schritt in ein Franchise-System möglichst sicher selbstständig machen. Grundvoraussetzung ist es, dass sich diese auch selbstständig machen wollen. Positive Aspekte an diesen möglichen Franchise-Nehmern sind die bereits gesammelten praktischen Erfahrungen in der Branche. Wenn diese in höheren Positionen eingestellt waren, kann davon ausgegangen werden, dass sie über entsprechende Qualifikationen verfügen. Dazu gehören sowohl die kaufmännischen und technischen, sowie persönlichen Anforderungen. Das Franchise-System kann sich mit dem Abwerben unzufriedener Mitarbeiter beschäftigen. Auch Angestellte in Unternehmen der gleichen Branche mit einer anderen Ausrichtung können als Franchise-Nehmer in Frage kommen. Dazu gehören zum Beispiel Mitarbeiter eines Baustoffhandels, Angestellte in der Bauindustrie oder Vertreter baulicher Materialien und Geräte.

Neben Angestellten kann der Franchise-Geber auch aktuell nicht beschäftigte Personen als Franchise-Nehmer in Anspruch nehmen. Denkbar sind derzeit arbeitsuchende Personen, die einen baulichen Hintergrund besitzen und ebenfalls die genannten Anforderungen erfüllen können. Möglicherweise können Personen gefunden werden, die sich gerade in diesen Bereich selbstständig machen wollen. Diese Personen zeigen besonders den Willen für den Schritt in die Selbstständigkeit und passen daher sehr gut in ein Franchise-System, wenn sie die weiteren Anforderungen erfüllen. Dadurch wird gleichzeitig der Aufbau eines neuen Konkurrenzbetriebes verhindert.

Eine weitere Gruppe an möglichen Franchise-Nehmern stellen die noch lernenden Kräfte, wie Studenten oder Auszubildenden dar. Diese Berufseinsteiger verfügen über aktuelle Kenntnisse und entsprechende Qualifikationen. Sie zeichnen sich häufig durch hohe Arbeitsbereitschaft, Neugier und Fleiß aus. Ihnen fehlt jedoch eine langjährige praktische Erfahrung. Sie benötigen daher besonders viel Unterstützung durch die Franchise-Zentrale beim Aufbau und der Führung des Betriebs. Optimal wäre ein dualer Student, der bereits eine handwerkliche Lehre vollzogen hat. Dadurch verfügt dieser über praktische und technische Erfahrung und Kenntnisse aus der Ausbildung. Mittels eines kaufmännischen dualen Studiums hat dieser die notwendigen wirtschaftlichen Kenntnisse und Erfahrungen im Betrieb gesammelt.

5. Untersuchung der Anwendbarkeit eines Franchise-Systems bei der Richardt GmbH & Co. KG

5.1 Aktuelle Situation in der Unternehmensgruppe

5.1.1 Erfüllung der Anforderungen an das Franchise-System

In den vorgenannten Erläuterungen im Punkt 4 „Untersuchung der Realisierbarkeit eines Franchise-Systems im Handwerk“ wurden die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und bauspezifischen Anforderungen an das System und die Beteiligten beschrieben. Auch mögliche Hindernisse, die einem Bauunternehmen bei dem Aufbau und der Arbeit in einem Franchise-System bevorstehen, wurden dargestellt. In den nachfolgenden Beschreibungen sollen diese Anforderungen in der Praxis überprüft werden. Dazu wird die Unternehmensgruppe Richardt GmbH & Co. KG, als ein Handwerksunternehmen, in den Mittelpunkt gestellt. Zunächst soll überprüft werden, ob die Anforderungen an das Franchise-System und an den Franchise-Geber aktuell befriedigt werden. Weiterhin wird untersucht, ob alle Anforderungen zukünftig erfüllt werden können und ein Franchise-System sinnvoll wäre. Die Untersuchung der Erfüllung der Anforderungen basiert auf den in der Anlage beigefügten Tabellen, in denen sämtliche Anforderungen dargestellt sind.

Zunächst wird untersucht, ob die Unternehmensgruppe die Anforderungen an das Franchise-System erfüllt. Diese hat immer der zukünftige Franchise-Geber zu erfüllen, da dieser für den Systemaufbau verantwortlich ist. Die Anforderungen lassen sich, gemäß der Tabelle, in vier Kategorien einteilen.

In der Kategorie „Tätigkeit“ werden sämtliche Anforderungen beschrieben, die der Franchise-Geber beim Aufbau und der Zusammenarbeit, im Rahmen seiner Aufgaben und Pflichten, zu tätigen hat. Es soll untersucht werden, welche dieser Tätigkeiten die Firma Richardt bereits in der Vergangenheit vollzogen hat und welche bisher noch nicht. Die meisten werden erst unternommen, wenn das Unternehmen mit dem Aufbau des Franchise-Systems beginnt. In diesen Fall sind diese Anforderungen aktuell noch nicht durch das Unternehmen erfüllt. Aufgaben, wie die Entwicklung eines Franchise-Nehmer-Profiles, eines Expansionsplans, eines Franchise-Handbuchs und eines Franchise-Vertrags werden erst beim Aufbau des Systems erledigt. Eine Eignungsanalyse, Standortanalyse und eine aktuelle Marktforschung wurde ebenfalls noch nicht durchgeführt. Der Aufbau eines Pilotbetriebs und Kooperationstests, sowie die Planung bezüglich der Arbeits- und Gebietsteilung dementsprechend auch noch nicht. Die Standortanalyse, die Analyse der Zukunftssausichten und die System-Planung werden ebenfalls erst kurz vor dem Aufbau des Systems gemacht. Die Unternehmensgruppe Richardt GmbH & Co. KG

setzt sich bereits aus Betrieben an verschiedenen Niederlassungen zusammen. Aus diesem Grund sind bereits Richtlinien zum einheitlichen Auftreten am Markt, zum Abwickeln von Prozessen und ein festes Sortiment bestimmt wurden. Festlegungen bezüglich des Marketings sind vorhanden. Jedoch liegt kein schriftliches überreichbares und übertragbares Marketingkonzept vor. Alle Betriebe sollen bei der Ausführung auf feste Geschäftspartner zurückgreifen. Mit diesen werden jährlich von der Zentrale Konditionen ausgehandelt. Durch die bisherige Arbeit wurden Informationen und Erfahrungen am Markt gesammelt. Das Unternehmen unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung. Die Betriebe werden nach einem definierten Unternehmensziel gelenkt und gesteuert. Zwischen allen Mitarbeitern findet ein ständiger Wissensaustausch statt. Mit Hilfe dieser Regelungen wurde bereits ein gewisser Grad der Einheitlichkeit erreicht. Im Rahmen von Fachtagungen und Seminaren werden die Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand gehalten. Problematisch ist es jedoch, dass nicht alle Partner und Mitarbeiter gleich ausgebildet und geschult werden. Ein einheitlicher Bildungsgrad bei Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmensbereiches ist nicht vorhanden. Jedoch finden keine Schulungen oder Trainingsmaßnahmen in regelmäßigen Abständen statt. Neuen Mitarbeitern werden nicht sofort, mittels eines Trainingsprogramms alle notwendigen Informationen übermittelt. Aus diesem Grund entstehen häufig Probleme und Fehler in der Anfangsphase der Zusammenarbeit. Alle Mitarbeiter müssen nach bestimmten Vorlagen und Arbeitsanweisungen nach QM arbeiten. Die Vorlagen sind häufig nicht aktuell und nicht vollständig. Das QM beschreibt lediglich die kaufmännischen Prozesse im Unternehmen. Es werden jedoch einige Prozesse vernachlässigt, andere finden lediglich im Hintergrund statt und wieder andere wurden noch gar nicht aufgenommen. Technische Prozesse auf den Baustellen zum Bauablauf wurden noch nicht beschrieben und in das QM aufgenommen. Die Angebotskalkulation wird durch die Bauleiter und Geschäftsführer des Unternehmens durchgeführt. Dies basiert grundsätzlich auf dem Schema einer Zuschlagskalkulation. Dieses Schema wurde nicht explizit schriftlich festgehalten. Aufgrund der verschiedenen Gewerke und Kalkulatoren findet so keine einheitliche Kalkulation statt. Ein bestimmtes Preisniveau kann jedoch trotzdem gehalten werden. Die Baustelleneinrichtung wird ebenfalls durch den zuständigen Bauleiter selbst durchgeführt. Ein einheitliches Raster mit entsprechender Arbeitsanweisung ist nicht vorhanden. Die Baustelleneinrichtung findet aktuell nicht geregelt und einheitlich statt. Zusätzliches Kapital und freie Kapazitäten müssen explizit für den Systemaufbau besorgt werden. Diese werden im Moment noch nicht benötigt und sind aktuell im Unternehmen noch nicht verfügbar.

