



LEITFADEN ZUM FRANCHISING

8. Auflage

www.franchiseboerse.at

Sie suchen Franchise-Nehmer?

Sie suchen Franchise-Systeme?



www.franchiseboerse.at

Franchise-Nehmer finden hier die Angebote,
die Franchise-Geber aktiv eintragen.



WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS
GRÜNDERSERVICE

LEITFADEN ZUM FRANCHISING

8. Auflage



IMPRESSUM

Autoren: Mag. Siegfried Ehrenmüller, Dr. Friedrich Filzmoser, Mag. Maria Klimitsch, alle Wirtschaftskammer Oberösterreich
E-Mail: service@wkoee.at, Internet: wko.at/ooe; Dr. Erika Bernardi-Glatz, Unternehmensberatung.Franchising
Landstraßer Hauptstr. 82, 1030 Wien, E-Mail: office@dbg.at, Internet: www.dbg.at;

Überarbeitung der 8. Auflage: Dr. Erika Bernardi-Glatz, Unternehmensberatung.Franchising; RA Dr. Amelie Pohl, Zumtobel Kronberger
Rechtsanwälte OG; c/o Österreichischer Franchise-Verband, Campus 21, Liebermannstraße A01 503, 2345 Brunn am Gebirge,
E-Mail: pohl@eu-law.at, Internet: www.franchise.at; Mag. Josef Hader, Wirtschaftskammer Oberösterreich

Projektleitung: Mag. Karin Schlosser, Junge Wirtschaft/Gründerservice/Frau in der Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich,
E-Mail: karin.schlosser@wko.at; Internet: www.gruenderservice.at

Medieninhaber: Junge Wirtschaft/Gründerservice/Frau in der Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstr. 63, 1045 Wien

Diese und weitere Broschüren sind beim Gründerservice der Wirtschaftskammern und dem Mitgliederservice der WKÖ erhältlich. Die Online-Version der Broschüre finden Sie auf www.gruenderservice.at/publikationen. Im Interesse der besseren Lesbarkeit wurde auf die Schreibweise der weiblichen Form (z.B. Franchise-Nehmerin) verzichtet. Wir legen jedoch Wert auf die Feststellung, dass die Broschüre weiblichen und männlichen Benutzern gleichermaßen gerecht wird.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Quellenangabe und gegen Übersendung von zwei Belegexemplaren gestattet. Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder der Medieninhaber ist ausgeschlossen.

8. überarbeitete Auflage, Wien 2014

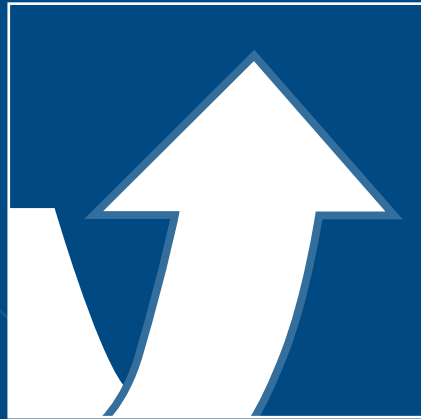
Grafik: www.designag.at | Druck: "agensketterl" GmbH

INHALT

1. EINFÜHRUNG	5
1.1 Wie alles begann ...	7
1.2 Was ist Franchising?	7
1.3 Franchise-Formen	9
1.4 Franchiseähnliche Vertriebssysteme	9
1.5 Franchising in Zahlen	12
2. DAS FRANCHISE-SYSTEM	13
2.1 Wer leistet was?	15
2.2 Franchise-Gebühren	15
3. UNTERNEHMENSGRÜNDUNG DURCH FRANCHISING	17
3.1 Die acht Schritte zum eigenen Franchise-Betrieb	19
3.2 Finanzierung und Förderungen	21
3.3 Die Sonnen- und Schattenseiten für den Franchise-Nehmer	22
3.4 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Franchise-Nehmer	24
3.5 Checkliste für Franchise-Nehmer	25
4. AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS	27
4.1 Voraussetzungen für den Franchise-System-Erfolg	28
4.2 Phasen des Systemaufbaus	32
4.3 Nachhaltiges Systemmanagement	33
4.4 Mediation in Franchise-Systemen	35
4.5 Das Franchise-Handbuch	36
4.6 Kosten des Systemaufbaus	39
4.7 Checklisten für Franchise-Geber	40
5. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	43
5.1 Grundlegendes über Franchise-Verträge	44
5.2 Vorvertragliche Aufklärungspflichten und Konsumentenschutz	44
5.3 Arbeits- und sozialrechtliche Aspekte	45
5.4 Wichtige Inhalte des Franchise-Vertrages	46
5.5 Begleitende Verträge und verwandte Rechtsgebiete	52
6. INTERNATIONALISIERUNG VON FRANCHISE-SYSTEMEN	57
7. ANHANG	61
7.1 Stichwortverzeichnis	62
7.2 Nützliche Hinweise	64
7.3 Ansprechpartner der Wirtschaftskammern in ganz Österreich	65



1



■ EINFÜHRUNG

■ EINFÜHRUNG

Dynamische Märkte, neue Produkte und Technologien sowie intensiver Wettbewerb erfordern von jedem Selbstständigen neue Ideen und Konzepte, um seinen Erfolg in der Zukunft zu sichern. Eines der erfolgreichsten Konzepte für den Vertrieb von Waren und Dienstleistungen, mit dem sich heute Vertreter aller Branchen und Unternehmensgrößen beschäftigen, ist Franchising. Über 7.000 österreichische Unternehmen sind gegenwärtig in Franchise-Systeme eingebunden. Ihre Zahl steigt von Jahr zu Jahr, und das große Interesse am Thema ist nach wie vor ungebrochen.

Dieser Leitfaden informiert Sie über das Wesen von Franchising und wie Sie die Partnerschaft zwischen selbstständigen Unternehmen aus der Sicht des Franchise-Gebers und aus der Sicht des Franchise-Nehmers regeln und absichern. Er beantwortet Ihre Fragen rund um das Franchise-System inklusive der betriebswirtschaftlichen und der rechtlichen Belange sowie der Vertragsgestaltung.

Sollten Sie weitere Fragen zum Thema Franchising haben, wenden Sie sich an die Ansprechpartner in Ihrer Wirtschaftskammer. Sie sind die Experten für all jene, die an einer Unternehmerkarriere „mit Netz“ oder am Aufbau eines eigenen Franchise-Systems interessiert sind.



Unsere Informationen finden Sie auch im Internet. Wählen Sie www.gruenderservice.at/franchise – die große Informationsdatenbank für Franchise-Interessierte. Nutzen Sie auch den Leitfaden für Gründerinnen und Gründer für sämtliche Informationen zum Thema Rechtsformen, Sozialversicherung, etc. www.gruenderservice.at/publikationen

1.1 WIE ALLES BEGANN ...

Der Franchise-Begriff stammt aus dem Französischen und wurde dort bereits im Mittelalter verwendet. Er stand für die Überlassung von bestimmten Privilegien (z.B. Recht der Kaufleute zum Abhalten von Messen auf bestimmten Gebieten) gegen finanzielle Entschädigung oder gegen Leistung von Diensten.

Die Bedeutung des Begriffes wurde im Laufe der Zeit erweitert. Im 19. Jh. verstand man in den USA darunter die Erlaubnis, Rechte anderer kommerziell zu nutzen. Dabei standen die Rechte zur Vermarktung und zum Vertrieb von Produkten im Vordergrund. Franchising als Vertriebsform war geboren. Die Nähmaschinenfirma Singer erlaubte bereits 1860 fahrenden Händlern, ihre Maschinen zu verkaufen. Die Firma lieferte die Maschinen, um alles andere mussten sich die Händler selbst kümmern.

Um die Jahrhundertwende führten mehrere Automobilproduzenten Vertriebsnetze mit vertraglich gebundenen Händlern ein. Auch die Mineralölproduzenten begannen schon bald, flächendeckende Vertriebsnetze mit eigenständigen Tankstelleninhabern aufzubauen. Ebenso praktizierten Getränkehersteller wie Coca-Cola diese Form des Franchising, auch „Product Distribution Franchising“ genannt.

Aus dieser traditionellen Form entwickelte sich eine neue Generation des Franchising, das

„Business Format Franchising“. Die Idee dabei war, das reine Vertriebskonzept der Waren auf ein umfassendes Betriebskonzept zu erweitern. Diese Form setzt viel stärker auf eine umfassende organisatorische und kaufmännische Zusammenarbeit der Partner.

Als Vater dieser neuen Franchise-Form gilt der Amerikaner Ray Croc, der 1955 im Rahmen der Entwicklung seines Franchise-Konzeptes (McDonald's) diese Elemente integrierte. Aus diesem Grund ist Franchising heute nicht mehr nur für Handelsbetriebe, sondern auch für Dienstleistungen geeignet.

In den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts gelang dem modernen Franchising auch in Europa der Durchbruch. Branchenschwerpunkte waren damals der Einzelhandel und die Gastronomie. Inzwischen ist Franchising weltweit verbreitet.

1.2 WAS IST FRANCHISING?

Franchising ist als Begriff gesetzlich nicht geregelt, allerdings gibt es einige Wesensmerkmale, die das Thema näher charakterisieren.

Franchising ist eine Möglichkeit, eine erfolgreiche Geschäftsidee mehreren Partnern zur Verfügung zu stellen und so den Geschäftstyp zu multiplizieren.



Der Franchise-Geber entwickelt und erprobt dieses Geschäftskonzept (für Waren und Dienstleistungen). Die Franchise-Nehmer setzen dieses erprobte Konzept als selbstständige Unternehmer in ihrem Gebiet um und nutzen die Marke, das Know-how, die Erfahrungen des Franchise-Gebers und die Vorteile des Systems.

Der Franchise-Geber verpflichtet sich darüber hinaus, den Franchise-Nehmern regelmäßige Unterstützung zu geben und das Franchise-System sowie die notwendigen Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Für all diese Leistungen bezahlen die Franchise-Nehmer Gebühren an den Franchise-Geber.

Die Franchise-Nehmer verpflichten sich, das Konzept systemkonform umzusetzen. Zwischen den beiden Partnern (Franchise-Geber und Franchise-Nehmer) besteht eine enge, auf Dauer ausgerichtete Zusammenarbeit, die in einem Franchise-Vertrag geregelt ist.

Franchising ist also eine Partnerschaft selbstständiger Unternehmer mit einem gemeinsamen Ziel, nämlich langfristigen wirtschaftlichen Erfolg.

Einziger Maßstab für den Franchise-Geber ist also der Erfolg seiner Franchise-Nehmer. Nur wenn diese erfolgreich sind, wird es auch der Franchise-Geber sein. Der Franchise-Geber ist Dienstleister für seine Franchise-Nehmer und übernimmt Mitverantwortung für deren Erfolg.

Franchise-Systeme verbinden daher die Vorteile der Großunternehmungen (z.B. Marktmacht, Rationalisierungseffekte) mit den Vorteilen kleiner Einheiten (Kundennähe, Flexibilität, ...) und verschaffen so dem Gesamtsystem eine verbesserte Markt- und Wettbewerbsposition.

Definition von Franchising

(nach Erich Kaub)

Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglich geregelten Dauerschuldverhältnisses.

Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers ist das Franchise-Paket.

Es besteht aus:

- einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept,
- dem Nutzungsrecht an Schutzrechten,
- der Ausbildung des Franchise-Nehmers,
- der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer aktiv zu unterstützen und
- das Konzept ständig weiterzuentwickeln.

Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.

Eine noch ausführlichere Definition des Franchising enthält der Ethikkodex für Mitglieder des Österreichischen Franchise-Verbandes. Dieser Verhaltenskodex ist eine Zusammenstellung von wesentlichen Vorschriften fairer Verhaltensweisen für die Franchise-Praxis und wurde von den europäischen Franchise-Verbänden in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission in Brüssel erarbeitet (www.franchise.at).

1.3 FRANCHISE-FORMEN

Franchise-Systeme haben vielfältige Erscheinungsformen. Die häufigste Unterscheidung erfolgt nach Wirtschaftssektoren. Dabei wird Franchising unterschieden in:

- **Produktions-Franchising**
- **Vertriebs-Franchising**
- **Dienstleistungs-Franchising**

Beim **Produktions-Franchising** überlässt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer das Know-how zur Erzeugung, Verarbeitung, Veredelung und parallel zum Vertrieb von Produkten.

Beim **Vertriebs-Franchising** steht der Vertrieb, der Absatz der bereits produzierten Güter (des Herstellers oder Großhändlers) im Vordergrund.

Beim **Dienstleistungs-Franchising** werden Dienstleistungen auf der Basis des Know-how des Franchise-Gebers vom Franchise-Nehmer erbracht. Bei dieser Form ist die Bedeutung der Know-how-Übertragung am besten sichtbar.

In der Praxis finden sich zahlreiche Mischformen. Franchise-Systeme sind in so gut wie allen Branchen vertreten, beispielhaft zu nennen sind Textilhandel, Kosmetik, Sonnenstudios, Sprachschulen, Gastronomie, Hotellerie, Reisebüros, Baumärkte, Informationstechnologie, Lernhilfe und Weiterbildung, Versicherung u.v.m.

Als neue „Strömungen“ im Franchising, die mit teils unterschiedlichen Zielsetzungen und auch Zielgruppen der „klassischen“ Kooperationsform Franchising entlehnt sind, können Green Franchising, Social Franchising oder auch Microfranchising genannt werden.

1.4 FRANCHISEÄHNLICHE VERTRIEBSSYSTEME

Eine Abgrenzung des Franchising von ähnlichen Vertriebssystemen kann hinsichtlich Ausmaß und Intensität der Kooperation sowie auch in rechtlichen und organisatorischen Belangen erfolgen. Nachfolgend finden sich einige dem Franchise vergleichbare Vertriebsformen sowie Kriterien zur Abgrenzung vom Franchising.

Filialsystem

Filialsysteme sind Franchise-Systemen funktional sehr ähnlich, der Filialleiter ist im Gegensatz zum Franchise-Nehmer kein selbstständiger Unternehmer und trägt damit auch kaum ein Risiko. Bei einem Filialsystem vertriebt der Hersteller oder Großhändler seine Waren bzw. Dienstleistungen über eigene Außenstellen. Im Filialsystem hat die Zentrale viel umfangreichere Rechte und zugleich eine bessere Durchsetzungsmöglichkeit in den Bereichen Strategie, Controlling, Marketing, Erscheinungsbild etc. Charakteristisch sind auch ein zentrales Warenlager sowie eine zentrale Betriebsabrechnung. Ein Filialsystem erfordert vielfach hohe Eigeninvestitionen (Kapitalaufbringung durch die Zentrale).

Von außen betrachtet sind Franchise-Standorte von unternehmenseigenen Filialen kaum zu unterscheiden.

In der Praxis findet sich innerhalb eines Franchise-Systems häufig eine Mischung aus selbstgeführten Filialen des Franchise-Gebers einerseits und selbstständigen Franchise-Nehmer-Betrieben andererseits.

Lizenzsystem

Beim Lizenzsystem überlässt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer im Rahmen eines Lizenzvertrages die Rechte zur Nutzung von gewerblichen Schutzrechten (Marke, Patent usw.).

Häufig handelt es sich um patentgeschützte Erfindungen. Die Lizenzen beziehen sich v.a. auf Einzelleistungen und unterstützen den Lizenznehmer bei seinem sonst selbstständig durchgeführten Geschäftsbetrieb. Der Einfluss des Lizenzgebers auf den Lizenznehmer ist geringer im Vergleich zu einem Franchise-System. Lizenzsysteme haben weder ein eigenes Betriebs- noch ein eigenes Marketingkonzept. Es fehlen auch Regeln zur Aufrechterhaltung eines Systemimages, wie auch die Notwendigkeit zur ständigen Anpassung an geänderte Marktverhältnisse nicht gegeben ist. Im Unterschied zum Lizenzvertrag schließt der Franchise-Vertrag das gesamte Betriebskonzept mit ein. Das Marketingkonzept (und dessen Umsetzung) dient nicht zuletzt dem einheitlichen Marktauftritt aller Systempartner und damit auch nicht zuletzt einer rascheren Bekanntmachung der Marke.

Handelsagentensystem

Der Handelsvertreter ist im fremden Namen und auf fremde Rechnung mit der Vermittlung oder dem Abschluss von Geschäften für einen oder mehrere Hersteller betraut. Er unterliegt dem Handelsvertretergesetz. Der Handelsagent trägt normalerweise kein Warenrisiko und hat auch nur beschränkten Kapitaleinsatz. Er ist zwar wie der Franchise-Nehmer selbstständiger Kaufmann, doch handelt er nicht wie der Franchise-Nehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Bei einem Handelsvertretersystem kann daher das Unternehmen – der Geschäftspartner des Handelsvertreters – alle Details, z.B. hinsichtlich der Kundenbeziehung etc., noch detaillierter als bei einem Franchise-System (insbesondere beim Verkaufspreis) vorschreiben, da der Kunde mit dem Unternehmen und nicht mit dem Handelsvertreter Verträge abschließt. Dafür trägt dieses Unternehmen auch das Investitions- und Absatzrisiko. Die Handelsagenten haben auch eine eigene Vertretung in der Wirtschaftskammer-Organisation.

Weitere Informationen finden Sie unter www.commercial-agent.at.

Kommissionssystem

Der Kommissionär ist selbstständiger Kaufmann. Er kauft und verkauft Waren im eigenen Namen, aber auf fremde Rechnung. Dadurch ist auch er schon in rechtlicher Hinsicht deutlich von einem Franchise-Nehmer unterscheidbar. Der Kommissionsvertrag ist einem Handelsvertretervertrag ähnlicher als einem Franchise-Vertrag. Ein Kommissionär veräußert bestimmte Waren üblicherweise nicht unter einer speziellen Marke, sondern – wie ein Handelshaus – für verschiedene Hersteller oder Großhändler.

Vertragshändlersystem

Das Vertragshändlersystem ist das „Gegenteil“ zum Handelsagentensystem. Ein Vertragshändler hat das Recht, die vom Vertragspartner hergestellten und vertriebenen Produkte im eigenen Namen und auf eigene Rechnung zu verkaufen. Er ist in die Verkaufsorganisation des Lieferanten eingegliedert und muss dessen Interessen wahrnehmen. Oft wird auch ein Alleinvertriebsrecht des Vertragshändlers vereinbart. Dem Vertragshändlersystem fehlt aber zumeist das straffe Organisations- und Marketingkonzept von Franchise-Systemen. Der Unternehmer ist in der Regel bereits vor Abschluss des Partnervertrages in der gleichen Branche selbstständig tätig. Er führt seinen Betrieb nach eigenen Erfahrungen und Vorstellungen weiter – nur ab Vertragsschluss als „Vertragshändler für ...“ mit einer Bezugsbindung für die Vertragswaren und unter der Marke des Herstellers.

Depotsystem

Im Depotsystem verpflichtet sich ein Depotgeber gegenüber seinen Depositären, z.B. Fachhändlern, die Vertragswaren nur an sie zu liefern. Die Depositäre erhalten vielfach Gebietschutz und haben die Verpflichtung, das ganze Sortiment oder einen bestimmten Teil des Sortiments des Depotgebers zu führen. Der Depotgeber verpflichtet sich oft zur Rücknahme der nicht verkauften Waren.



Die Bezahlung durch den Depositär erfolgt meist parallel zum Verkauf. Der Depositär hat somit häufig weder ein Lagerrisiko noch eine Kapitalbindung. Depotsysteme können mit Franchise-Systemen kombiniert werden, doch fehlt auch ihnen die umfassende Kooperation innerhalb von Franchise-Systemen.

Genossenschaften/Kooperationen

Sie haben horizontalen Charakter, d.h., es kooperieren Partner derselben Wirtschaftsstufe miteinander. Die Verbindung zwischen den einzelnen Genossenschaftern, die gleichzeitig Mitglieder und Kunden der Genossenschaft sind, ist sehr lose. Die Genossenschaft hat kein Überwachungs- und Weisungsrecht. Ebenso fehlt das straffe Vertriebskonzept. Aufgrund dieser Mängel wird häufig die Umwandlung der Genossenschaft in ein Franchise-Konzept angestrebt.

Franchise-Systeme sind vertikale Kooperationen, es besteht eine vertragliche Regelung dahingehend, dass der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer in bestimmten Bereichen gewisse Vorgaben machen darf, die zum Schutz und zur Gewährleistung des unternehmerischen Erfolgs des Franchise-Nehmers dienen.

Direktvertrieb

Der Direktvertrieb ist der Verkauf an Konsumenten außerhalb des Geschäfts, also eine Alternative zum stationären Einzelhandel. Der

Selbstständige im Direktvertrieb vermittelt auf Rechnung und im Namen eines Direktvertriebsunternehmens (Hersteller oder Händler) Waren oder Dienstleistungen an Konsumenten im direkten Kontakt, über Internet oder andere Vertriebsformen. Werden Waren vermittelt, wird der Selbstständige auch als Warenpräsentator bezeichnet und unterliegt zum Schutz gegenüber dem Direktvertriebsunternehmen dem Handelsvertretergesetz. Besondere Formen des Direktvertriebes sind der „klassische“ Vertreter-Vertrieb, der Heimservice, der Party-Verkauf, der Strukturvertrieb (oder auch Multi-Level-Marketing/Network-Marketing genannt).

Beim Strukturvertrieb hat der Unternehmer zusätzlich zu seinem Kerngeschäft die Möglichkeit, eine eigene Vertriebsstruktur (Netzwerk) aufzubauen.

Der Direktvertrieb ist im Vergleich zu Franchise-Systemen viel straffer organisiert und bietet dem Selbstständigen meist nur wenig eigene Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Selbstständigen im Direktvertrieb haben in der Wirtschaftskammer-Organisation eine eigene Vertretung (www.derdirektvertrieb.at).

1.5 FRANCHISING IN ZAHLEN

In Österreich hält die erfreuliche Entwicklung der Franchise-Wirtschaft seit Jahren an. 2011 gab es 370 Franchise-Systeme, 2012 waren bereits 445 aktive Systeme am Markt. Ebenso wie die Zahl der Franchise-Systeme ist auch die Zahl der Franchise-Nehmer-Betriebe in den letzten Jahren angestiegen – von 6.700 im Jahr 2010 auf 7.150 im Jahr 2012.

- 445 Franchise-Systeme
- 7.150 Franchise-Nehmer beschäftigen knapp acht Mitarbeiter
- 66.000 Beschäftigte im Franchising, davon 51% Frauenanteil
- EUR 8,5 Mrd. Netto-Umsatz

Franchise-Systeme nach Tätigkeitsschwerpunkt

Der führende Sektor im Franchising ist der Handel mit 43% der Franchise-Systeme. Der Großteil wird dabei dem Einzelhandel und hier vor allem dem Bekleidungseinzelhandel zugeordnet.

Rund 40% der Systeme sind im Sektor Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros etc.) angesiedelt.

11% der Franchise-Systeme können der Gastronomie zugeordnet werden. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Systemgastronomie. Weitere rund 6% der Franchise-Systeme sind in der Herstellung von Waren (inkl. Bauwesen) tätig.

Beschäftigte in Franchise-Systemen

Die Franchise-Wirtschaft bietet rund 61.000 Beschäftigten in Österreich einen Arbeitsplatz. Damit arbeiten rund 2,2% aller Beschäftigten der marktorientierten Wirtschaft in Österreich im Franchising. Die Frauenquote liegt bei rd. 55%. 20% der Beschäftigten arbeiten Teilzeit. Aufgeteilt nach den Tätigkeitsschwerpunkten arbeiten 27.000 Beschäftigte im Handel, 18.000 im Bereich Dienstleistungen, gefolgt von 12.000 in der Gastronomie und 4.000 in der Herstellung.

Unternehmensdemografie im Franchising

Die dynamische Entwicklung der Franchise-Systeme in Österreich zeigt sich auch in der außergewöhnlichen Unternehmensdemografie. Rund 30% befinden sich in einer starken Expansionsphase, 27% in der Aufbauphase und weitere 10% der Franchise-Systeme in der Startphase. Rund 23% der Franchise-Systeme sind gerade in der Reifephase.

Verglichen mit der Unternehmensdemografie der österreichischen Unternehmen befinden sich anteilig deutlich mehr Franchise-Systeme in der Wachstums- und deutlich weniger bereits in der Reifephase.

Herkunft der Franchise-Systeme

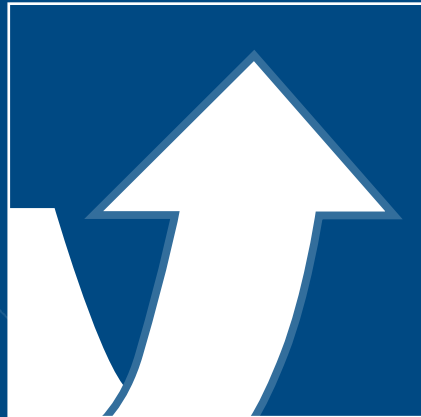
Knapp die Hälfte der in Österreich tätigen Franchise-Systeme kommt aus Österreich. Von den rd. 445 aktiven Franchise-Systemen sind rd. 195 (46%) aus Österreich.

Hauptherkunftsland der rd. 225 ausländischen Systeme ist Deutschland. 38% der aktiven Franchise-Systeme kommen aus Deutschland, weitere 11% aus anderen europäischen Ländern (Schweiz, Großbritannien, Italien und Frankreich). Rund 5% der Franchise-Systeme kommen aus Übersee (USA/Kanada).

Quellen:

- Franchise-Wirtschaft auf Expansionskurs. Zahlen, Daten, Fakten 2012; Österreichischer Franchiseverband, April 2013
- Analyse der in Österreich tätigen Franchise-Systeme 2010, KMU-Forschung Austria im Auftrag des österreichischen Franchise-Verbands, Wien 2011.)

2



■ DAS FRANCHISE-SYSTEM

2. DAS FRANCHISE-SYSTEM

Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit jedes Unternehmens ist wirtschaftlicher Erfolg!