Die nächste Kategorie ist das „Wissen“, welches im Unternehmen vorhanden sein muss. Dies wird insbesondere durch die Idee und das eigentliche Konzept

dargestellt. Ein Konzept, welches auf der Idee basiert, ist vorhanden. Die Kunden sollen durch hervorragende qualitative Handwerksarbeit gewonnen werden. Dazu müssen die drei Faktoren Zeit, Qualität und Kosten immer Beachtung finden. Den Kunden stehen zahlreiche zusätzliche Serviceleistungen, wie die intensive Betreuung und Beratung bei der Farb- und Tapetenauswahl, thermografische Untersuchung des Gebäudes und Beratung bei einer Förderung zur Verfügung. Außerdem wird dem Kunden ein „Rund-um-Service“ geboten. Wenn dieser möchte, wird die Koordination aller Gewerke durch das Unternehmen übernommen und die Bauausführung während die Kunden im Urlaub sind, vollzogen. Die Marke Richardt ist besonders lokal in der Region der Unternehmenszentrale in Bebra sehr bekannt. Sie verfügt über ein gutes Image und ist für Qualitätsarbeit bekannt. Das Unternehmen ist bereits seit 1925 als ein Familienbetrieb auf dem Markt tätig. Mit der Eröffnung des Betriebs in Eisenach und der Niederlassungen in Kassel und Fulda wurde das Unternehmen in diesen Regionen etabliert und der Bekanntheitsgrad gesteigert. Den Kunden kann jedoch nicht immer in allen Regionen die gleichen Serviceleistungen angeboten werden. Über die Grenzen dieser Regionen hinaus konnte der Bekanntheitsgrad der Marke jedoch noch nicht ausgeweitet werden. Die Kompetenz bezüglich der angebotenen Arbeiten und Leistungen ist aufgrund der langjährigen Tätigkeit im Unternehmen vorhanden und verwurzelt. Die Übertragbarkeit ist, durch die Arbeit der verschiedenen Niederlassungen, erprobt und funktionstüchtig.

In den nächsten Kategorien „Eigenschaften“ und „Reaktion“ werden sämtliche Anforderungen bezüglich der vom System ausgehenden Eigenschaften und Reaktionen auf dem Markt dargestellt. Eigenschaften, wie die Glaubwürdigkeit, Wettbewerbskraft und Durchsetzungskraft wurde durch das langjährige Bestehen am Markt bereits bewiesen. Das Teilen in einer Partnerschaft und Bindungskraft wurde durch den Aufbau und die Arbeit verschiedener Betriebe ebenfalls schon getestet und bestätigt. Führungspersönlichkeiten sind im Laufe der Unternehmensführung entstanden und im Unternehmen vorhanden.

5.1.2 Erfüllung der Anforderungen an den Franchise-Geber

Entsprechend den Erläuterungen aus dem Punkt 5.1.1 „Erfüllung der Anforderungen an das Franchise-System“, findet die Überprüfung der Anforderungserfüllung an den Kategorien der angehängten Tabelle statt. Grundsätzlich gibt es zahlreiche Überschneidungen der Anforderungen an das Franchise-System, die auch an den Franchise-Geber gestellt werden. Da der Franchise-Geber für den Systemaufbau zuständig und bei der späteren Zusammenarbeit beteiligt ist, muss dieser die meisten Tätigkeiten in diesem Zusammenhang erledigen.

Die in der Kategorie „Tätigkeiten“ bezeichneten Anforderungen finden größtenteils erst bei der unmittelbaren Erstellung des Franchise-Systems statt. Da zunächst im Rahmen dieser Arbeit die Realisierbarkeit eines Franchise-Systems im Handwerk geprüft wird, wurden aktuell noch keine expliziten Tätigkeiten für den Aufbau eines Systems statt. Untersuchungen als Grundlagen des Systems, wie die Systemorganisation, die Eignungsanalyse und die Erfolgsanalyse wurden noch nicht vollzogen. Weiterhin wurde durch das Unternehmen noch keine Umfeld- und Marktanalyse im Rahmen einer Marktforschung vorgenommen. Die Stärken-Schwächen-Analyse und die Erstellung eines Franchise-Nehmer-Profiles dementsprechend auch noch nicht. Der Aufbau eines Pilotbetriebs, die Testphase und Kooperationstests wurden aktuell ebenfalls noch nicht betrieben. Die Erstellung des Franchise-Handbuchs und des Franchise-Vertrags wird erst die Folge der vorgenannten Tätigkeiten sein. Der Expansionsplanung und die Entwicklung einer Organisationsstruktur mit Arbeits- und Gebietsverteilung findet erst zu einem späteren Zeitpunkt der Entwicklung statt. Eine aktuelle Ist-Analyse und eine möglichst objektive Selbsteinschätzung müssen noch vor dem Aufbau erfolgt sein. Nötige zusätzliche Finanzierungsmittel müssen nach einer Investitions- und Liquiditätsplanung beschafft werden. Im Moment sind diese im Unternehmen nicht vorhanden und die entsprechende Planungen nicht durchgeführt.

Weiterhin müssen der Geschäftstyp und das Geschäftskonzept klar definiert sein. Diese sind vorhanden, jedoch nicht schriftlich festgehalten. Dadurch ist eine Übertragbarkeit aktuell schwierig. Die notwendigen Dokumentationen sind nicht vollständig. Nicht alle Prozesse und Konzepte sind dokumentiert. Unternehmensziele sind vorhanden, aber nicht schriftlich niedergelegt. Eine Transparenz ist daher nicht immer gegeben. Ein Qualitätsmanagement ist im Unternehmen eingeführt. Jedoch wurde dieses nicht als ein QM-System zertifiziert. Ein Marketing zum einheitlichen Marktauftritt der Betriebe ist vorhanden, jedoch nicht als ein Marketingkonzept niedergeschrieben. Das Marketing wird bereits durch die Arbeit der verschiedenen Niederlassungen gelebt. Die Unternehmensgruppe konnte durch das langjährige Bestehen und Arbeiten am Markt bereits viele Kontakte knüpfen, besondere Konditionen aushandeln und ein Führungsverhalten entwickeln. Die ausgehandelten Konditionen beschränken sich jedoch auf einzelne Hauptlieferanten. Das erlernte Führungsverhalten muss an die Position des Franchise-Gebers angepasst werden. Das Unternehmen entwickelte sich stetig weiter und muss dies auch in Zukunft tun. Der Unternehmer muss in der Lage sein Hilfe anzunehmen. Besonders beim Aufbau des Systems ist Hilfe notwendig, da noch keine praktischen Erfahrungen in einem Franchise-System gesammelt wurden.

In der nächsten Kategorie „Wissen“ überschneidet sich ebenfalls ein großer Bereich der Anforderungen an den Geber mit denen an das System. Grundsätzlich stehen hier die Geschäftsidee, das Konzept und die Marke im Mittelpunkt. Ausführungen zu diesen Themen wurden bereits im Abschnitt 5.1.1 gemacht. Eine Unternehmensphilosophie wurde bislang nicht schriftlich fixiert und ist daher nur schwer übertragbar. Die Unternehmer und Mitarbeiter konnten durch das langjährige Arbeiten am Markt, Erfahrungen sammeln und notwendige Qualifikationen mit bauwirtschaftlichen Hintergrund aufbauen.

In der nächsten Kategorie „Eigenschaften“ werden die persönlichen Eigenschaften der Unternehmer und der Mitarbeiter überprüft. Diese verfügen über Führungspersönlichkeiten und einer effektiven Konfliktbewältigung. Die Mitarbeiter konnten bereits durch die Koordination der Niederlassungen eine Organisationsstärke entwickeln, Erfahrungen sammeln und Vertrauen aufbauen. Teamfähigkeit und Überzeugungskraft wurden durch das Arbeiten in der Gemeinschaft gestärkt. Die Führungspersonen sind in der Lage Verantwortungen zu übernehmen und abzugeben. Die Mitarbeiter können diese annehmen und tragen. Die Führungspersonen nehmen sowohl Hilfe, Ideen und Wünsche, als auch Kritik an. So wird innovativ gedacht, Verbesserungen entwickelt und angestrebt, sowie eine Weiterentwicklung ermöglicht.

5.2 Zukünftige Soll-Situation in der Unternehmensgruppe

5.2.1 In Zukunft erfüllbare Anforderungen

Bisher wurden die sämtliche Anforderungen genannt und erläutert welche Anforderungen aktuell in der Unternehmensgruppe erfüllt und welche nicht erfüllt sind. In den nachfolgenden Beschreibungen soll überprüft werden, welche Anforderungen für das Unternehmen noch erfüllbar, nur schwierig oder gar nicht erfüllbar sind. In der Überprüfung werden die Anforderungen an das Franchise-System und an den Franchise-Geber mit einbezogen.