Kleine Unternehmen sind durch die Vielfalt der Aufgaben im täglichen Alltag häufig stark gefordert. Franchising wird für kleine und mittlere Unternehmen als ein geeigneter Weg gesehen, „klein zu bleiben und groß zu wirken“. Franchise-Systeme ermöglichen die Kombination der Vorteile großer Unternehmen (Marktmacht, Servicestruktur, Marketing, Organisation, Controlling u.v.m.) mit jenen kleiner Unternehmen (wie z.B.: Kundennähe, Flexibilität, Motivation, Innovationskraft). Ein systematisiertes und koordiniertes Zusammenspiel der Partner erhöht die Erfolgchancen am Markt.

FRANCHISE-SYSTEM

FRANCHISE-GEBER

FRANCHISE-NEHMER

Franchising ist für kleine und mittlere Unternehmen ein Weg, klein zu bleiben und groß zu wirken.

Ein Franchise-System wird auch langfristig nur überleben, wenn es, abgesehen von der finanziellen Tragfähigkeit, folgende Kriterien erfüllt:

- Fundiertes, am Markt erprobtes Unternehmenskonzept
- Klare Aufgabenverteilung
- Konsequente Umsetzung

Für beide Vertragspartner müssen Systemvorteile erzielbar sein, Vertrauen, Offenheit und ausgewogene Machtverhältnisse gelten als Grundsteine für systemkonformes Verhalten!



2.1 WER LEISTET WAS?

Leistungen des Franchise-Gebers

- Zurverfügungstellung eines erprobten Unternehmenskonzeptes mit hohem Bekanntheitsgrad (Marke)
- Aufbau des Franchise-Systems (Vertragsgestaltung, Franchise-Handbuch, System-Management)
- System-Marketing
- Gründungshilfe
- Schutzrechte (z.B. Marken, Patente, Lizenzen, Design)
- Etwaige Weitergabe von Preisvorteilen durch gemeinsamen Einkauf
- Laufendes System-Management (quantitatives und qualitatives Controlling, Information und Kommunikation, Motivation)
- Aus- und Weiterbildung der Franchise-Nehmer und eventuell auch von deren Mitarbeitern
- Neben der Entwicklung die laufende Optimierung/ Weiterentwicklung des Systems

Leistungen des Franchise-Nehmers

Persönliche Voraussetzungen

- Unternehmerisches Engagement
- Persönliche Arbeitsleistung
- Kapital
- Risikobereitschaft
- Einstellung und Führung des Personals
- Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung
- Kundenbetreuung
- Weitergabe von Markt- und Erfolgsmeldungen an den Franchise-Geber
- Systemkonformes Verhalten
- Aktive Mitarbeit an der Weiterentwicklung des Systems
- Loyalität gegenüber dem Franchise-Geber
- Geheimhaltungspflicht
- Wettbewerbsverbot
- Zahlung der Franchise-Gebühren an den Franchise-Geber

2.2 FRANCHISE-GEBÜHREN

Die Gebühren sind die Erlösquellen für den Franchise-Geber. Sie können im Wesentlichen in drei Gebührengruppen eingeteilt werden:

FRANCHISE-SYSTEM

Einstiegsgebühr

laufende Gebühr

sonstige Gebühr

Einstiegsgebühr

Die Einstiegsgebühr ist eine einmalig zu entrichtende Gebühr bei Systembeitritt des Franchise-Nehmers, sie ist sein Beitrag für die bisherige Systementwicklung des Franchise-Gebers, den Know-how-Transfer und den Marktwert des Systems. Sie ist in der Regel zu Beginn des Vertrages fällig. Sollte ein Franchise-Nehmer wieder aus dem Vertrag aussteigen, wird diese Gebühr nicht zurückbezahlt. Einstiegsgebühren sind in den meisten erprobten Systemen zwar zu entrichten, werden aber nicht zwingend von allen Franchise-Gebern verlangt. Hinsichtlich der Höhe existieren keine einheitlichen Richtsätze. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass die Einstiegsgebühr mit dem Reifegrad des Systems (Markenbekanntheit, Umfang des Franchise-Paketes) steigt.

Laut der „Analyse der in Österreich tätigen Franchise-Systeme 2010 (KMU-Forschung Austria im Auftrag des österreichischen Franchise-Verbands, Wien 2011)“ liegt die durchschnittliche Höhe der Einstiegsgebühr in Österreich bei 14.000,- Euro, wobei rund 44% der Franchise-Geber bis zu 10.000,- Euro verlangen.

WICHTIG: Einstiegsgebühren sind je nach System unterschiedlich hoch. Bei einer Vertragsauflösung (Ausstieg aus dem System) werden diese nicht zurückbezahlt!

Laufende Franchise-Gebühr

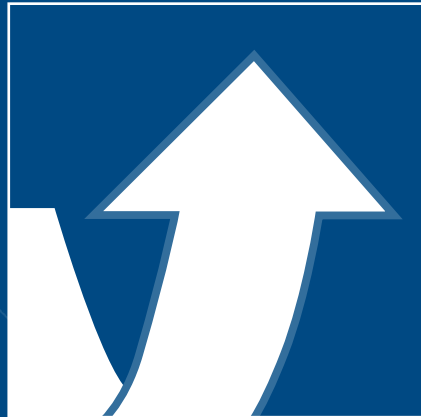
Die laufende Franchise-Gebühr wird regelmäßig (meist monatlich) während der gesamten Dauer des Vertrages vom Franchise-Nehmer an den Franchise-Geber entrichtet. Sie wird zumeist prozentual vom Umsatz oder auch pauschal berechnet und stellt eine Gegenleistung dar für die laufenden Dienstleistungen des Franchise-Gebers (wie laufende Betreuung, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Systemweiterentwicklung, Controlling).

Auch im Fall der laufenden Franchise-Gebühr sind systembezogen unterschiedliche Höhen üblich, die Durchschnittsbandbreite in Österreich liegt bei 5% bis 15%, zumeist in Prozent des Franchise-Nehmer-Nettoumsatzes. In der Dienstleistungsbranche sind diese Gebühren meistens höher als bei Systemen im Handels- und auch Produktionssektor.

Sonstige Gebühren

Auch sonstige Gebühren sind zumeist nicht notwendigerweise an den Franchise-Nehmer-Umsatz gekoppelt. Als die wesentlichste Gebührenart ist in diesem Zusammenhang die Marketinggebühr für die insbesondere überregionalen Marketingmaßnahmen des Franchise-Gebers zu nennen, die in Österreich in einer durchschnittlichen Höhe von 1–3% des Nettoumsatzes üblich ist. Als weitere sonstige Gebührenarten gelten u.a. Beiträge für Weiterbildung und für sonstige Dienstleistungen des Franchise-Gebers.

3



■ UNTERNEHMENSGRÜNDUNG DURCH FRANCHISING

3. UNTERNEHMENSGRÜNDUNG DURCH FRANCHISING

Immer mehr Gründerinnen und Gründer nutzen Franchise-Systeme, um im Netzwerk unternehmerisch erfolgreich zu sein. Das Nutzen am Markt erprobter Geschäftsmodelle sichert einen raschen erfolgreichen Start und damit auch rasches Wachstum. Der Franchise-Geber bietet dem Franchise-Nehmer mit dem Franchise-Paket die Möglichkeit, eine Unternehmensgründung mit Sicherheitsnetz zu starten.

Die Studie „Franchising in Österreich 2011, Analyse der FranchisenehmerInnen. KMU-Forschung Austria im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich, Wien 2011“ charakterisiert die Franchise-Nehmer von heute nach folgenden Merkmalen:

Das Durchschnittsalter der Franchise-Nehmer liegt bei 45 Jahre und ist damit im Durchschnitt etwas jünger als bei Selbstständigen in Österreich insgesamt. Mehr als ein Drittel der Franchise-NehmerInnen (37%) sind weiblich.

In Bezug auf den Ausbildungshintergrund weist die Mehrheit der Franchise-Nehmer (45%) eine Berufsausbildung (Lehre bzw. Meisterprüfung) auf. 28% gaben die Matura als höchste abgeschlossene Ausbildung und 19% ein abgeschlossenes Studium an.

Mehr als die Hälfte der Franchise-Nehmer (57%) arbeitete unmittelbar vor der Gründung des Franchise-Betriebes als unselbstständig Beschäftigter. 40% waren unmittelbar vor der Gründung des derzeitigen Franchise-Betriebes selbstständig tätig.

87% der Franchise-Nehmer gaben an, vor der Gründung über Berufserfahrung (durchschnittlich 14 Jahre) zu verfügen. 63% verfügen ebenfalls über Branchenerfahrung von im Durchschnitt elf Jahren.

Die drei wichtigsten Motive bei der allgemeinen Entscheidung, sich selbstständig zu machen, waren für 84% die „Suche nach neuen Herausforderungen“, gefolgt von dem Motiv, „Mehr Freude an der Arbeit zu haben“ (79%), und dem „Wunsch, der eigene Chef sein zu können“ (78%).

Für die Entscheidung, sich speziell als Franchise-Nehmer selbstständig zu machen, spielten verschiedene Motive eine Rolle. In erster Linie erwarteten sich die Franchise-Nehmer, „von der Partnerschaft mit dem Franchise-Geber zu profitieren“ (88%), in zweiter Linie „ein vorhandenes, erprobtes Geschäftskonzept nutzen zu können“ (87%), gefolgt von rund 71% der Befragten, die angaben, einen Startvorteil gegenüber anderen Unternehmensgründungen zu haben.



3.1 DIE ACHT SCHRITTE ZUM EIGENEN FRANCHISE-BETRIEB

SCHRITT 1:

Informieren und Überblick verschaffen!

In Österreich gibt es mehrere hundert Franchise-Systeme, die großteils nach wie vor Franchise-Nehmer suchen. Einen guten Überblick gibt die Franchisebörse des Gründerservice der Wirtschaftskammer im Internet unter www.franchiseboerse.at. Hier tragen sich Systeme (Franchise- und Lizenzsysteme) kostenlos ein, die aktuell in Österreich Partner suchen. Weitere Internet-Portale bzw. Websites, die auch der Franchise-Partnersuche dienen, sind beispielsweise www.franchiseportal.at und www.franchise-net.at.

Auch verschiedene Franchise-CDs sowie Printkataloge und die Wirtschaftspresse geben einen Überblick. Ebenso bieten in- und ausländische Franchise-Messen Gelegenheit zur Kontaktaufnahme mit Franchise-Gebern. Den Kontakt zu den Franchise-Verbänden der Nachbarländer bzw. dem internationalen Franchise-Verband finden Sie im Kapitel 7.2.

Die Ansprechpartner Ihrer Wirtschaftskammer im jeweiligen Bundesland finden Sie unter 7.3.

SCHRITT 2:

Franchise-Systeme auswählen!

Erstellen Sie eine Liste jener Franchise-Systeme, die für Sie infrage kommen, und fordern Sie die entsprechenden Unterlagen an. Überprüfen Sie Ihre persönlichen und fachlichen Voraussetzungen für Ihre Selbstständigkeit (Persönlichkeitsmerkmale (Online-Unternehmertest unter: www.gruenderservice.at/unternehmer-test), Motive zur Unternehmensgründung, kaufmännisches Know-how, Führungserfahrung, Fachwissen, Branchenerfahrung, Gewerbeberechtigung, Kapitalerfordernisse).

SCHRITT 3:

Franchise-Systeme selber prüfen!

Bewerben Sie sich bei den für Sie interessanten Systemen, fordern Sie detaillierte Unterlagen an und vereinbaren Sie einen Gesprächstermin.

Überprüfen Sie die Franchise-Unterlagen/das Angebot. Darüber hinaus vereinbaren Sie Gesprächstermine mit Franchise-Nehmern des ausgewählten Systems, um weitere Einblicke in das jeweilige System auch aus der Sicht bestehender Partner zu erhalten.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Informationsbeschaffung und Überprüfung. Hinterfragen Sie v.a. auch, ob den laufenden Gebühren entsprechende laufende Leistungen gegenüberstehen. Überprüfen Sie Vollständigkeit und Übertragbarkeit des Konzeptes auf Ihren lokalen Markt bzw. Standort. Überall dort, wo keine Details vorliegen, liegt es am Franchise-Nehmer, sich um die nötigen Ergänzungen zu kümmern. Unterstützung dabei bieten die Checklisten der Wirtschaftskammern (siehe Seiten 21–22).

WICHTIG: Nicht überall, wo Franchise draufsteht, ist Franchise drinnen!

Lassen Sie sich also nicht von Hochglanzbrochüren täuschen. Nehmen Sie sich Zeit für die Informationssammlung und Entscheidungsfindung. Lassen Sie sich nicht von angeblich einmaligen Gelegenheiten beeindrucken, und beziehen Sie auch Ihre Familie in den Entscheidungsprozess ein. Eine Ihrer ersten Aufgaben ist es, Informationen zum Franchise-System, zu den Franchise-Betreibern und zur wirtschaftlichen Lage des Franchise-Gebers einzuholen.

Vorsicht ist u.a. bei jungen Systemen geboten. Trotz seriöser Absichten des Franchise-Gebers könnte die Erfahrung noch fehlen, vor allem wenn das entwickelte Franchise-Paket noch nicht ausreichend erprobt wurde. Lassen Sie sich Unterlagen wie z.B. das Franchise-Handbuch vorlegen und erläutern. Auch wenn Franchise-Geber das Handbuch vor Vertragsabschluss nicht aus der Hand geben, ist es üblich, Einsicht zu erhalten bzw. mit dem Franchise-Geber gemeinsam die Inhalte durchzugehen.

Auf jeden Fall ist es ratsam, sich die Namen verschiedener bereits aktiver Franchise-Nehmer geben zu lassen und diese in Ihre Befragung einzubeziehen.

Schließlich kann Ihnen eventuell auch die Hausbank des Franchise-Gebers Informationen geben. Nicht zuletzt ist an dieser Stelle auf die vorvertragliche Aufklärungspflicht hinzuweisen, die sowohl seitens des Franchise-Gebers wie auch seitens des Franchise-Nehmers zu beachten ist. Siehe dazu auch Kapitel 5.2.

SCHRITT 4: **Franchise-Systeme mit Beratern besprechen!**

Besprechen Sie das ausgewählte System mit Ihren Partnern in der Wirtschaftskammer. Diese helfen Ihnen auch, noch offene Fragen zur Unternehmensgründung aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht (Gesellschaftsrecht, Gewerberecht etc.) zu klären. Unterstützung in Detailfragen bieten, abgesehen vom Franchise-Geber selbst, auch Unternehmensberater, Rechtsanwälte und Steuerberater.

SCHRITT 5: **Finanzierung sichern!**

Überprüfen Sie Ihren Kapitalbedarf, Ihre Eigenmittel und die nötigen Fremdmittel. Kontaktieren Sie Ihre Bank, und holen Sie Finanzierungsangebote ein. Erkundigen Sie sich auch nach öffentlichen Fördermitteln. Mehr dazu im Kapitel 3.2.

SCHRITT 6: **Vertrag unterzeichnen!**

Üblicherweise wird das Franchise-Paket in mehreren Treffen besprochen. Dabei wird auch örtlich darauf geachtet, dass jeder das Umfeld des anderen kennen lernen kann. Zum Abschluss vereinbaren Sie noch eine ausreichende Bedenkzeit (ca. 2–3 Wochen), bis Sie den Vertrag unterzeichnen.

Erst wenn Sie (meist nach mehreren Gesprächsrunden) alle Fragen positiv geklärt haben, unterzeichnen Sie den Franchise-Vertrag. Sie erhalten dann auch das Franchise-Handbuch bzw. gegebenenfalls mehrere zugehörige Bände mit den Konzeptdetails sowie den Maßnahmen zur arbeitsteiligen Zusammenarbeit. Jetzt beginnen Sie gemeinsam mit dem Franchise-Geber die Umsetzung des Konzeptes.

SCHRITT 7: **Systemeinschulung**

Spätestens jetzt beginnen Sie auch mit der Systemeinschulung durch den Franchise-Geber, zumeist in der Franchise-Zentrale oder auch bei ausgewählten Franchise-Nehmern des Systems. Die Dauer dieser Ausbildungsphase variiert je nach System und richtet sich u.a. nach der Erklärungsbedürftigkeit von Produkt/Dienstleistung und System, ebenso an Ihren spezifischen Anforderungen.

SCHRITT 8: **Konzept umsetzen, Betrieb eröffnen**

In Abstimmung mit und mit Unterstützung vom Franchise-Geber erfolgt die Vorbereitung für Ihre Betriebseröffnung. Ob einzelne Konzeptteile für Ihr Gebiet angepasst werden müssen, muss spätestens zu diesem Zeitpunkt geklärt sein. Der anschließenden Konzeptumsetzung sollte nun nichts mehr im Wege stehen. Anpassungserfordernisse und auch Optimierungsmöglichkeiten, die sich im weiteren Verlauf Ihrer Betriebstätigkeit ergeben, sollen auch in weiterer Folge Inhalt der Kommunikation mit dem Franchise-Geber sein.

WICHTIG: Das vorliegende Franchise-Konzept muss häufig an den jeweiligen Standort angepasst und manche Themen müssen im Sinne eines vollständigen Unternehmenskonzeptes ergänzt werden!

3.2 FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Bevor Sie den Franchise-Vertrag unterzeichnen, sollten Sie unbedingt die Finanzierung Ihres Vorhabens sichern (schriftliches Finanzierungsangebot einer Bank). Dazu ist es notwendig, das Konzept auf seine Rentabilität zu prüfen und den Kapital- bzw. den Finanzierungsbedarf festzulegen. Sie erhalten vom Franchise-Geber im Rahmen seiner vorvertraglichen Aufklärungspflichten auf Erfahrungswerten beruhende und nach besten Wissen und Gewissen erstellte Rentabilitätsrechnungen, die Sie am besten gemeinsam mit einem Berater überprüfen. Auch im Rahmen der Gespräche mit anderen Franchise-Nehmern des Systems können Sie die Vorschaurechnung beurteilen.

Achten Sie darauf, dass sämtliche Kostenpositionen vorhanden sind (Sozialversicherungsbeiträge des Unternehmers, Fremdkapitalzinsen, ...), und berechnen Sie die Höhe Ihres verfügbaren Einkommens (u.a. nach Abzug der Kredittilgungen und Steuern). Vergleichen Sie auch die Ergebnisse der ersten drei Jahre miteinander. Je nach Verfügbarkeit von Eigenkapital (ca. 30% der Anfangsinvestitionen sollten vorhanden sein) ermitteln Sie den Bedarf an Fremdmitteln.

Vergessen Sie nicht, dass neben der sofort fälligen Einstiegsgebühr auch die Anlageninvestitionen (wie Maschinen-, Büro- und Geschäftsausstattung, Kfz, ...), das Startwarenlager, die Gründungskosten, evt. Anlaufzeiten (Anlaufverluste) sowie Kosten für die private Lebensführung finanziert werden müssen. Überlegen Sie sich vor dem Bankgespräch auch mögliche Sicherheiten für den Kredit (Eigentumsvorbehalt, Bürgschaft, ...).

WICHTIG: Stellen Sie die Finanzierung sicher, bevor Sie den Vertrag unterzeichnen!

Öffentliche Fördermittel

Bei Betriebsneugründungen ist es unter bestimmten Voraussetzungen auch möglich, öffentliche Fördermittel zu beantragen. Erkundigen Sie sich rechtzeitig im Zuge Ihrer Finanzierungsgespräche bei Ihrer Hausbank (vor Vertragsunterzeichnung und vor der Investition). Einen guten Überblick bietet dazu auch die Förderdatenbank der Wirtschaftskammern (<http://wko.at/foerderungen>).

Attraktive Fördermöglichkeiten stellen z.B. die JungunternehmerInnen-Förderungsaktionen der Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) dar. Die jeweils aktuellen Richtlinien finden Sie unter www.awsg.at.

Neben den allgemeinen Bestimmungen für Gründer (Merkblätter erhalten Sie bei Ihrer Wirtschaftskammer oder Ihrer Hausbank) gilt für Franchise-Nehmer im Besonderen, dass Sie so weit wie möglich wirtschaftlich selbstständig sein müssen.

Eine Förderung bei Franchising (lt. aws -Richtlinien) ist nur möglich, wenn

1. bei einer vom Franchise-Nehmer genutzten Betriebsstätte gewährleistet ist, dass nach der Beendigung des Franchise-Vertrages die Miet-/Pachtrechte weiterhin vom Förderungswerber ohne Einschränkung ausgeübt werden können und
2. dem Franchise-Nehmer kein nachvertragliches Wettbewerbsverbot auferlegt wird (vgl. Kapitel 5).

Geschäftseinrichtungen, die vom Franchise-Geber bezogen werden, werden nur dann mit Zuschuss gefördert, wenn sie zum Selbstkostenpreis an den Franchise-Nehmer weitergegeben werden (Durchfakturierung). Franchise-Gebühren der Franchise-Nehmer an die Franchise-Geber können nur mit einer Haftung gefördert werden.

WICHTIG: Förderanträge müssen vor dem Ankauf von Gütern gestellt werden!

Gebührenbefreiung für Neugründer (Neufög)

Unternehmensgründer sind von verschiedenen Gebühren und Abgaben, die bei einer Gründung anfallen (wie z.B. für Gewerbebehörde oder Firmenbuch), gemäß Neugründungs-Förderungsgesetz (Neufög) befreit.

Wer lt. Neufög unter diese Befreiung fällt und welche Gebühren dabei entfallen, darüber berät Sie Ihr Gründerservice in Ihrer Wirtschaftskammer. Dort erhalten Sie auch die für die Gebührenbefreiung erforderlichen Bestätigungen.

Informieren Sie sich rechtzeitig (vor den Behördenwegen)!



3.3 DIE SONNEN- UND SCHATTENSEITEN FÜR DEN FRANCHISE-NEHMER

Franchising bietet viele Facetten. Je nach Betrachtungswinkel haben Franchise-Geber und Franchise-Nehmer hier naturgemäß unterschiedliche Sichtweisen. Prinzipiell sollen sowohl für Franchise-Nehmer als auch für Franchise-Geber die Sonnenseiten dieses Vertriebskonzeptes überwiegen. Voraussetzung dafür ist, dass keiner der Partner während der gesamten Dauer des Vertragsverhältnisses den Kooperationsgedanken und das Bewusstsein um den Erfolg durch Zusammenarbeit aus den Augen verliert.

Sonnenseiten

- Der Traum von der eigenen Selbstständigkeit geht in Erfüllung (Erfolg durch Eigeninitiative: Eigener Chef sein, eigene Ideen einbringen, „in die eigene Tasche arbeiten“).
- Ein praxiserprobtes Unternehmenskonzept wird übernommen.
- Zusätzliches Know-how wird erworben (Weitergabe von Erfahrungswissen, Übergabe eines Betriebshandbuches, rechtzeitige Ausbildung in technischer und kaufmännischer Hinsicht).
- Einschulung und Weiterbildung für Franchise-Nehmer und dessen Mitarbeiter durch die Systemzentrale, Meetings zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch.
- Aus der Arbeitsteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer resultieren Spezialisierung und damit erhöhte Produktivität der Partner. MitarbeiterInnen der Systemzentrale beraten den Franchise-Nehmer und erbringen eine Reihe von Dienstleistungen.
- Partizipation an der Marke und am Markenimage, dies fördert vor allem in der Anfangsphase das schnellere Bekanntwerden der Firma des Franchise-Nehmers.



- Betriebswirtschaftliche Vorteile durch die Zugehörigkeit zu einem „Großunternehmen“ (günstige Einkaufsmöglichkeiten, kostengünstigere Werbung, interessantere Versicherungstarife usw.).
- Mitgenuss an Werbung und Öffentlichkeitsarbeit des Franchise-Gebers (z.B. nationale und internationale Werbung, TV-Werbung, Pressearbeit etc.).
- Motivation durch Zugehörigkeit zu einer „Franchise-Familie“. Der Systemverbund schafft ein Zugehörigkeitsgefühl und ermöglicht einen fruchtbaren Informationsaustausch.
- Zusätzliche Unterstützungsleistungen vor allem in der Gründungsphase (siehe Kapitel 2).

Diese Vorteile sollen dazu beitragen, dass der neue Unternehmer einen gesicherten bzw. risikolosereren Einstieg in die Selbstständigkeit hat und sich möglichst rasch zu einem starken Partner entwickeln kann.

Schattenseiten

- Die Schwierigkeit der Beurteilung der Leistungen und der Zuverlässigkeit des Franchise-Gebers. Trotz aller Vorsicht und Recherchen kann die Qualität des Systems und des Managements nicht immer richtig bewertet werden. Außerdem kann es vorkommen, dass die vereinbarten Leistungen nicht den tatsächlichen Leistungen entsprechen. Vorsicht des Einsteigers ist angebracht.
- Imageschäden, die außerhalb des Einflussbereiches des Franchise-Nehmers entstanden sind, können voll auf die einzelnen Franchise-Partner durchschlagen.
- Häufig gibt es beim Verkauf eines Franchise-Betriebes (meist durch Vorkaufsrecht der Systemzentrale) Einschränkungen.
- Die Geschäftspolitik des Franchise-Gebers kann sich auch nachteilig auf die Gewinnsituation der Systempartner auswirken (z.B. bei Fehlinvestitionen, Fehlentwicklungen etc.).
- Der Franchise-Nehmer ist in seinen unternehmerischen Entscheidungen eingeschränkt.

■ 3.5 CHECKLISTE FÜR FRANCHISE-NEHMER

Folgende Checkliste soll Ihnen helfen, alle Bereiche eines von einem Franchise-Geber entwickelten Konzeptes zu überprüfen.

Fragen zur eigenen Person

- Warum will ich selbstständig werden?
- Bin ich ein Unternehmertyp?
- Wird mich meine Familie unterstützen?
- Habe ich ausreichende Branchenerfahrung und kaufmännische Kenntnisse?
- Kann ich die Regelungen und Einschränkungen eines Franchise-Verhältnisses akzeptieren?
- Lässt mir das System genügend Freiraum?