Einige Tätigkeiten beziehen sich nicht ausschließlich auf den Aufbau eines Franchise-Systems. Diese sind im allgemeinen Geschäftsverkehr bereits notwendig. Sie gewinnen durch die enorme Expansion jedoch an Bedeutung. Das Unternehmen sollte grundsätzlich das Geschäftskonzept und den Geschäftstyp schriftlich definiert haben. Unternehmensziele und eine Unternehmensphilosophie müssen festgelegt und allen Mitarbeitern bekannt sein. Da dies aktuell noch nicht der Fall in der Unternehmensgruppe ist, ist es von hoher Bedeutung dies schnellstmöglich zu tun. Die Erfüllbarkeit dieser Anforderungen ist gegeben.

Sämtliche Tätigkeiten, die beim Aufbau des Systems stattfinden, sind grundsätzlich durch das Unternehmen erfüllbar. Es müssen lediglich ausreichend freie Kapazitäten bereitgestellt werden und Informationen beschafft werden. Hilfeleistungen, mittels Beratungen, Weiterbildungen und durch einen Coach sollten in Anspruch genommen werden. Zu diesen Tätigkeiten gehören die Systemplanung und Organisation, die Eignungsanalyse, die Marktforschung und die Standortanalyse. Auch die Erstellung des Franchise-Nehmer-Profiles, des Franchise-Handbuchs und des Franchise-Vertrags sind bei der Bereitstellung ausreichender Kapazitäten möglich. Eine Testphase, mit dem Aufbau eines Pilotbetriebs und Kooperationstests ist notwendig. Diese kann und muss durch das Unternehmen vorbereitet und vollzogen werden. Die Ausführung einer Ist-Analyse, Stärken-Schwächen-Analyse und die Untersuchung der Zukunftsaussichten stellen für das Unternehmen keine Schwierigkeiten dar. Im Rahmen einer Investitions- und Liquiditätsplanung muss das notwendige zusätzliche Kapital ermittelt werden. Mit Hilfe der Beratungen bei der Bank muss die Finanzierung abgestimmt werden. Dies sollte frühzeitig geschehen, ist jedoch im momentanen Zustand noch nicht notwendig. Erst mit der Entscheidung für das Franchise und dem Beginn der Arbeit am System muss die Finanzierung geplant werden. Diese Anforderung ist in der aktuellen finanziellen Unternehmenssituation erfüllbar. Ein festes Marketingkonzept muss schriftlich festgelegt sein. Einige Richtlinien und Maßnahmen zum Markenschutz, wie ein einheitliches Logo, Briefbögen und Homepage wurden bereits getroffen. Für die Übertragung der Marketingmaßnahmen müssen diese in einem Konzept schriftlich festgehalten werden. Dabei sollten jegliche Details zur Markenverbreitung und Markenschutz mit aufgenommen werden. Diese Tätigkeit ist eine wichtige Grundlage und erfüllbar.

Für die Erfüllung der bereits genannten Tätigkeiten müssen freie Kapazitäten durch das Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Es muss ein Mitarbeiter oder ein Team bereitgestellt werden, dass sich ausschließlich mit dem Aufbau des Systems beschäftigt. Diese Mitarbeiter übernehmen mit der Hilfe von Beratern oder Coachs die Vorbereitung, den eigentlichen Aufbau und die Akquisition von Franchise-Nehmern. Um ausreichende Kapazitäten zu schaffen, müssen entsprechende Neueinstellungen oder Neusortierungen der Mitarbeiter stattfinden. Weiterbildungen und Schulungen in diesen Themenbereich sind notwendig. Dieses Team muss alle notwendigen Informationen und Wissen besitzen und Erfahrungen sammeln. Es eignet sich später als Kern der Systemzentrale. Das Schaffen der Kapazitäten und das Weiterbilden der Mitarbeiter verursacht Kosten. Diese sind jedoch notwendig, da nur mittels ausreichender Zeit und Geld ein funktionierendes Franchise-System aufgebaut werden kann.

Die Erfüllung einiger Anforderungen kann jedoch schwieriger und problematischer sein. Einige Tätigkeiten können nicht einfach und unmittelbar erfüllt werden. Es besteht die Gefahr, dass einige Tätigkeiten gar nicht umsetzbar sind. Es wird vom System gefordert, dass alle Partner und Mitarbeiter gleich ausgebildet und geschult sind, sowie auf dem aktuellen Stand der Technik sind. Ein gleicher Wissensstand aller Mitarbeiter innerhalb eines Bereiches kann nicht vorausgesetzt werden. Die Vorausbildung jedes Mitarbeiters unterscheidet sich zu sehr. Das Unternehmen muss bei Neueinstellung und Neusortierungen, die Mitarbeiter entsprechend schulen. Besonders bei neuen Mitarbeitern ist es wichtig, diese in das Unternehmen einzuführen. Mittels eines Trainingsprogramms können diese an die Forderungen, die das Unternehmen an sie stellt, herangeführt werden. Das Schulen und Weiterbilden aller Mitarbeiter ist zeit- und kostenaufwendig für das Unternehmen. Aufgrund verschiedener Vorausbildungen und der persönlichen Eigenschaften können nie alle Beschäftigten über den gleichen Wissenstand verfügen. Das Unternehmen muss jedoch versuchen, ein einheitliches Niveau in den Bereichen zu schaffen und allen Mitarbeitern sämtliche notwendigen Informationen zu vermitteln. Diese Anforderung muss vom Unternehmen dauerhaft verfolgt und eingehalten werden. Sie ist zwar schwierig umzusetzen, aber erfüllbar. Innerhalb des Unternehmens müssen die Prozesse gleich, beziehungsweise nach einem einheitlichen Schema ablaufen. Dazu müssen sämtliche Prozesse aufgenommen und beschrieben werden. Es ist wichtig, dass dies nicht nur im kaufmännischen, sondern auch im technischen Bereich gemacht wird. Dies ist aktuell noch nicht vollständig geschehen. Dies ist die Grundlage für die Zertifizierung des Qualitätsmanagement und dem Aufbau eines QM-Systems. Damit die Prozesse von allen Mitarbeitern gleich erledigt werden, müssen diese die Beschreibungen in Form von Arbeitsanweisungen kennen. Alle notwendigen Unterlagen und Vorlagen müssen zugänglich sein. Die geforderte Transparenz wird durch den Ausbau der Dokumentation in diesem Bereich und die Zugänglichkeit der Unterlagen für alle Mitarbeiter geschafft. Aktuell fehlen häufig Vorlagen, die benötigt werden. Das Unternehmen muss die Prozessbeschreibung und Vorlagenerstellung komplettieren. Diese Anforderung ist erfüllbar. Dies ist zwar zeit- und kostenintensiv, aber für den Aufbau des Franchise-Systems notwendig. In der Bauwirtschaft ist die Angebotskalkulation ein wichtiger Prozess. Dieser muss ebenfalls explizit beschrieben werden. Aktuell ist dies nicht der Fall. Ein einheitliches Kalkulationsschema muss für alle Kalkulatoren aufgebaut werden. So soll ein einheitliches Preisniveau erreicht werden. Die Entwicklung des Schemas sollte gemeinsam, mit der Unterstützung der verantwortlichen Kalkulatoren ablaufen. Es ist wichtig, dass dieses von allen Beteiligten verstanden und später umgesetzt wird. Dies verändert zunächst einen sehr wichtigen Arbeitsprozess. Diese Veränderung ist

jedoch für die spätere Arbeit in einem Franchise-System grundlegend. Die Umsetzung dieser Anforderung ist schwer umsetzbar. Sie ist zunächst sehr zeitaufwendig und Bedarf einer Testphase, ist aber grundsätzlich erfüllbar. Ein ähnliches Problem stellt die einheitliche Baustelleneinrichtung dar. Für diese gibt es aktuell keine schriftlichen Vorgaben und Richtlinien. Die Firma Richardt übernimmt verschiedene Bauleistungen. Es werden unter anderem Maler-, Putzer-, Lackier- und Trockenbauarbeiten, sowie die Ausbildung eines Wärmedämmverbundsystems angeboten. Die Leistungen können im Außen- oder Innenbereich des Gebäudes stattfinden. Aus diesem Grund unterscheiden sich die benötigten Materialien und Geräte. Ein einheitlicher Baustelleneinrichtungsplan ist nicht möglich. Es besteht die Möglichkeit für jedes Gewerk eine spezielle Anweisung und Plan aufzustellen. Die Anweisung muss mit in das QM aufgenommen werden. Dieser muss an die individuellen Gegebenheiten angepasst werden. Für die Mitarbeiter auf den Baustellen entsteht jedoch ein einheitlicher Ablauf und Organisation auf der Produktionsstätte. Die Entwicklung des Schemas wird zunächst einige Zeit und Erfahrung in Anspruch nehmen. Dieses muss auf den Baustellen erst erprobt und danach verbessert werden. Anregungen und Hinweise der Mitarbeiter auf den Baustellen sollten angenommen und eingepflegt werden. Die Umsetzung dieser Anforderung ist zwar schwierig umsetzbar, aber mit genügend Zeit und Konzentration erfüllbar. Alle Franchise-Nehmer sollen mit den gleichen Lieferanten zusammenarbeiten, damit einheitliche Produkte verarbeitet werden. Dabei ist es entscheidend, dass alle dieselben Preise bezahlen. Der Franchise-Geber muss daher Konditionen für alle aushandeln. Aktuell gibt es nur bei einigen Hauptlieferanten verhandelte und feste Jahrespreislisten. Aufgrund der verschiedenen Gewerke und der zahlreichen benötigten Materialien würde die Verhandlung mit allen Lieferanten viel Zeit in Anspruch nehmen. Für die wichtigsten Materialien ist es jedoch besonders wichtig, dass eine Preiseinheit geschaffen wird. Die Erfüllung dieser Anforderung ist schwierig umsetzbar. Es wird viel Zeit bei der Umsetzung benötigt. Sie ist aber generell trotzdem erfüllbar. Die Gebietsvergabe muss klar sein. Bei der Zusammenarbeit verschiedener Franchise-Nehmer muss fest definiert werden, welcher Partner welche Region bearbeitet. Die Organisation bezüglich der späteren Gebiets- und Arbeitsverteilung muss im Vorhinein vom Franchise-Geber vorgegeben werden. Dies bedarf einer genauen Überlegung, wie groß die Regionen, die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Franchise-Nehmer sein sollen. Ein entsprechender Expansionsplan und Organisationsstruktur muss aufgebaut werden. Dies kann erst nach erfolgter Marktanalyse und Standortanalyse geschehen. Nur so können mögliche Standorte und Regionen für die Expansion festgelegt werden. Diese Anforderungen kann daher erst im Verlauf der Vorbereitung erfüllt werden.

In Bezug auf die Kategorie „Wissen“ können ebenfalls einige Probleme bei der Umsetzung der Anforderungen auftreten. Die Problematik bezüglich der Einzigartigkeit der Geschäftsidee und des Geschäftskonzepts wurde schon bereits mehrfach erwähnt. Die Firma Richardt versucht sich über verschiedene Serviceleistungen und eine hervorragende Qualität zu einem passenden Preis ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz zu schaffen. Es muss nun erreicht werden, dass die Kunden aller Niederlassungen die gleichen Bauleistungen und Serviceleistungen angeboten und ausgeführt bekommen. Dazu muss die vorhandene Kompetenz auf die Franchise-Nehmer übertragen werden. Im Rahmen des QM-Handbuchs und Franchise-Handbuchs werden alle Informationen weitergegeben. Die Erfüllung dieser Anforderung ist dementsprechend erst nach Entwicklung der Handbücher möglich. Die grundsätzliche Fähigkeit diese zu erfüllen ist im Unternehmen vorhanden. Mittels des Aufbaus zahlreicher Betriebe in verschiedenen Regionen durch den Franchise-Nehmer kann die Markenbekanntheit weiter verbreitet werden. Dazu ist es notwendig, dass der Franchise-Geber in ausgewählten Regionen nach Franchise-Nehmern sucht und diese bindet. Durch die Arbeit der Betriebe findet die Marke in weiteren Regionen zu einer Bekanntheit. Es ist notwendig, dass der Franchise-Geber die Regionen klar definiert, um keine Gebietsstreitigkeiten zu verursachen. Grundsätzlich ist diese Anforderung zu erfüllen. Voraussetzung dafür, ist eine qualitativ hochwertige Leistung bei den Kunden. Durch diese wird ein positives Image in den Gebieten aufgebaut und die Marke weiter verbreitet. Diese Anforderung kann daher erst nach Aufbau einiger weiterer Betriebe gänzlich erfüllt werden.

5.2.2 Möglichkeit der Befriedigung sämtlicher Anforderungen

Einige Anforderungen, besonders aus dem Bereich der Tätigkeiten, sind voneinander abhängig. Sie können erst nacheinander befriedigt werden. Diese können teilweise erst während des Aufbaus oder der Zusammenarbeit erfüllt werden.

Grundsätzlich kann die Firmengruppe allen Anforderungen nachkommen. Voraussetzung dafür ist die ausreichende Bereitstellung von Zeit und Geld. Das Unternehmen muss freie Kapazitäten und Kapital für die Investition des Systemaufbaus zur Verfügung stellen. Für die Beschäftigung mit dem Thema Franchise, muss das Unternehmen die richtigen Mitarbeiter auswählen und zusätzlich einstellen. Diese müssen über die entsprechenden persönlichen Eigenschaften und Qualifikationen, gemäß den Anforderungen, verfügen. Das gesamte Unternehmen, mit allen Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitern, müssen sich mit der Franchise-Idee identifizieren. Sie müssen bereit sein viele Änderungen und Umstellungen in der Unternehmenshierarchie und -organisation zu akzeptieren.

Die bisherigen Standorte und Niederlassungen müssen als Franchise-Nehmer umorganisiert werden. Die verantwortlichen Führungspersönlichkeiten müssen bereit sein, Selbstständig zu werden. Es werden verschiedene Neueinstellungen notwendig werden. Zusätzlich muss eine System-Zentrale aufgebaut werden. Das Unternehmen muss es verwirklichen, dass allen Kunden an allen Standorten die gleichen Leistungen zur Verfügung stehen. Das Konzept und die Unternehmensidee muss ständig weiterentwickelt werden. Alle Mitarbeiter müssen darauf hinarbeiten. Mittels der Expansion muss die Verbreitung des Markennamens erreicht werden.

Die ausgewählten Mitarbeiter und die Unternehmensleitung müssen konzentriert und dauerhaft auf das Ziel „Erfolg durch Franchising“ hin arbeiten. Dies wird für das Unternehmen sehr kosten- und zeitintensiv. Während der Bearbeitung muss von allen Mitarbeitern eine lückenlose Dokumentation erfolgen. Die Erarbeitung aller Unterlagen und Dokumente sollte gleichzeitig vorgenommen werden. Außerdem ist es sinnvoll, Hilfestellungen von Beratern oder Unternehmenscoachs anzunehmen. Die Mitgliedschaft im Deutschen Franchise Verband e.V. ist ratsam. Die Mitglieder dieses Verbandes erhalten zahlreiche Hilfeleistungen und Vorteile durch die Mitgliedschaft. Eine kurze Beschreibung des Verbandes wurde im Abschnitt 2.2.1 „Beteiligte am Franchise-System“ getätigt. Die Zugehörigkeit zu diesen anerkannten Verbandes schafft dem Mitgliedsunternehmen Vertrauen bei den Verbrauchern.

6. Fazit

Franchising ist der gemeinsame Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen selbstständiger Partner. Grundlage für ein funktionierendes Franchise-System ist eine innovative Idee, die mittels genauer Dokumentation standardisiert wurde. Eine einheitliche Qualität in allen Betrieben, kann durch ein einheitliches QM-System erreicht werden.

Die Richardt GmbH & Co. KG ist ein ausführendes Handwerksunternehmen, das den Kunden zusätzlich verschiedene Serviceleistungen anbietet. In den vergangenen Jahren wurden bereits mehrere Niederlassungen gegründet. Mittels dieser Arbeit wurde untersucht, ob der Aufbau eines Franchise-System im Bausektor möglich und sinnvoll ist. Explizit wurde dabei die Richardt GmbH & Co. KG als Praxisbeispiel verwendet. Grundlage der Untersuchung der Realisierbarkeit bildeten sämtliche allgemeinen und bauspezifischen Anforderungen, die an ein Handwerksbeziehungsweise Bauunternehmen gestellt werden.

Beim Aufbau eines Franchise-Systems bei der Richardt Unternehmensgruppe müssen die im Punkt 4.1 „Besonderheiten der Baubranche und des Handwerks und die Auswirkungen auf das Franchise-Systems“ berücksichtigt werden. Die Abwicklung des Aufbaus kann nach dem allgemeinen Schema ablaufen. Dies wurde im Punkt 2.4 „Aufbau eines Franchise-Systems“ beschrieben. Die einheitliche Qualität, die individuellen Standort- und Baustellengegebenheiten und der Erhalt des Alleinstellungsmerkmals der Idee, werden die größten Probleme für die Firma Richardt ergeben. Gelöst werden können diese nur über detaillierte Richtlinien und Vorgaben bezüglich Lieferanten, Materialien, Prozessabläufe und des Sortiments. Den Kunden muss weiterhin ein besonderes Leistungsangebot gemacht werden. Dieses muss von allen Betrieben einheitlich übernommen werden. Die Entwicklung eines Schulungsprogramms für alle Mitarbeiter muss vorangetrieben werden. Eine Einheitlichkeit und Gleichheit in allen Bereichen muss geschaffen werden. Nur über eine ständige Weiterentwicklung kann das Unternehmen, beziehungsweise das Franchise-System langfristig am Markt bestehen.