Fragen zum Franchise-Geber

- Ist der Franchise-Geber bei der zuständigen Wirtschaftskammer bekannt?
- Hat er die erforderlichen Gewerbeberechtigungen?
- Ist der Franchise-Geber dem Österreichischen Franchise-Verband (ÖFV) bekannt?
- Ist er Mitglied des ÖFV?
- Ist der Franchise-Geber oder sind seine Produkte/Dienstleistungen Ihnen/Ihren Freunden, Nachbarn, Bekannten, Verwandten bekannt?
- Wie beurteilen diese Personen und Institutionen das Image des Franchise-Gebers?
- Ist die Bonitätsauskunft über den Franchise-Geber seitens der Bank zufrieden stellend?
- Welche kaufmännische und fachliche Ausbildung und Erfahrung hat der Franchise-Geber (der Franchise-Betreuer), und was war seine frühere geschäftliche Tätigkeit?
- Warum hat er sich zum Aufbau eines Franchise-Systems entschlossen?
- Welche finanziellen Mittel hat der Franchise-Geber in den Aufbau des Franchise-Systems investiert?
- Welche Erfolge kann der Franchise-Geber bisher aufweisen?
- Kann ich mit dem Franchise-Geber und seinem Management langfristig zusammenarbeiten?
- Wie geht der Franchise-Geber mit anderen Franchise-Nehmern um?
- Sind ausreichend persönliche Gespräche über das Franchise-Angebot geführt worden?

Fragen zum System

- Wie lange ist das System schon am Markt tätig?
- Wo wurde ein Pilotbetrieb installiert? Mit welchem Erfolg?
- Wie viele Partner hat das Franchise-System?
- Ist eine Franchise-Zentrale in Österreich vorhanden?
- Mit welchen Zuwachsraten wird für die nächsten fünf Jahre gerechnet?
- Erhalte ich bereitwillig Namen und Adressen von bestehenden und ausgeschiedenen Franchise-Nehmern?
- Gibt es ein Franchise-Handbuch? Wie konkret und ausführlich ist es?

Fragen zu den Marktverhältnissen

- Ist für die Idee ein langfristiger und gesicherter Bedarf vorhanden?
- Worin bestehen die Wettbewerbsvorteile des Systems?
- Lässt sich der Erfolg auf andere Partner übertragen?
- Wie gut ist das Produkt am Markt bereits eingeführt?
- Wie sieht die gegenwärtige und wie die wahrscheinliche zukünftige Konkurrenzsituation aus?

Fragen zu Produkt/Dienstleistung

- Wie stehen die möglichen Kunden zum Produkt?
- Ist das Sortiment auf die Kundenwünsche abgestimmt?
- Sind Sortimentsergänzungen gestattet?

- Ist der geplante Preis des Produktes marktgerecht?
- Sind Marke, Design und Know-how ausreichend abgesichert?
- Ist das Produkt neu?
- Ist das Produkt der Mode unterworfen?
- Ist die Qualität des Produktes gesichert?
- Gibt es Forschung und Entwicklung?

Fragen zur Kosten- und Erlösplanung

- Werden auf den Standort angepasste Rentabilitätsrechnungen vorgelegt?
- Welche Ergebnisse bringen sie?
- Wie sehen die Ergebnisse/Bilanzen und Gewinn-und-Verlust-Rechnungen vergleichbarer Franchise-Nehmer aus?
- Gibt es Vorgaben betreffend eines Mindestumsatzes?
- Welche Gründungskosten fallen an (Beratungskosten, Reisekosten, ...)?
- Sind Franchise-Gebühren vertraglich festgelegt und wenn ja, welche in welcher Höhe?

Fragen zur Finanzierung

- Kann ich genügend Eigenkapital für die Gründung des Unternehmens (z.B. 30% des Kapitalbedarfes) aufbringen?
- Wie viel Fremdkapital benötige ich?
- Wie bringe ich das Fremdkapital für die Gründung auf?
- Welche Sicherheiten stehen zur Verfügung?
- Kenne ich die jährlichen Zinsen- und Tilgungsverpflichtungen?
- Gibt es Förderungen?
- Wie hoch sind die Anfangsinvestitionen?
- Stellt der Franchise-Geber Finanzierungshilfen zur Verfügung?

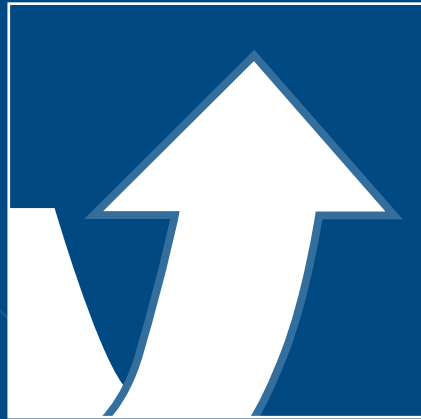
Fragen zum Franchise-Vertrag

- Können die Schutzrechte (Patente, Marken) nachgewiesen werden?
- Ist Gebietsschutz vertraglich vorgesehen und wenn ja, in welcher Form?
- Welche Franchise-Gebühren fallen in welcher Höhe an?
- Gibt es Bezugsbindungen bei den Waren?
- Gibt es die Möglichkeit, Lieferanten frei zu wählen?
- Wem gehört der Standort?
- Wie erfolgt die Einschulung, und wer bezahlt die Schulungskosten?
- Sind verpflichtende oder auch nur empfohlene Öffnungszeiten vorgegeben?
- Wie werden Verkaufspreise festgelegt?
- Welche Kontrollrechte sichert sich der Franchise-Geber?
- Sind ausführliche und eindeutige Regelungen für die Vertragsauflösung vertraglich festgelegt? (Wer darf wann unter welchen Umständen kündigen?)
- Welche Mitsprachemöglichkeiten sind vorgesehen?
- Sind Optionen für weitere Standorte vorgesehen?
- Gibt es ein Konkurrenzverbot?
- Gilt österreichisches Recht?
- Wo ist der Gerichtsstand?

Fragen zum Einstieg in das System

- Welche Aufbauhilfen stehen zur Verfügung (z.B. Marktforschung, Standortberatung, Lieferung der Geschäftsausstattung, Ausbildung, Einführungswerbung und Verkaufunterstützung)?
- Ist der Franchise-Geber damit einverstanden, dass sein Konzept/seine finanziellen Kennzahlen von einem neutralen Berater überprüft werden?

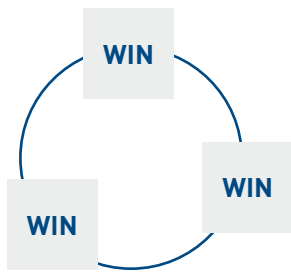
4



■ AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS

4. AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS

Der Franchise-Geber wird nur dann auch langfristig erfolgreich sein, wenn es auch seine Franchise-Nehmer sind! Es zählt daher zu den Aufgaben des Franchise-Gebers, kundenorientierte Systemdienstleistungen für Franchise-Nehmer zu entwickeln, diese auch laufend zu optimieren und den einheitlichen Marktauftritt aller Partner zu steuern. Der Franchise-Geber in seiner Rolle als Dienstleister für Franchise-Nehmer ermöglicht damit gleichzeitig seinen Partnern, mehr Zeit den Kunden zu widmen und damit auch besser auf deren individuelle Bedürfnisse und Wünsche eingehen zu können.



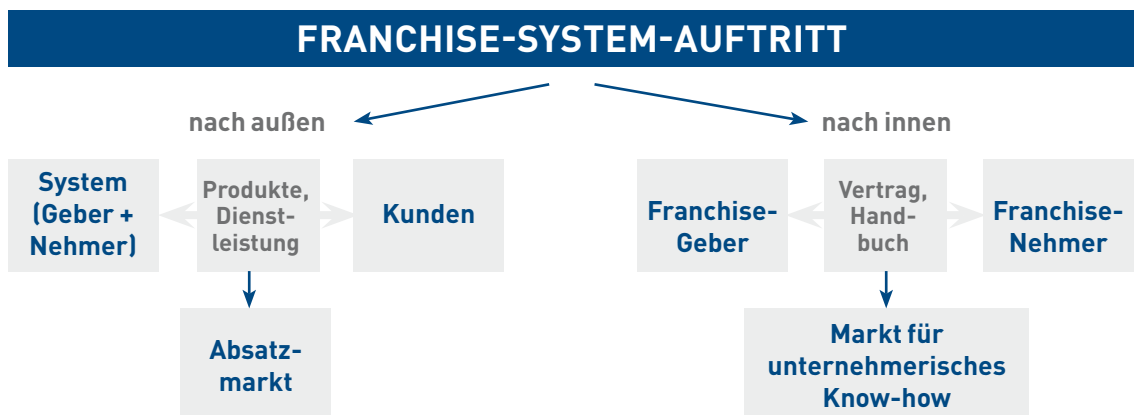
Die rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partner eines Franchise-Systems können innerhalb von klar definierten „Systemgrenzen“ autonom entscheiden und auch kundennah agieren. Ausgehend von dieser Grundidee sprechen wir im Franchising zugleich von „Wertschöpfungspartnerschaften“, mit denen Win-Win-Win-Situationen geschaffen werden können. Nicht nur Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, sondern wir alle als Kunden können daraus einen Nutzen ziehen.

4.1 VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN FRANCHISE-SYSTEM-ERFOLG

Die Voraussetzungen für den Franchise-Systemerfolg sind vielfältig. Die Vielfalt resultiert vor allem aus der spezifischen Situation eines Franchise-Gebers, die gekennzeichnet ist durch die Präsenz auf zwei Märkten:

- Einerseits am Markt für die Kernleistung, das eigentliche Produkt/die Dienstleistung für den Endkonsumenten (Absatzmarkt).
- Andererseits am Markt für unternehmerisches Know-how. Hier wendet sich der Franchise-Geber an die Zielgruppe (künftiger) selbstständiger Franchise-Partner, denen er ein Produktversprechen gibt, das „Sicherheit und langfristige Gewinnmöglichkeit“ lautet.

Nachfolgende Grafik veranschaulicht die Doppelstellung:



Für ein stabiles Systemwachstum gilt eine dauerhafte Bindung von leistungsfähigen Partnern als notwendige Voraussetzung. Hierbei kommt wiederum den sogenannten weichen Faktoren (soft facts) eine ganz wesentliche Rolle zu. Nicht nur in Franchise-Systemen rücken seit einigen Jahren qualitative Aspekte wieder zunehmend in den Vordergrund, und das Klima in einem Unternehmen, die Menschenführung, die Vertrauensbasis und die Unternehmenskultur schlechthin ermöglichen tiefe Einblicke in Organisationen.

Franchising wird ausgehend von der hohen Kooperationsintensität manchmal als eine „Geschäftsheirat auf Zeit“ bezeichnet. Dass der Franchise-Erfolg auf allen Ebenen hart erarbeitet sein will, zeigt sich schon daran, dass die erforderliche gegenseitige Wertschätzung zum Inbegriff der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf selber Augenhöhe geworden ist.

ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN

Die Erfolgsvoraussetzungen sind im Wesentlichen für Unternehmensgründer gleichermaßen von Bedeutung wie für erfahrene Unternehmer, die sich mit ihren bestehenden Betrieben einem Franchise-System anschließen möchten. Der Erfolg eines Franchise-Systems leitet sich grundsätzlich aus der Kombination von Vorteilen großer Unternehmenseinheiten (Marktmacht mit Größenvorteilen u.a. bei Einkauf und Marketing) mit den Vorteilen kleiner Betriebe (wie v.a. Kundennähe, Flexibilität) ab. Dies setzt folgende Kriterien voraus:

■ Know-how-Basis

Marktkenntnisse, Erfahrung und Kompetenz seitens des Franchise-Gebers sind unverzichtbare Elemente bereits beim Systemaufbau. Es bedarf einer fundierten Basis an Know-how seitens des Franchise-Gebers, aus dem der Franchise-Partner von Beginn an Wettbewerbsvorteile und einen langfristigen Nutzen erzielen kann.

■ Übertragbarkeit der Erfolgsformel

Der Franchise-Erfolg setzt die Übertragbarkeit des Konzeptes voraus und muss unabhängig von der Persönlichkeit des Franchise-Gebers erzielt werden können.

■ Attraktivität des Angebotes

Das Angebot des Franchise-Gebers muss für den Franchise-Nehmer attraktiv und mit wirtschaftlichen Erfolgsaussichten verbunden sein.

■ Kapitalbasis

Für die Zurverfügungstellung der „schlüsselfertigen Existenzgrundlage“ sind seitens des Franchise-Gebers einige Investitionen und Vorleistungen zu tätigen. Vielfach unterschätzen künftige Franchise-Geber den Aufwand für diese Vorleistungen, für die Konzeptentwicklung und auch die -erprobung. Es gilt, das Geschäftskonzept aus verschiedenen Perspektiven zu entwickeln bzw. laufend zu überdenken, ausgehend von den schon erwähnten beiden Märkten eines Franchise-Gebers.

■ Partnerrekrutierung und Partnermanagement

Die Auswahl von geeigneten Partnern stellt sich aufgrund der freiwillig vereinbarten hohen Bindungsintensität für alle Systembeteiligten als eine Herausforderung dar. Die Funktionsfähigkeit des Systems ist ganz wesentlich von einer Harmonie der Interessen und von Vertrauen in die gemeinsame Erfolgskraft geprägt. Wie jede Organisation durchlebt auch eine Franchise-Partnerschaft verschiedene Lebenszyklusphasen, die es bereits bei der Systementwicklung zu berücksichtigen gilt. Der Partnerrekrutierung und Systemanbindung folgt das laufende Partnermanagement bis hin zur (etwaigen frühzeitigen) Trennung. Nicht nur die zugehörigen Systemprozesse und -abläufe sind vom Franchise-Geber zu entwickeln, auch die spätere Einbindung der Partner im laufenden Entwicklungsprozess sowie eine entsprechende Kommunikationskultur sind unumgänglich.