Aus den vorgegangenen Erläuterungen kann man resultieren, dass auch ein Handwerksunternehmen alle Anforderungen bedienen kann. Dabei müssen die besonderen bauspezifischen Anforderungen ebenfalls berücksichtigt werden. Wenn sich alle Mitarbeiter und Führungspersonen intensiv bei der Erfüllung der Anforderungen und dem Aufbau beteiligen, kann ein funktionierendes Franchise-System aus der Richardt GmbH & Co. KG entstehen.

Literaturverzeichnis

AB DEVELOPMENT GMBH & CO. KG: 10 Top Franchisesysteme 2015. Köln, 2015.
In: <http://www.franchise-top-10.de/>

AHLERT, Dieter; AHLERT, Martin (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation.
Frankfurt am Main, 2010

ALZNAUER-LESAAR, Michael: So machen Sie sich als Franchise-Nehmer
erfolgreich selbstständig. Würzburg, 1995

ARNOLD, Jürgen: Das Franchise-Seminar - Selbstständig mit Partner. München,
1992

BOEHM, Dr. Hubertus: Franchise-Design, Was zu tun ist. München, 2015

BRÜGGEMANN, Holger; BREMER, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement – Von
den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Wiesbaden, 2012

BRUHN, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Handbuch für ein
erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 9.,
vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Heidelberg, 2013

BÜCHNER, Helmut; KÄSTNER, Gunter: Franchising – Modelle, Chancen, Risiken,
Verdienstaussichten für die Existenzgründung. Landsberg am Lech, 1995

DFV (DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND E.V.): Existenzgründung mit System –
Ein Leitfaden des Deutschen Franchise-Verbandes e.V.. Berlin, 2003

DFV (DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND E.V.): Franchise. Berlin, 2015. In:
<http://www.franchiseverband.com/>

DFV (DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND E.V.): Franchise-Ratgeber 2015/2016.
Berlin, 2015

DFV (DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND E.V.): Mit System zum Erfolg - Ein
Praxisleitfaden zum Aufbau von Franchisesystemen für Franchisegeber. Berlin, 2013

DITGES, Florian: Franchising – Die Partnerschaftsform mit System. Ein Leitfaden zur
ersten Orientierung. Bonn, 2001

DUDENVERLAG: Duden online. Berlin, 2014. In: <http://www.duden.de/woerterbuch>

F:DATA GMBH: bauprofessor.de. Weimar, 2015. In: <http://www.bauprofessor.de/>

FRANCHISE-NET GMBH: Ein eigenes Franchise-System aufbauen.
Recklinghausen, 2010. In: <http://www.franchise-net.de/fuer-franchise-geber/franchise-geber-know-how/ein-eigenes-franchise-system-aufbauen/>

FRANCHISEPORTAL GMBH: Franchising-Tipps – Grundlagen des Franchisings. Lohmar, 2014. In: <http://www.franchiseportal.de/franchise-franchising/Article/ID/22/Session/1-ai7bwP5t-0-IP/Franchise-Tipps.htm>

FRIESE, Stefanie: Vor- und Nachteile von Franchising aus Sicht des Franchise-Nehmers am Beispiel von McDonald's. München, 2008

GITTERMANN, Dirk: Arbeitnehmerstatus und Betriebsverfassung in Franchise-Systemen. Frankfurt am Main, 1995

GRALLA, Mike: Baubetriebslehre Bauprozessmanagement. Köln, 2011

HANRIEDER, Manfred: Franchising – Planung und Praxis. Neuwied, 1991

HANUSCH & PARTNER GbR: Franchise-System-Aufbau. Rosenheim-Schlossberg, 2015. In: <http://hanuschundpartner.de/franchise-system-aufbau>

INSTITUT FÜR MARKENFRANCHISE GMBH & CO. KG: Franchise-Monitor. Bonn, 2015. In: <http://franchisemonitor.de/>

JUNGWIRTH, Birgit: Franchising Chancen und Risiken aus der Sicht österreichischer Franchise-Nehmer. Wien, 1994

KAMISKE, Gerd F.; BRAUER, Jörg-Peter: ABC des Qualitätsmanagement. München, 1996

KAMISKE, Gerd f.; BRAUER, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z, München, 2008

KUNKEL, Michael: Franchising und asymmetrische Informationen Eine institutionelle Untersuchung. Wiesbaden, 1994

LEIMBÖCK, Egon; IDING, Andreas: Bauwirtschaft – Grundlagen und Methoden. 2., erweiterte und aktualisierte Aufl. Wiesbaden, 2005

LEY, Dominik: Arten des Franchise. Neuerkirch, 2015. In: <http://franchise-welt.com/arten-des-franchise/>

MANTSCHKEFF, Prof. Dipl.-Ing. Jack: Einführung in die Baubetriebslehre Teil 2 – Baumarkt, Bewertungen, Preisermittlung. 4., neubearbeitete und erweiterte Aufl. Düsseldorf, 1994

MARTIUS, Waltraud: Fairplay Franchising – Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg. 3., überarbeitete Aufl. Wiesbaden, 2015

MENZE MEDIA.DE GMBH: Arten, Unterscheidung und Einteilung von Franchise.
Iserlohn, 2013. In:

<http://www.franchising.de/ratgeber/informationen/basisinformationen/artikel/arten-unterscheidung-und-einteilung-von-franchising>

MONTAG, Torsten: Franchisegeber werden - So bauen Sie sich ein
Franchisesystem auf. Dingelstädt, 2013. In:
<http://www.gruenderlexikon.de/magazin/franchisegeber-werden-so-bauen-sie-sich-ein-franchisesystem-auf>

NEBEL, Dr. Jürgen; SCHULZ, Albrecht; FLOHR, Prof. Dr. Eckhardt (Hrsg.): Das
Franchise-System – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. 4.,
vollständig überarbeitete Aufl. München, 2008

PAULI, Knut S.: Selbstständig machen ohne großes Risiko – Die besten Franchise-
Ideen und wie man sie verwirklicht. München, 1992

PECKERT, Felix u.a.: Franchise und Kooperation 2008. Frankfurt am Main, 2007

PEPELS, Werner: Kompaktlexikon Qualitätsmanagement. Köln, 1998

PFEIFER, Tilo: Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken. 3., völlig
überarbeitet und erweiterte Aufl. München, 2001

PROPOROWITZ, Armin (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft. München, 2008

RIEDEL, Hermann; SCHWENKEN, Christian: Praxisleitfaden Franchising –
Strategien und Werkzeuge für Franchisegeber und –nehmer. Wiesbaden, 2015

SCHLÜTER, Heinrich: Franchisenehmer-Zufriedenheit – Theoretische Fundierung
und empirische Analyse. Wiesbaden, 2001

SELZNER, Harald: Betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung in Franchise-
Systemen. Baden-Baden 1994

SKAUPY, Walther: Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. 2. neu
bearbeitete Aufl. München, 1995

STEIFF, Julian: Opportunismus in Franchisesystemen – Ein Beitrag zur Führung und
Bewertung von Franchisesystemen. München, 2004

TIETZ, Bruno: Handbuch Franchising. 2., völlig überarbeitete Aufl. Landsberg am
Lech, 1991

WAGENSEIL, Andreas: Die Sittenwidrigkeit von Franchisevereinbarungen aufgrund
eines Leistungsmissverhältnisses. Berlin, 2005

WEINZIERL, Karin: Die beteiligten Parteien. Dublin, 2015. In:
<http://www.franchisedirekt.com/information/haufiggestelltefragenfaqs/diebeteiligtenparteien/171/787/>

ZOLLONDZ, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 3., überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. München, 2001

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Anforderungen an das Franchise-System
Anhang 2	Anforderungen an den Franchise-Geber
Anhang 3	Anforderungen an den Franchise-Nehmer