KRITISCHE EXTERNE ERFOLGSFAKTOREN

■ Marktpotenzial

Für die dem Franchise-System zugrunde liegenden Waren/Dienstleistungen muss ein langfristig gesichertes Markt- bzw. Kundenpotenzial vorhanden sein.

Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer umfassenden Marktanalyse. Der anfängliche Erfolg einer Geschäftstätigkeit bedeutet noch nicht, dass das Geschäft auch franchisefähig ist. Ein Pilotbetrieb zum Austesten der Erfolgchancen ist unverzichtbar, insbesondere die Übertragbarkeit des Konzeptes wird damit unter Beweis gestellt.

■ Partnerpotenzial

Ein ausreichendes Potenzial an geeigneten Franchise-Partnern ist erforderlich. Generell umfasst das Partnerpotenzial neben Betriebsgründern auch bestehende Betriebe. Die künftigen Partner müssen sich in jedem Fall sowohl mit der Idee des Franchising, als auch mit dem konkreten Produkt/der Dienstleistung des Systems identifizieren können.

Es wurde bereits aufgezeigt, dass ein Franchise-Nehmer vor allem seine eigenen Interessen und Möglichkeiten richtig einschätzen muss. Als rechtlich selbstständiger Partner in einem Franchise-System kann er nur innerhalb definierter Grenzen autonom entscheiden. Die systemspezifischen Anforderungen an künftige Franchise-Partner sind frühzeitig zu definieren. In jedem Fall soll der Franchise-Geber mit Interessenten für sein System frühzeitig klären, ob sich deren Vorstellungen auch mit den Möglichkeiten decken, die das Franchise-Konzept bietet.

Nicht zuletzt ist eine entsprechende Kapitalstärke nicht nur beim Franchise-Geber, sondern auch beim Franchise-Nehmer vorausgesetzt.

KRITISCHE INTERNE ERFOLGSFAKTOREN

Der gemeinsame Erfolg ist letztlich das Ergebnis der Umsetzung des konkreten Franchise-Modells. Chancen und Risiken, wie sie aus der Sicht eines Franchise-Gebers und/oder Franchise-Nehmers eingeschätzt werden, können häufig nur als potenziell angesehen werden, zu berücksichtigen sind immer die systemspezifischen Komponenten. Dazu zählen neben den bereits erwähnten folgende:

■ Franchise-Vertrag

Der Vertrag enthält die vereinbarten Rechte und Pflichten der Vertragspartner und ist das Kernstück der Franchise-Partnerschaft. Der künftige Franchise-Nehmer erhält ihn noch rechtzeitig vor Vertragsunterzeichnung zur Durchsicht bzw. zur Rücksprache mit einem Anwalt seines Vertrauens (zum Vertrag und zu den rechtlichen Rahmenbedingungen siehe Kapitel 5).

■ Franchise-Handbuch

Das Franchise-Handbuch ergänzt den Franchise-Vertrag und dient einerseits der Präzisierung von Rechten und Pflichten laut Vertrag, andererseits zur Dokumentation des Know-how sowie zur Geschäftsanleitung, wie dieses Know-how erfolgreich umzusetzen ist. Auch wenn das Handbuch (mitunter „Franchise-Bibel“ genannt) dem künftigen Franchise-Partner nicht vor Vertragsunterzeichnung ausgehändigt wird, so ist dieser zumindest über die Konzeptinhalte rechtzeitig aufzuklären.

■ Controlling-System

In einem Franchise-System zählt Controlling nicht nur zu den Rechten, sondern auch zu den Pflichten des Franchise-Gebers. Dieser hat Fehlentwicklungen frühzeitig vorzubeugen. Zur Sicherung des Systemimages obliegt es ihm, die Vertragseinhaltung sowie die Einhaltung der im Franchise-Handbuch festgelegten Richtlinien sicherzustellen. Er hat darauf zu achten, dass

hierbei ein Gleichgewicht zwischen „Straffheit“ der Systemführung einerseits und Aufrechterhaltung der Motivation der Franchise-Nehmer andererseits gefunden wird.

■ „System“-Corporate-Identity und Einhaltung der Richtlinien durch alle Systempartner

Durch die Verwendung einer bekannten Systemmarke profilieren Franchise-Nehmer ihren eigenen Marktauftritt und heben sich damit vom breiten Wettbewerb ab. Im einheitlichen Marktauftritt, verbunden mit Vorgaben für das gemeinsame Erscheinungsbild sowie den zugehörigen Systemprozessen und -abläufen liegen Chancen für alle beteiligten Systempartner. Der wesentliche Erfolgsbeitrag der Corporate Identity beruht auf einer Doppelwirkung. Zum einen trägt die konsequent umgesetzte CI-Strategie zur Formung des einheitlichen Erscheinungsbildes nach außen hin bei. Zum anderen kann die Innenwirkung der CI einen wesentlichen Beitrag leisten zu einem Wir- oder auch Mannschaftsbewusstsein im Franchise-Netzwerk und damit das Zusammengehörigkeitsgefühl der Franchise-Partner fördern.

■ Ausbildung, Fortbildung, laufende Unterstützung und Betreuung der Franchise-Nehmer

Franchising ist eine Vertriebsform, die auf einer engen Kooperation selbstständiger Unternehmer beruht. Abgesehen vom finanziellen Erfolg setzt eine dauerhafte Partnerschaft gegenseitigen Respekt und einen in beide Richtungen ausgelegten Informations- und Kommunikationsfluss voraus. Schulungen und Trainings können sowohl in den Systemzentralen als auch in den Betrieben der Franchise-Nehmer (z.B. Training on the job) durchgeführt werden. Darüber hinaus kann die Aus- und Fortbildung durch schriftliches Informationsmaterial, Handbücher, elektronische Hilfsmittel und die Einbindung von Experten mit Fach- oder Branchen-Know-how effizient unterstützt werden.



4.2 PHASEN DES SYSTEMAUFBAUS

PHASE 1: Situationsanalyse

Den Ausgangspunkt der Planung eines Franchise-Systems sollte immer eine umfassende Situationsanalyse unternehmensinterner und -externer Faktoren darstellen.

■ Intern – Unternehmensanalyse

Mittels Unternehmensanalyse ist abzuleiten, was das Unternehmen tun kann, insbesondere unter Beachtung seiner Stärken und Schwächen, seiner vorhandenen Ressourcen und seiner Marktposition generell.

■ Extern – Umfeldanalyse

Wie stellen sich Wirtschaftslage, Käuferverhalten, Mitbewerbsaktivitäten dar? Wie ist die Rechtslage, und wie sieht das Unterstützungs- und Finanzierungsangebot am Markt aus?

Das sind nur einige Fragen, die es im Zuge der Umfeldanalyse zu erheben bzw. zu beantworten gilt.

PHASE 2: Konzeption

■ Ziele

Basierend auf den Analysen werden nunmehr Ziele formuliert, die als Grundlage für die Festlegung der Strategien dienen. Es sind sowohl lang- als auch kurzfristige Ziele zu formulieren.

■ Strategie

Die Strategien berücksichtigen Schwerpunkte in Bezug auf Kunden, Wettbewerb und insbesondere auch Franchise-Nehmer.

Dazu zählen vor allem

- die Unternehmenskultur,
- die Markenpolitik,
- die Standortpolitik,
- das Expansionsvorhaben und
- die Geschäftspolitik des Franchise-Gebers.

■ Franchise-Paket

Das Franchise-Paket ist das „Leistungspaket“ des Franchise-Gebers, das er dem Franchise-Nehmer anbietet. Die Qualität dieses Paketes beeinflusst den Erfolg des Franchise-Systems am Markt.

Den Kern des Franchise-Paketes bilden das Marketing- und Organisationskonzept.

Während sich das Marketingkonzept mit der geschäftlichen Tätigkeit des Systems am relevanten Markt beschäftigt und sämtliche Fragen der Beschaffung, der Sortimentzusammensetzung, zu den Produkten bzw. Dienstleistungen, zur Werbung und viele Marketingfragen mehr regelt, befasst sich das Organisationskonzept sowohl mit der Aufbau- als auch mit der Ablauforganisation im System.

Unter Berücksichtigung der Rechte und Pflichten aller Systemteilnehmer laut Franchise-Vertrag werden weitere Systemrichtlinien wie auch unverbindliche Empfehlungen erarbeitet, die einen einheitlichen Systemauftritt aller Partner sicherstellen sollen.

Dazu zählen:

- Standards der Betriebsführung,
- Aus- und Fortbildungsprogramme für den Franchise-Nehmer und seine Mitarbeiter,
- Betreuungs- und Beratungsmaßnahmen des Franchise-Gebers für Franchise-Nehmer sowie Prozesse und Abläufe zur Systemkommunikation schlechthin.

Das Konzept soll schließlich eine Systemorganisation zur reibungslosen Zusammenarbeit der Partner gewährleisten.

PHASE 3: Pilotierung

Es zählt weiters zu den Aufgaben des Franchise-Gebers, das Partnerschaftsmodell zu erproben bzw. zu pilotieren, bevor eine Multiplikation mit selbstständigen Partnern erfolgt.

Eine empfohlene Pilotierungsdauer von ein bis zwei Jahren mit ein bis zwei Franchise-Partnern wird allgemein als Richtwert angesehen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass ausgehend von geografischen und/ oder kulturellen Besonderheiten eine Pilotierung mit weiteren Partnern sinnvoll sein kann.

Nur in der praktischen Erprobung kann sich zeigen, ob das Konzept funktionsfähig, auf selbstständige Partner übertragbar und erfolgreich am Markt umsetzbar ist. Als Pilotbetrieb kann generell auch ein eigener Filialbetrieb oder auch ein neu gegründeter Betrieb dienen, der nach demselben Konzept geführt wird wie der spätere Franchise-Betrieb.

Der Erfolg des Pilotbetriebes dient dem zukünftigen Franchise-Nehmer als Nachweis für das Funktionieren des Systems. Nur bei nachweisbarem Erfolg des Franchise-Konzeptes im Pilotbetrieb ist überhaupt eine Multiplikation ratsam. In der Testphase sollen allenfalls erforderliche Konzeptänderungen oder Verbesserungen im Organisationsablauf mit paralleler Dokumentation vorgenommen werden. D.h. zugleich, dass spätestens in dieser Phase auch der Franchise-Vertrag zu entwickeln ist (siehe Kapitel 5) und die jeweiligen ergänzenden Systemdokumentationen sinnvollerweise bereits in Form eines Franchise-Handbuches – wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig – vorliegen sollen.

PHASE 4: Multiplikation und nachhaltiges Systemmanagement

Auch im weiteren Verlauf der Multiplikation bzw. Systemexpansion ist eine permanente Weiterentwicklung/Optimierung anzustreben, auch vor dem Hintergrund etwaiger Veränderungen der wirtschaftlichen, rechtlichen und sonstigen Rahmenbedingungen. Der Franchise-Nehmer leistet in seinem eigenen Interesse mit Informationen vom Markt und mit dem mittlerweile erworbenen Erfahrungs- und Wissensschatz einen Beitrag zum weiteren Systemerfolg.

4.3 NACHHALTIGES SYSTEMMANAGEMENT

„Unsere größte Herausforderung im 21. Jahrhundert ist es, die einstweilen noch abstrakt erscheinende Idee einer nachhaltigen Entwicklung zur Realität für Menschen dieser Erde zu machen.“

(Kofi Annan – UN-Generalsekretär)

Die Nachhaltigkeitsdebatte hat viele Facetten, eine „nachhaltige“ Entwicklung soll generell dahin führen, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in ein Gleichgewicht zu bringen. Mit diesen drei Dimensionen gemeint sind neben einer ökologischen Verträglichkeit die soziale Gerechtigkeit sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

Umgelegt auf Franchise-Partnerschaften könnte man sich die Frage stellen: Worin liegt verantwortungsbewusstes Handeln in einem Franchise-System, wenn Nachhaltigkeit als oberstes Ziel angestrebt wird?

Die Unternehmerpersönlichkeiten auf beiden Seiten eines Franchise-Vertrages müssen es vor allem verstehen, zur längerfristigen Absicherung der Zusammenarbeit ein Klima des Vertrauens zu schaffen.

Bereits in der Systementwicklungsphase hat ein Franchise-Geber zu bedenken, dass immer auch Konflikte auftreten können, Gestaltungsmaßnahmen zur Begrenzung schon bei der konzeptionellen Entwicklung eines Franchise-Systems zu berücksichtigen sind.

So kann bereits präventiv Konflikten vorgebeugt werden, indem noch vor Vertragsabschluss die vorvertraglichen Informationspflichten eingehalten werden, womit einer enttäuschten Erwartungshaltung zu einem späteren Zeitpunkt der Partnerschaft frühzeitig entgegengewirkt werden kann.

Die generelle Herausforderung sowohl für den Franchise-Geber wie auch für den Franchise-Nehmer ist die Auswahl des „richtigen“ Partners. In Kapitel 3 finden sich bereits einige Empfehlungen für den Franchise-Nehmer.

Was hat nun aber der Franchise-Geber zu beachten?

Zum einen wird er bereits frühzeitig das Anforderungsprofil seiner Wunschpartner definieren, um davon ausgehend auch die geeigneten Zielgruppen ansprechen zu können.

Welche Partnersuchmethoden zum Einsatz kommen, sollte frühzeitig überlegt werden. Je nach Franchise-System wird dies ein Mix sein aus einerseits traditionell klassischen Methoden (Inserate, Flyer und Plakate, Vorträge, Teilnahme an Messen, Präsenz bei Gründerveranstaltungen, Mitgliedschaft in Franchise-Verbänden, eigene Rekrutierungswebsite und Ähnliches mehr) sowie andererseits aus den „neuen“ Medien (Präsenz in Online-Franchiseportalen, Online-Interaktion via Xing, Twitter, Facebook & Co).

Kaum anzunehmen ist, dass künftig die persönliche Kommunikation zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmern an Bedeutung verlieren wird. Persönliche Kontakte zwischen den Partnern gelten nach wie vor als das wichtigste Informations- und Koordinationsinstrument. Die Partizipation des Franchise-Nehmers erhält spätestens dann einen höheren Stellenwert, wenn die anfängliche Abhängigkeit des Franchise-Nehmers einem wachsenden Selbstbewusstsein weicht.

Franchise-Geber und Franchise-Nehmer haben naturgemäß teils divergierende Interessen. Für den Franchise-Geber hat die Erhaltung und Entwicklung des Systems Priorität, für den Franchise-Nehmer sein eigenes Unternehmen, die Erzielung eines optimalen Gewinns und das Streben nach ausreichender Sicherheit sowie auch möglichst weitgehender Selbstständigkeit.

Dazu kommt, dass Franchise-Nehmer im Lauf der Zeit zunehmend geneigt sind, ihre wirtschaftlichen Erfolge sich selbst und immer weniger der Franchise-Zentrale zuzuschreiben. Es ist daher auch wichtig, die Partner von den gemeinsamen Zielen und Aktionen zu überzeugen, diese auch, wo sinnvoll, gemeinsam zu entwickeln und zu planen.

Gründe für Konflikte, u.a. bedingt durch unterschiedliche Interessenlagen, können zudem nicht nur geschäftlicher, sondern auch persönlicher Natur sein. Unzureichende persönliche Kontakte zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber könnten die Ursache dafür sein, oder eine fehlende (vielleicht sogar abhanden gekommene) innerliche Bindung des Franchise-Nehmers an das System, aber auch ein überhöhtes Selbstbewusstsein nicht nur seitens des Franchise-Nehmers, sondern auch seitens des Franchise-Gebers.

Regelmäßige Informations- und Kommunikationsmaßnahmen können dazu beitragen, Konfliktherde rascher zu entdecken und darauf auch frühzeitig eingehen zu können.

Die Förderung der Mitwirkung von Franchise-Nehmern in systemeigenen Beiräten oder Ausschüssen, regelmäßige Zusammenkünfte der Partner, Erfahrungsaustauschrunden und Ähnliches mehr werden mit hoher Wahrscheinlichkeit ein gutes Kommunikationsklima im jeweiligen System fördern.

Einmal erkannte Konfliktherde sollten im Interesse des Gesamtsystems möglichst rasch beseitigt werden. Je nach Art des Problems eignen sich vorerst direkte persönliche Gespräche sowie die Einbeziehung des Partnerbeirats. Lässt sich damit keine Lösung erzielen, bietet sich in weiterer Folge auch die Unterstützung durch neutrale Vermittler bzw. Mediatoren an. Auch können vertraglich vereinbarte Schlichtungsverfahren bzw. Schiedsgerichte im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren Zeit und vor allem Kosten sparen helfen, wenn

keine Deeskalation des Konfliktes mehr möglich sein sollte. Als letzter Schritt gilt eine Auflösung der Franchise-Partnerschaft mit einem oder wenn erforderlich auch mehreren Franchise-Nehmern, bevor es im Extremfall zum Zerfall des gesamten Systems führen könnte.

Es wurde bereits erwähnt, dass der persönliche Kontakt zwischen den Partnern wohl als das wichtigste Informations- und Koordinationsinstrument in einem Franchise-System angesehen werden kann. Neben Telefon und E-Mail-Schriftverkehr haben sich mittlerweile Internet und Intranet als schnelle und kostengünstige Informationsschiene in den meisten Systemen etabliert.

Besuche des Franchise-Gebers bzw. der MitarbeiterInnen der Franchise-Zentrale vor Ort beim Franchise-Nehmer zählen ebenso zum fixen Bestandteil des Partner-Betreuungsprogrammes beim Großteil der Systeme. Hierbei wird üblicherweise auch die Umsetzung von Systemstandards im Betrieb des Franchise-Nehmers überprüft. Neben Empfehlungen und Verbesserungsvorschlägen werden etwaige akute Probleme vor Ort wenn möglich einer Lösung zugeführt, aber auch Ideen und Vorschläge des Franchise-Nehmers werden aktiv aufgenommen und anschließend sinnvollerweise zentral gesammelt und „verwertet“.

Damit ist auch bereits eine weitere wichtige Voraussetzung für eine langfristige Partnerschaft angesprochen. Während die zentrale Planung innerhalb eines Franchise-Systems vom Franchise-Geber organisiert und gesteuert werden muss, ist es sinnvoll, die Franchise-Nehmer mit ihrer lokalen Marktkenntnis sowie generell ihrem Innovationspotenzial einzubinden, insbesondere bei Fragen zur Detailplanung.

Die Ausübung eines Mitspracherechts des Franchise-Nehmers kann vor allem über die Franchise-Beiräte erfolgen.

Die Bedeutung von Franchise-Partner-Beiräten für die Partizipation der Franchise-Nehmer an der Systemweiterentwicklung hat in den letzten Jahren bzw. im letzten Jahrzehnt eine Aufwertung erhalten. Nicht zuletzt haben Franchise-Verbände bereits vor einigen Jahren Beiratsrichtlinien entwickelt, die der Franchise-Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden.

Der Beirat beteiligt sich aktiv an der Systemweiterentwicklung und auch der Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen, er steht den Franchise-Nehmern zudem als ‚Ansprechpartner‘ zur Verfügung.

Neben Beirat und sonstigen Gremien zur aktiven Mitarbeit der Franchise-Nehmer sind – zu meist regelmäßig stattfindende – ERFA-Tagungen zu nennen: Hier werden keine Systementscheidungen getroffen, sondern vielmehr Erfahrungen ausgetauscht, die wiederum als Basis für die Weiterentwicklung des Systems (u.a. als Input für Beiratssitzungen) dienen können.

Fazit: Es macht Sinn, Franchise-Nehmer in den Weiterentwicklungs- bzw. Optimierungsprozess in Franchise-Systemen vermehrt einzubinden. Viel mehr noch kann darin eine wichtige Säule für „nachhaltiges“ Systemmanagement gesehen werden.

■ 4.4 MEDIATION IN FRANCHISE-SYSTEMEN

Auch wenn der Franchise-Vertrag und ergänzend dazu das Franchise-Handbuch mit Richtlinien und Empfehlungen die partnerschaftlich orientierte Geschäftsbeziehung regeln, können darin nicht alle Aspekte der Zusammenarbeit lückenlos festgehalten werden. Im Arbeitsalltag eines Franchise-Systems kann es schließlich immer Konfliktpotenziale geben.

Konflikte erfordern Lösungswege, in denen persönliche Anliegen und Bedürfnisse der beteiligten Partner nicht übersehen werden dürfen. Vor allem im Verlauf der letzten Jahre wird dem Gedankengut der Mediation als alternative Konfliktlösungsmethode zu gerichtlichen Verfahren erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt. Die Fragen, die man dbzgl. im Franchise-Sektor stellen sollte, sind:

- Kann Mediation als Konfliktlösungsmethode einen Beitrag leisten, um die Stabilität von Franchise-Beziehungen zu festigen bzw. auch wieder herzustellen?
- Kann sogar im Fall einer nicht mehr abzuwendenden vorzeitigen Trennung der Franchise-Partner der Einsatz einer Mediation noch vor oder auch während eines Gerichtsverfahrens zum Vorteil aller Parteien führen?
- Können die inzwischen zu Konfliktparteien gewordenen Franchise-Systempartner mit Hilfe eines neutralen Dritten (Mediator) noch zu einer eigenverantwortlichen Lösung finden und damit doch noch eine Win-Win-Situation erzielen?

Um diese Fragen beantworten zu können, sollte man sich schließlich auch Folgendes vor Augen führen:

Mediatoren lösen Konflikte nicht, sie machen auch keine Vorschläge für die Kooperationsgestaltung in einem Franchise-Modell, sondern sie vermitteln, allparteilich und neutral, in Konfliktsituationen.

Sie übernehmen eine Brückenfunktion, die letztlich eine eigene Lösung durch die Konfliktparteien selbst ermöglichen soll. Insbesondere in jenen Konflikteskalationsstufen, in denen noch neben teils ausreichendem Selbsthilfepotential seitens der Franchise-Geber und/oder Franchise-Nehmer das weitere Miteinander gefördert und etwaiges Gegeneinander (präventiv) vermieden werden kann, findet Mediation zur Aufrechterhaltung, Stärkung bzw. Wiederherstellung der Stabilität der Partnerschaft wohl ein breites Betätigungsfeld.

Sie findet aber auch in bereits eskalierten Konfliktsituationen ihr Einsatzfeld, in denen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer noch einer außergerichtlichen Klärung ihrer Differenzen den Vorzug geben, um mit ihr als Alternative zum Gerichtsverfahren neben Kosten auch Zeit und Nerven zu sparen.

Mediation und Franchising verfolgen im Grunde dasselbe Ziel: eine Win-Win-Situation herzustellen, in der alle Beteiligten profitieren. In diesem Sinn sollte es auch gelingen, das Wesen und den Prozess der Mediation in der nach Synergievorteilen strebenden Kooperationsform Franchising stärker zu verankern.

4.5 DAS FRANCHISE-HANDBUCH

Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen zugleich auch die Verpflichtung auf, ihr Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben, sein Know-how und das Geschäftssystem zu nutzen.

Wie dieses Know-how erfolgreich umgesetzt werden kann, dafür bedarf es einer „Anleitung“. Diesem Zweck dient das Franchise-Handbuch. Es dient aber nicht nur zur Know-how-Dokumentation und -Weitergabe an den Partner, es beinhaltet auch die Geschäftsanleitung zur Führung des Franchise-Nehmer-Betriebes und ergänzt damit die laufende persönliche Betreuung durch den Franchise-Geber.

Als eine Ergänzung zum Franchise-Vertrag bzw. Präzisierung des Franchise-Vertrages beschreibt das systemspezifische Franchise-Handbuch in Wort und Bild die Marktsituation, den Geschäftstyp, die Wettbewerbsvorteile, das Leistungsprogramm sowie Abläufe und Spielregeln für eine reibungslose Zusammenarbeit im Franchise-System.

Das Vorhandensein des Franchise-Handbuches ist zweifelsfrei als einer der kritischsten Erfolgsfaktoren im Franchising anzusehen. Dementsprechende Bedeutung ist auch seinem Inhalt beizumessen. Erforderlich ist, dass es nicht nur ein Leitfaden bleibt, sondern dass es das systemspezifische Know-how auch im Detail beschreibt.

Als Nachschlagewerk und Geschäftsanleitung für den Franchise-Nehmer gewährleistet es, dass der Franchise-Gedanke von Partnern und Mitarbeitern gelebt und damit auch vom Kunden erlebt werden kann. Anders als der Franchise-Vertrag sind die Handbuchinhalte analog dem Franchise-Konzept auch weiterzuentwickeln bzw. zu optimieren.

Die konkreten Inhalte eines Franchise-Handbuches sind systemspezifisch zu erarbeiten. Dennoch können aus formaler Sicht einige generelle Empfehlungen für die Erstellung gegeben werden:

- Das Handbuch soll neben den strategischen Franchise-System-Merkmalen auch die operativen Teile der Umsetzung beschreiben, sich mit den Einzelheiten des täglichen Geschäftsablaufes befassen.
- Neben verbindlichen Richtlinien beinhaltet das Handbuch auch unverbindliche Empfehlungen und Anleitungen des Franchise-Gebers.
- Wird an dieser Stelle von „dem“ Handbuch gesprochen, so heißt dies nicht, dass es (in einer Hardcopy-Variante) immer nur aus einem Ordner bestehen muss. Vielfach finden Franchise-Systeme nicht mehr das Auslangen mit einem einzigen Schriftstück, diverse Spezialhandbücher zu bestimmten Unternehmensbereichen sind die Folge.
- Eine Entwicklungsdauer von 50 Manntagen ist keine Seltenheit (vielfach wird auch wesentlich mehr Zeit dafür beansprucht). Sinn-

vollerweise sollen Mitarbeiter der Franchise-Zentrale, die ihre eigenen Prozessabläufe am besten kennen, bei der Erstellung und späteren Adaption eingebunden werden, auch dann, wenn externe Franchise-Berater für die Handbucherstellung beigezogen werden.

- Es ist ratsam, eine Erstversion des Handbuches bereits in der Pilotierungsphase verfügbar zu haben. Von der Geschäftsidee bis zur Franchise-Nehmer-Akquisition können viele Monate (gelegentlich auch Jahre) vergehen. Um das System auch potenziellen Interessenten vorstellen zu können, empfiehlt sich jedenfalls eine entsprechende rechtzeitige Dokumentation. Das Konzept „nur“ im Kopf zu haben ist mit hoher Wahrscheinlichkeit für eine umfassende Systempräsentation nicht ausreichend.