Anhang

Anhang 1

Anforderungen an das Franchise-System					
	<i>Anforderung</i>	<i>Beschreibung, Inhalt</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Zeitpunkt</i>	<i>Priorität</i>
1	Partnerschaft	Wir-Gefühl, Loyalität, Systemtreue	Eigenschaft	Zusammenarbeit	sehr hoch
2	Vertrauen	Ehrlichkeit, Vertrauen	Eigenschaft	immer	sehr hoch
3	Führungspersönlichkeit	Eine starke Führungspersönlichkeit muss kooperativ führen, sich mit Individuen auseinandersetzen und Konflikte konstruktiv lösen können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	
4	Glaubwürdigkeit		Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
5	Wissenstransfer	Austausch von Wissen, Erfahrung, Informationen	Tätigkeit	Zusammenarbeit	sehr hoch
6	Kompetenz	Know-How muss vorhanden sein.	Wissen	immer	sehr hoch
7	Konzept	Das Betriebskonzept muss klar erkennbar sein.	Wissen	immer	sehr hoch
8	Idee	Innovative und zukunftsicher Idee, mit Alleinstellungsmerkmal.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
9	Marke	Die Marke muss bekannt und geschützt sein.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
10	Eignungsanalyse	Idee muss franchisefähig und in der Praxis umsetzbar sein.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
11	Übertragbar	Das Konzept muss auf andere Unternehmen übertragbar sein (kopierbar).	Wissen	Grundlage	sehr hoch
12	Weiterentwicklung	System und Wissen muss weiterentwickelt und verbessert werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	sehr hoch
13	Informationen	Den Parteien müssen sämtliche notwendigen Informationen zur Verfügung stehen (Informationsmaterial, Informationsaustausch).	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
14	Erfahrungen	Zwischen den Parteien müssen sämtliche	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch

		Erfahrungen ausgetauscht werden.			
15	Franchise-Nehmer	Die geeigneten Franchise-Nehmer sollen mittels eines individuell erstellten Franchise-Nehmer-Profils gefunden werden.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
16	System-Planung	Legt Budget mittels Liquiditäts- und Investitionsplanung und Systemorganisation und -sicherung fest.	Tätigkeit	Grundlage	hoch
17	Franchise-Handbuch	Ein Franchise-Handbuch muss erstellt sein, um alle notwendigen Informationen über das Konzept und den Betrieb zusammenzufassen.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
18	Franchise-Vertrag	Der Franchise-Vertrag bildet die rechtliche Grundlage der Zusammenarbeit. Dieser muss angemessen, aktuell und rechtlich geprüft sein.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
19	Auftreten	einheitliches Auftreten am Markt, gemeinsames Marketing	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
20	Einheitlichkeit	Standards und Richtlinien einhalten	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
21	Handeln	gemeinschaftlich Handeln, Unterstützen	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
22	Ziele	Gemeinsame Ziele bilden, kennen und verfolgen.	Tätigkeit	immer	hoch
23	Ausbildung	Alle Systempartner müssen ausgebildet, beraten und geschult werden (Seminare, Schulungen, Beratungen, Trainingsprogramm).	Tätigkeit	immer	hoch
24	Mitarbeiterschulung	Die Mitarbeiter aller Systempartner müssen gleich ausgebildet und geschult werden. So kann ein einheitlicher Arbeitsablauf mit einheitlicher Qualität erreicht werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
25	Aktualität	Alle Systempartner müssen auf dem aktuellen Stand sein. Dazu muss die Systemzentrale alle Parteien über Neuerungen und Änderungen informieren. Die Parteien haben diese	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch

		umzusetzen. Neben der reinen Information sind auch weitere Seminare und Beratungen notwendig.			
26	Qualität	Qualität besteht aus Qualitätsstandards und Qualitätssicherung. Sie muss reproduzierbar sein.	Tätigkeit	immer	hoch
27	Durchsetzungskraft	Durchsetzungskraft durch eine zukunftsichere Absatzstrategie, Übernahme von Mitverantwortung und langfristige Festlegungen im Vertrieb erreichen.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
28	Bindungskraft	Wird durch die funktionale Abhängigkeit, den gemeinsamen Erfolg, vereinbarte Schutzrechte und dem Know-How erreicht.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
29	Kapitalbasis	Notwendiger Kapitalbedarf muss gedeckt sein.	Tätigkeit	Grundlage	mittel
30	Finanzierung	Finanzierung muss ausreichend und gesichert sein, mittels eines Finanzierungskonzepts.	Tätigkeit	Grundlage	hoch
31	Investition	Der Franchise-Nehmer muss über die Risiken der hohen Investition informiert werden.	Reaktion	Aufbau	mittel
32	Kapazitäten	Es müssen ausreichend freie Kapazitäten beim Gründer und der System-Zentrale, für z.B. die Betreuung, zur Verfügung stehen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
33	Standortanalyse	Mittels einer Standort- und Umfeldanalyse muss die Konkurrenz, das Publikum und die Kaufkraft der möglichen Standorte untersucht werden.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
34	Markt	Konzept bringt etwas Neues oder Ergänzung auf den richtigen Markt	Reaktion	Grundlage	hoch
35	Marktforschung	Preisentwicklung, Zielgruppendefinition, Wettbewerberanalyse	Tätigkeit	Aufbau, Zusammenarbeit	hoch
36	Branchenmarkt	Der richtige Markt muss aufnahmefähig sein.	Reaktion	Grundlage	mittel

37	Marktpotenzial	Marktpotenzial gekennzeichnet durch ausreichenden Bedarf, langfristige Sicherung, Innovationsrate und einen regelmäßig wiederkehrender Zyklus (Wachstumsmarkt).	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
38	Marketingkonzept	Ein Marketingkonzept muss vorhanden sein, in dem die Marketingvorgehensweise beschrieben ist. Verantwortlich für die Marke und den Markenschutz.	Tätigkeit	Grundlage	hoch
39	Kundenakzeptanz	künftige Verbraucher akzeptieren das Konzept (Produkt / Dienstleistungen)	Reaktion	Grundlage	hoch
40	Konkurrenz	System kommt gegen bereits vorhandene Konkurrenz an.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
41	Wettbewerbskraft	Wettbewerbskraft erreichen durch ein gutes Produkt, hohe Kundennutzen, attraktives Sortiment, positives Image, großer Auftritt und gemeinsame Akquisition.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
42	Zukunftsaussichten	Zukünftig müssen genügend Verbraucher und Franchise-Nehmer absehbar sein.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
43	Arbeitsteilung	Arbeitsteilung zwischen den Partnern	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
44	Pilotbetrieb	Der Pilotbetrieb dient zur Überprüfung, ob das System in der Praxis umsetzbar und sinnvoll ist.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
45	Kooperationstest	Kooperationstests dienen der praktischen Erprobung des Systems mit mehreren Franchise-Nehmern.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
46	Expansionsplan	Ein Expansionsplan muss vorhanden sein, um Expansionsmöglichkeiten zu planen und diese zu nutzen.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
47	Qualitätsmanagement	In einem funktionierenden Franchise-System muss ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden sein. Dieses dient der Qualitätsüberwachung und -sicherung.	Tätigkeit	Aufbau	hoch

48	Geschäftspartner	Alle Franchise-Partner müssen mit den gleichen Hauptlieferanten arbeiten. Nur so werden gleiche Materialien mit der gleichen Qualität und zu gleichen Preisen verwendet.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
49	Kalkulation	Alle Systempartner müssen nach einem einheitlichen Schema kalkulieren. Dieses muss durch die Systemzentrale vorgegeben und offen gelegt werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
50	Abwicklung	Die Abwicklung von Angeboten und Aufträgen, sowie der Bauablauf müssen einheitlich ablaufen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
51	Vorlagen	Um einen identischen Ablauf zu erreichen muss die Zentrale alle notwendigen Vorlagen und Anweisungen vorgeben. Dazu gehören zum Beispiel Bauverträge.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
52	Sortiment	Alle Systempartner müssen den Kunden das gleiche Produkt- und Dienstleistungsangebot anbieten. Dieses umfasst die eigentliche Bauleistung und weitere Service. Diese sind von der Zentrale vorzugeben. Für die Umsetzung müssen ausreichend kaufmännische und ausführende Arbeitskräfte geplant und vorhanden sein. Die Kräfte müssen möglicherweise entsprechend individuell geschult werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
53	Baustelleneinrichtung	Der Grundaufbau jeder Baustelle muss von der Zentrale vorgegeben werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
54	Gebietsvergabe	Die Zentrale legt die Bewirtschaftungsregionen der einzelnen Franchise-Nehmer fest.	Tätigkeit	Aufbau	mittel

Anhang 2

	Anforderungen an den Franchise-Geber				
	<i>Anforderung</i>	<i>Beschreibung / Inhalt</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Zeitpunkt</i>	<i>Priorität</i>
1	Geschäftsidee	Der Franchise-Geber muss eine innovative Geschäftsidee mit einer bestimmten Zieldefinition vorgeben.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
2	Konzept	Das Konzept mit allen Angaben bezüglich der Systemleitung, Strukturen und Arbeitsabläufen und muss definiert sein.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
3	Marke	Die Marke muss bereits vorhanden und bekannt sein.	Wissen	Grundlage	hoch
4	Unternehmensphilosophie	Die Unternehmensphilosophie muss formuliert sein.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
5	Geschäftstyp	Elemente des Geschäftskonzepts, Festlegungen zur Betriebsführung und Kriterien an Franchise-Nehmer festlegen.	Tätigkeit	Aufbau	sehr hoch
6	System	Die Systemorganisation und -sicherung muss gestaltet sein.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
7	Franchise-Nehmer	Die geeigneten Franchise-Nehmer sollen mittels eines individuell erstellten Franchise-Nehmer-Profils gefunden werden.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
8	Eignungsanalyse	Idee muss franchisefähig und in der Praxis umsatzfähig sein.	Wissen	Grundlage	sehr hoch
9	Umfeld-und Marktanalyse	Den richtigen Markt und die Marktbeteiligten kennenlernen und analysieren.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
10	Marktforschung	Ermittlung, ob genügend Bedarf und Absatzmöglichkeiten jetzt und zukünftig bestehen (Preisentwicklung, Marktentwicklung, Zielgruppen, Bedarfssfelder, Konkurrenz, Brancheninformationen)	Tätigkeit	Aufbau	hoch

11	Stärken-Schwächen-Analyse	Stärken und Schwächen müssen analysiert werden und daraufhin notwendige Maßnahmen planen.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
12	Erfolgsanalyse	Der Franchise-Geber muss den möglichen Erfolg mittels Informationen über die Marktnische und den Wettbewerbsvorsprung ermitteln.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
13	Marketingkonzept	Ein Marketingkonzept muss vorhanden sein, in dem die Marketingvorgehensweise beschrieben ist. Verantwortlich für die Marke und den Markenschutz.	Tätigkeit	Grundlage	hoch
14	Finanzierung	Finanzierung muss ausreichend und gesichert sein, mittels eines Finanzierungskonzepts.	Tätigkeit	Grundlage	hoch
15	Investitionsplanung		Tätigkeit	immer	hoch
16	Liquiditätsplanung		Tätigkeit	immer	hoch
17	Pilotbetrieb	Der Pilotbetrieb dient zur Überprüfung, ob das System in der Praxis umsetzbar und sinnvoll ist.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
18	Testphase	Eine Testphase muss ablaufen, um Konzeptänderungen, Verbesserungen und Optimierungen zu erkennen und zu vollziehen.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
19	Kooperationstest	Kooperationstests dienen der praktischen Erprobung des Systems mit mehreren Franchise-Nehmern.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
20	Franchise-Handbuch	Ein Franchise-Handbuch muss erstellt sein, um alle notwendigen Informationen über das Konzept und den Betrieb zusammenzufassen.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
21	Franchise-Vertrag	Der Franchise-Vertrag bildet die rechtliche Grundlage der Zusammenarbeit. Dieser muss angemessen, ausgewogen, aktuell und rechtlich geprüft sein.	Tätigkeit	Aufbau	hoch

22	Führungspersönlichkeit	Eine starke Führungspersönlichkeit muss kooperativ führen, sich mit Individuen auseinander setzen können und Konflikte konstruktiv lösen.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
23	Führungsverhalten	Das Führungsverhalten muss den geänderten Unternehmensstrukturen angepasst werden. Franchise-Geber besitzt keine direkte Weisungsbefugnis mehr über Mitarbeiter und keine direkte Handhabung bei der operativen Umsetzung.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
24	Organisation	Die Organisation der Bereiche muss den neuen Unternehmensstrukturen angepasst werden (Arbeits- und Gebietsteilung).	Tätigkeit	Aufbau	mittel
25	Organisationsstärke	Der Franchise-Geber muss über eine Organisationsstärke verfügen. Diese ist besonders beim Aufbau des Systems und der Koordinierung der einzelnen Unternehmen notwendig.	Eigenschaft	Aufbau, Zusammenarbeit	hoch
26	Organisationsstruktur	Eine Organisationsstruktur muss der Franchise-Geber aufbauen und durchsetzen.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
27	Hilfe	Der Franchise-Geber sollte Hilfen von Beratern und Coaches annehmen und die Erfahrungen anderer Franchise-Unternehmer einholen und nutzen. Der Franchise-Geber muss in der Lage sein diese Hilfen anzunehmen.	Tätigkeit / Eigenschaft	immer	hoch
28	Expansionsplan	Ein Expansionsplan muss vorhanden sein, um Expansionsmöglichkeiten zu nutzen und diese zu planen.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
29	Ist-Zustand	Der aktuelle Ist-Zustand der Franchise-Idee muss ermittelt und den dazugehörigen Franchise-Komponenten gegenüber gestellt werden.	Tätigkeit	Aufbau	mittel

30	Selbsteinschätzung	Der Unternehmer sollte bezüglich seiner persönlichen und unternehmerischen Fähigkeiten eine möglichst objektive Selbsteinschätzung durchführen.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
31	Erfahrung	Der Franchise-Geber muss selbst über ausreichend unternehmerische Erfahrungen besitzen.	Eigenschaft	Aufbau	hoch
32	Dokumentationen	Der Franchise-Geber muss notwendige Dokumentationen erstellen und zur Verfügung stellen (zum Beispiel: Produktspezifikationen, Handbücher, Entwicklungsplan)	Tätigkeit	Aufbau	hoch
33	Konfliktbewältigung	Der Unternehmer muss selbst Konflikte erkennen und offen ansprechen können, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
34	Vertrauen	Der Franchise-Geber muss den Qualifikationen und Tätigkeiten des Franchise-Nehmers vertrauen können (Qualität, Kompetenz).	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
35	Weiterentwicklung	System und Wissen muss ständig weiterentwickelt und verbessert werden, um Wettbewerbsvorteile nicht zu verlieren.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	sehr hoch
36	Innovativ	Der Franchise-Geber muss innovativ denken.	Eigenschaft	immer	hoch
37	Kritik	Der Franchise-Geber muss Kritik an seiner Person und der Idee annehmen können und Verbesserungen anstreben.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
38	Wünsche	Der Franchise-Geber muss Ideen und Wünsche die dem System dienen annehmen können und Verbesserungen anstreben.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
39	Transparenz	Das Unternehmen, die Zentrale und der Unternehmer müssen für den Franchise-Nehmer transparent sein.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
40	Teamfähigkeit	Der Unternehmer sollte mit Menschen zusammenarbeiten wollen und teamfähig sein.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch

41	Kontakte	Der Franchise-Geber sollte über ausreichend Kontakte verfügen. Er muss in der Lage sein auf Menschen zu zugehen und neue Kontakte zu knüpfen, zu binden und zu pflegen.	Tätigkeit / Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
42	Erwartungen	Der Franchise-Geber darf bei dem Franchise-Nehmer keine falsche Erwartungshaltung erzeugen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
43	Unternehmensziele	Es müssen eindeutige Unternehmensziele definiert sein und diese gemeinsam verfolgt werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
44	Verantwortung	Der Franchise-Geber muss selbst Verantwortung übernehmen und diese auch an andere abgeben können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
45	Qualitätsmanagement	Der Franchise-Geber muss ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen. Darin sind alle Daten bezüglich der Arbeitsabläufe und Qualitätsstandards festgehalten. Es dient der Bestimmung und Durchsetzung von Qualitätsstandards.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
46	Hintergrund	Der Franchise-Geber muss über Qualifikationen mit einem bauwirtschaftlichen Hintergrund verfügen. Dazu gehören technische und kaufmännische Erfahrungen.	Wissen	Aufbau	hoch
47	Überzeugungskraft	Überzeugungskraft wird zum Beispiel bei dem Anwerben neuer Franchise-Nehmer, Geschäftspartner und Kunden gefordert.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
48	Konditionen	Der Franchise-Geber muss gute Konditionen für alle Systempartner bei Lieferanten und Ähnlichen aushandeln. Diese muss er in Form von Wettbewerbsvorteilen nutzen können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel

Anhang 3

	Anforderungen an den Franchise-Nehmer				
	<i>Anforderung</i>	<i>Beschreibung / Inhalt</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Zeitpunkt</i>	<i>Priorität</i>
1	Anpassungsfähigkeit	Der Franchise-Nehmer muss sich dem System anpassen können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	sehr hoch
2	Identifikation	Der Franchise-Nehmer muss sich mit dem System identifizieren können. Er muss sich den Vorstellungen Anderer anschließen und sich zu Eigen machen können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	sehr hoch
3	Integration	Der Franchise-Nehmer muss sich in das System integrieren können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
4	Verband	Der Franchise-Nehmer ist bereit sich dem Verband anzuschließen.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
5	Loyal	Er muss dem System und allen Beteiligten gegenüber loyal sein.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	sehr hoch
6	Unterordnen	Der Franchise-Nehmer muss in der Lage sein sich unterzuordnen. Er muss die vorgegebenen Richtlinien einhalten und die Entscheidungen Anderer akzeptieren.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
7	Wissen	Es müssen entsprechende Vorkenntnisse und kaufmännische und technische Qualifikationen vorhanden sein (Franchise-Nehmer-Profil).	Eigenschaft	Zusammenarbeit	sehr hoch
8	Hintergrund	Der Franchise-Nehmer sollte über einen bauwirtschaftlichen beziehungsweise einen bautechnischen Hintergrund verfügen.	Wissen	Zusammenarbeit	hoch
9	Wissensvorsprung	Ein Wissensvorsprung muss erarbeitet und als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch

10	Auftreten	Der Franchise-Nehmer muss selbstsicher und führend auftreten.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
11	Wandlungsfähigkeit	Der Franchise-Nehmer muss sich bestimmten Situationen und Gesprächspartnern anpassen können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
12	Engagement	Es wird ein hohes Engagement gefordert.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
13	Initiative	Der Franchise-Nehmer muss Initiative und Einsatzbereitschaft zeigen.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
14	Selbstauskunft	Angabe von persönliche und beruflichen Daten, persönliche Vermögensverhältnisse und Qualifikationen, um zu prüfen, oder der Franchise-Nehmer dem individuellen Anforderungen entspricht.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
15	Selbstdisziplin		Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
16	Kreativ	Der Franchise-Nehmer sollte kreativ und ideenreich sein.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
17	Ehrgeizig		Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
18	Offenheit		Eigenschaft	Grundlage	hoch
19	Verständnis		Eigenschaft	Grundlage	hoch
20	Ehrlichkeit		Eigenschaft	Grundlage	sehr hoch
21	Fleiß				
22	Leistungsorientierung				
23	Konfliktbewältigung	Der Unternehmer muss selbst Konflikte erkennen und offen ansprechen können, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
24	Risikobereitschaft	Der Franchise-Nehmer geht mit dem Schritt in die Selbstständigkeit ein hohes Risiko ein. Er muss sich dessen bewusst und bereit dazu sein.	Eigenschaft	Aufbau	mittel
25	Optimismus		Eigenschaft	Zusammenarbeit	niedrig
26	Lernfähigkeit	Der Franchise-Nehmer muss bereit sein ständig Neues aufzunehmen und zu lernen.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
27	Selbstsicherheit		Eigenschaft	Zusammen	mittel

Untersuchung der Realisierbarkeit eines Franchise-Systems im Maler- und Ausbauhandwerk
zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen

				arbeit	
28	Durchhaltevermögen		Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
29	Stressbelastbarkeit		Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
30	Organisation		Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
31	Auffassungsgabe		Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
32	Zuverlässigkeit		Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
33	Denken	Der Franchise-Nehmer muss unternehmerisch denken.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
34	Kapitalbedarf	Der Franchise-Nehmer muss den Investitions- und Kapitalbedarf decken können.	Tätigkeit	Aufbau	hoch
35	Investition	Der Franchise-Nehmer muss sich über die Risiken der enormen Investition im Klaren und bereit dazu sein.	Reaktion	Aufbau	mittel
36	Umgang mit Menschen	Der Franchise-Nehmer sollte Freude am Umgang mit Menschen und am Verkaufen haben. Er muss in der Lage sein auf Menschen zuzugehen und Kontakte zu knüpfen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
37	Menschenkenntnis	Der Franchise-Nehmer muss über Menschenkenntnis verfügen.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
38	Mitarbeiterbeziehung	Seine Mitarbeiter muss der Franchise-Nehmer vertrauen und motivieren können. Dazu sind theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen notwendig.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
39	Teamfähigkeit	Der Franchise-Nehmer muss in der Lage sein im Team zu arbeiten.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
40	Delegation	Aufgaben müssen auch an die Mitarbeiter abgegeben werden können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
41	Führungsstärke	Der Franchise-Nehmer muss eine starke Führungspersönlichkeit sein.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
42	Rückhalt	Unterstützung durch zum Beispiel die Familie und Freunde ist besonders in der Anlaufphase sehr wichtig.	Reaktion	immer	mittel

43	Rückschläge	Der Franchise-Nehmer muss auch Rückschläge verkraften und daraus lernen können. Dazu muss dieser emotional gefestigt sein.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
44	Körper	Der Franchise-Nehmer sollte körperlich fit und gesund sein, um körperlichen und seelischen Belastungen Stand zu halten.	Eigenschaft	immer	hoch
45	Konzentration	Der Franchise-Nehmer muss immer konzentriert arbeiten.	Tätigkeit	immer	mittel
46	Durchsetzungskraft	Der Franchise-Nehmer muss sich durchsetzen können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
47	Partnerschaft	Im Sinne der Partnerschaft handeln. Aktivitäten müssen mit dem Franchise-Geber abgesprochen werden.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
48	Feedback	Der Franchise-Nehmer muss Feedback geben und aufnehmen können.	Eigenschaft	Zusammenarbeit	mittel
49	Selbstständig	Der Franchise-Nehmer muss selbstständig handeln und entscheiden können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
50	Selbstständigkeit	Mut für den Weg in die Selbstständigkeit muss vorhanden sein.			
51	Entscheidungsfreiheit	Er muss die gegebene Entscheidungsfreiheit nutzen und die Einschränkungen akzeptieren können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
52	Unternehmensphilosophie	Der Franchise-Nehmer kennt die Unternehmensphilosophie.	Reaktion	Zusammenarbeit	mittel
53	Systemgedanken	Der Franchise-Nehmer tätigt alle Aktivitäten und Prozesse im Sinne des Systemgedanken.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
54	Marke	Der Franchise-Nehmer muss die Verbreitung der Marke am Markt fördern.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
55	Marktanalyse	Es muss eine laufende Marktanalyse durchgeführt werden, um Markenbekanntheitsgrad auf dem Markt zu sichern und zu steigern.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
56	Ziel	Das Unternehmensziel ist bekannt und wird gemeinschaftlich verfolgt.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch

57	Investition	Franchise-Nehmer macht eine hohe Investition und muss ein finanzielles Wagnis eingehen.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
58	Überblick	Der Franchise-Nehmer muss auch schwierige Situationen überblicken, kontrollieren und passende Lösungen finden können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
59	soziale Netz	Der Franchise-Nehmer muss sich über den Verlust des sozialen Netzes bewusst sein.	Tätigkeit	Aufbau	mittel
60	Ausbildung	Der Systempartner muss ausgebildet, beraten und geschult werden (Seminare, Schulungen, Beratungen, Trainingsprogramm).	Tätigkeit	immer	hoch
61	Schulung	Der Franchise-Nehmer muss dafür Sorge tragen, dass seine Mitarbeiter entsprechend den Angaben des Systempartners geschult und weitergebildet sind.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
62	Zeitaufwand	Der Franchise-Nehmer muss bereits sein viel Zeit in den Aufbau des Betriebs zu investieren. Dazu muss der Franchise-Nehmer auch bereit sein einen Teil seiner Freizeit aufzugeben.	Tätigkeit	Aufbau, Zusammenarbeit	mittel
63	Managementfunktionen	Der Franchise-Nehmer muss Managementfunktionen, wie analysieren, kontrollieren, organisieren und kommunizieren.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
64	Baustelleneinrichtung	Der Franchise-Nehmer muss auf die individuellen Gegebenheiten vor Ort reagieren und die Baustelle entsprechend einrichten können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
65	Baustellenkoordination	Der Franchise-Nehmer muss den gesamten Bauablauf koordinieren und organisieren können.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch

66	Gebiet	Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich nur in seinem vorgegebenen Gebiet zu arbeiten. Bei Gebietsüberschreitungen ist ein Verweis an andere Franchise-Nehmer oder eine Zusammenarbeit möglich.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel
67	Kontakte	Der Franchise-Nehmer sollte über ausreichend Kontakte verfügen. Er muss in der Lage sein auf Menschen zu zugehen und neue Kontakte zu knüpfen, zu binden und zu pflegen.	Tätigkeit / Eigenschaft	Zusammenarbeit	hoch
68	Rabatte	Der Franchise-Nehmer muss bei Preisverhandlungen Rabatte aushandeln. Diese muss er im Rahmen von Wettbewerbsvorteilen nutzen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
69	Image	Der Franchise-Nehmer muss in der Lage sein den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern und ein positives Image zu schaffen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	hoch
70	Auftragsauslastung	Aufträge generieren und eine hohe Auslastung schaffen.	Tätigkeit	Zusammenarbeit	mittel

Ehrenwörtliche Erklärung

"Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich",

1. dass ich meine Bachelorthesis mit dem Thema

Untersuchung der Realisierbarkeit eines Franchise-Systems im Maler-
und Ausbauhandwerk zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und
3. dass ich meine Bachelorthesis bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Unterschrift

Thesen

- Die Bauwirtschaft stellt besondere Anforderungen an das Franchise-System und dessen Beteiligte.
- Dem Bauunternehmen stehen viele mögliche Franchise-Nehmer zur Verfügung.
- Dem Bauunternehmen stehen keine Hindernisse beim System-Aufbau im Weg.
- Der Aufbau eines Franchise-Systems ist in der Bauwirtschaft möglich.
- Ein Handwerksunternehmen eignet sich als Franchise-Geber.