Nachdem das Handbuch die schriftliche Dokumentation des Franchise-Know-how darstellt, wird es auch verstärkt als ein Maßstab dafür herangezogen, ob und wie der Know-how-Transfer zum Franchise-Nehmer erfolgt.

Damit dient das Handbuch gleichzeitig auch als ein Beweismittel für die Seriosität eines Franchise-Gebers.



GESTALTUNG UND GLIEDERUNG EINES FRANCHISE-HANDBUCHES

Es existieren keine gesetzlichen Vorgaben für Struktur und Inhalt eines Franchise-Handbuches.

Allgemein hilfreiche Tipps zur Gestaltung:

- verständliche Sprache
- einheitliche Verwendung von Begriffen
- Neben Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen auch Checklisten als Arbeitserleichterung
- leichte Austauschbarkeit der Seiten/Hardcopy-Variante
- Trennblätter zwischen den einzelnen Kapiteln/Hardcopy-Variante
- als Ergänzung eine elektronische Variante/webbasierte Variante/z.B. Online-Variante im systeminternen Intranet, die auch laufende Aktualisierungen erfährt

Den Besonderheiten des jeweiligen Franchise-Systems angepasst sind nachfolgende Aspekte im Handbuch zu berücksichtigen (die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit). Sinnvoll ist es, jeweils im Einzelfall Aufbau und Gliederung zu entscheiden. Als Geschäftsanleitung für den Franchise-Nehmer hat das Handbuch jedenfalls die systemspezifischen Prozessbeschreibungen, Abläufe, Arbeitsanleitungen und Checklisten zu beinhalten.

1. Einführung und Inhaltsverzeichnis

- Vorwort, Unternehmensphilosophie und Leitbild, Inhaltsverzeichnis

2. Das Franchise-System

- Grundzüge des Franchise-Systems/der Franchise-Partnerschaft
- Systemstruktur und Aufgabenteilung

3. Franchise-Geber/Zentrale

- Organisation, Aufgaben, Ansprechpartner in der Zentrale

4. Umfeld

- Strukturdaten des Marktes, Gebietspotenziale, Mitbewerber, Marktposition

5. Strategie

- Ziele, Unterscheidungs-/Vorsprungsmerkmale, Marke und Marketingkonzept

6. Betriebstyp

- Standortanforderungen, Fläche, Layout, Einrichtung, ...

7. Leistungsprogramm/Sortiment

- Kern- und Randsortiment, Dienstleistungen und Preispolitik

8. Kommunikationspolitik

- Corporate Identity (CI) inkl. Corporate Design (CD), Marketingbestandteile wie u.a. Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit

9. Einkauf und Logistik

- Lieferanten/Belieferung, Liefer- und Zahlungskonditionen, Logistik

10. Information und Kommunikation

- Aus- und Fortbildung, (periodisch geplante) Meetings, Erfahrungsaustauschrunden, Kommunikation (Internet/Intranet), etwaige Franchise-Beiräte/ Fachbeiräte, Controlling (quantitativ und qualitativ)

11. Anhang

- Formulare, Checklisten, Verhaltens- bzw. Ethikkodex für Franchising, event. weitere franchisesystemspezifische Richtlinien bzw. Unterlagen

4.6 KOSTEN DES SYSTEMAUFBAUS

Franchise-Nehmer erhalten mit Systembeitritt eine Existenzgrundlage, die erprobt bzw. getestet ist. Bis man schließlich von einem ausgereiften Konzept sprechen kann, war vielfach ein sehr hoher Zeit- und vor allem auch Kapitaleinsatz seitens des Franchise-Gebers erforderlich.

Grundsätzlich wird aus organisatorischer Sicht der Aufbau einer eigenen „Organisationseinheit“ beim Franchise-Geber für die Systementwicklung, -pflege und -betreuung empfohlen (Franchise-Zentrale). Aus Kostengründen empfiehlt sich ein schrittweiser Auf- und Ausbau, analog der konkreten Betreuungsanforderungen bei Systemexpansion.

Abgesehen von der anfänglichen Unterstützung, die ein Franchise-Nehmer bei Systembeitritt erhält, stellt sich in weiterer Folge die Frage nach dem richtigen Ausmaß der laufenden Betreuung der Franchise-Partner durch den Franchise-Geber bzw. durch die Mitarbeiter in der Franchise-Zentrale. Das Ausmaß der laufenden Betreuung zählt zu den wesentlichen Entscheidungsbereichen des Franchise-Gebers, da sie vor allem einen wichtigen Kostenfaktor darstellt. Auch die Höhe der laufenden Franchise-Gebühren steht damit vielfach im unmittelbaren Zusammenhang.

Abgesehen von den Kosten der Etablierung eines Pilotbetriebes, verbunden mit systemspezifischen Kosten, entfällt ein wesentlicher Kostenblock auf die eigene System- bzw. Konzeptarbeit seitens des Franchise-Gebers bzw.

seiner MitarbeiterInnen. Hierbei ist die Begleitung durch einen Experten empfehlenswert.

Zu den bereits beschriebenen Bausteinen, die entwickelt werden müssen, zählen: Franchise-Vertrag, Franchise-Handbuch/Partner-Handbuch und seine einzelnen Bände, Businessplan, Pilotbetrieb (zur Austestung und Überprüfung der Systemkomponenten sowie auch der systeminternen Prozesse).

Die Kosten für Fremdleistung (z.B. Erstellung eines Franchise-Vertrages durch einen Rechtsexperten, Unterstützung bei der Franchise-Handbucherstellung durch einen Franchise-Berater) hängen u.a. von der Komplexität des Systems ab.

Vor allem aber sind die Kosten des Systemaufbaus vom aktuellen Entwicklungsstand des jeweiligen Unternehmens abhängig. Aus diesem Grund können an dieser Stelle auch nur Richtwerte aufgezeigt werden, die je nach Wirtschaftssektor, Branche und Unternehmen erheblich abweichen können von den tatsächlichen Kosten.

So kann davon ausgegangen werden, dass im Dienstleistungssektor, wo kein Ladengeschäft für die Geschäftstätigkeit und auch kein Lokal für den Gastronomiebetrieb erforderlich, sondern ein Büro ausreichend ist, die Errichtung eines Franchise-Systems zumeist günstiger sein wird. Im Handelssektor gilt die durchschnittliche Bandbreite von € 240.000,- bis € 380.000,- als realistischer Richtwert. Welche Annahmen hierbei zugrunde liegen, wird mit nachfolgenden Kostenpositionen veranschaulicht:

Bitte beachten Sie, dass es sich hierbei um grobe Orientierungswerte handelt.

■ Externes Beraterhonorar:	ca. € 40.000,-
■ Kosten für das eigene Management:	ca. € 40.000,-
■ Erstellung eines Pilotbetriebes:	ca. € 80.000,- bis € 150.000,-
■ Suche Franchise-Partner:	ca. € 40.000,-
■ Finanzierung der „Durststrecke“ bis zu den ersten Rückflüssen aus dem System:	ca. € 40.000,- bis € 80.000,-

4.7 CHECKLISTEN FÜR FRANCHISE-GEBER

Checkliste für den Systemaufbau

- Welche Ziele verfolge ich mit meinem Unternehmen/mit meinem künftigen Franchise-System?
- Wie kann ich mein Franchise-Modell attraktiv und vor allem gewinnbringend für alle Beteiligten gestalten?
- Habe ich die einzelnen Modell-Komponenten ausreichend definiert, so dass ich auch ein Budget aufstellen kann?
- Welche zentralen Aufgaben übernehme ich als Franchise-Geber kostengünstig für das gesamte System?
- Welche Leistungen übernehmen die selbstständigen Franchise-Nehmer?
- Was habe ich bei der Vertragsgestaltung zu beachten?
- Wie soll das vertragergänzende Franchise-Handbuch aufgebaut werden, welche Inhalte sind bei dieser Know-how-Dokumentation zu berücksichtigen?
- Ist die Finanzierung des Systemaufbaus sichergestellt?
- Einen potenziellen Franchise-Nehmer interessieren konkrete Zahlen und Fakten, Analysen der Pilotbetriebe, Ausblicke auf die Erfolgsaussichten sowie generell Einschätzungen zur künftigen Marktentwicklung. Kann ich meinen künftigen Franchise-Nehmern ein realistisches Bild davon geben, ab wann und in welcher Höhe sie in den nächsten Jahren mit Gewinnen rechnen können?
- Sind meine Rentabilitätsberechnungen/Kalkulationsgrundlagen für künftige Franchise-Nehmer auch nach bestem Wissen und Gewissen – wenn nicht ohnehin ausgehend von bereits vorliegenden Erfahrungswerten – erstellt?
- Wer sind meine „idealen“ Franchise-Nehmer, welche Qualifikationen erwarte ich von diesen (Anforderungsprofil)?
- An welche Zielgruppen richte ich ausgehend vom „Wunschprofil“ meine Partnerakquise, und welche Methoden sollen hierbei zum Einsatz kommen?
- Kann ich ausgehend vom Erfolg im Ursprungsmarkt bereits an eine Internationalisierung denken, und was habe ich hierbei noch zusätzlich zu beachten?

Checkliste zur Franchise-Nehmer-Auswahl

Franchise-Nehmer-Rekrutierung

Nach erfolgter Profilerstellung und Zielgruppenauswahl sind beispielhaft folgende Suchmethoden für die Rekrutierung von potenziellen Franchise-Nehmern geeignet:

- Inserate und sonstige Präsenz in ausgewählten Medien
- Franchisebörse der Wirtschaftskammern (www.franchiseboerse.at)
- Kontakte zu Wirtschaftskammern, zu Franchise-Verbänden und gegebenenfalls zu Banken
- Direktkontakt mithilfe zugekaufter Adressen
- Teilnahme bei Franchise-Messen
- Diverse PR-Aktivitäten, Systempräsentationen und Veranstaltungen
- Rekrutierung mittels eigener Website
- Präsenz in Franchise-Portalen, Interaktion mittels Social Media (Xing, Twitter, Facebook & Co)

Erstkontakt

- Gibt der Bewerber offen und aktiv Auskunft über die wesentlichen Voraussetzungen der Zusammenarbeit?
- Entspricht sein äußeres Erscheinungsbild/Auftreten?
- Sind seine Bewerbungsunterlagen in Form und Inhalt für eine Beurteilung geeignet?
- Werden vereinbarte Termine (z.B. Besprechungen) eingehalten?
- Ist der Bewerber grundsätzlich bereit, sich in ein Franchise-System „einzuordnen“?
- Entsprechen seine Motive der Systemphilosophie?

Persönliche Verhältnisse

- Entspricht das Alter des Bewerbers der Systemphilosophie?
- Zeigt der Bewerber Engagement und aktives Interesse an der Franchise-Idee?
- Nimmt der Partner des Bewerbers am Gespräch teil?
- Hat er die aktive Unterstützung seines (Ehe-)Partners?
- Lebt der Bewerber in geordneten Familienverhältnissen?
- Verfügt der Bewerber über die erforderlichen Charaktereigenschaften (z.B. strebsam, ehrgeizig, risikobereit, kontaktfreudig, „Verkäufernatur“, aufgeschlossen/unvoreingenommen, lernbereit, flexibel, führbar/führungsfähig, kompromissbereit, unkompliziert)?

Fachwissen

- Entspricht sein bisheriger beruflicher Werdegang den Anforderungen?
- Reichen seine fachlichen Fähigkeiten/Kenntnisse aus?
- Sind die gewerberechtlichen Befähigungsnachweise (Prüfungen, Praxis) vorhanden?
- Sind ausreichende kaufmännische Kenntnisse vorhanden?
- Ist der Bewerber zur Aus- und Fortbildung bereit?
- Sind praktische Erfahrungen in der Führung/Motivation von Mitarbeitern vorhanden?

Finanzielle Situation

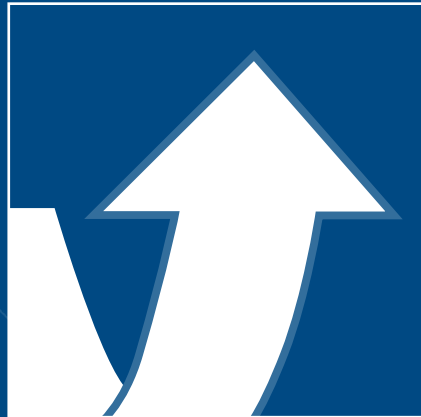
- Ist die Finanzierung der Franchise-Partnerschaft gesichert (Barmittel, Kredit, Bankgarantien)?
- Ist der Bewerber frei von größeren finanziellen Altlasten?

Hintergrundinformationen

- Kann der Bewerber ausreichende Referenzen nachweisen?
- Leistet der Bewerber besondere Beiträge für seinen etwaigen künftigen Standort (z.B. eigenes Grundstück oder Gebäude, Marktwissen, Kundenstock, etc.)?

WICHTIG: Die Beratung: Nicht nur rechtliche Fragen (Franchise-, Lizenz- und Vertriebsrecht) bedürfen der Regelung durch Experten, sondern auch Fragen aus den betriebswirtschaftlichen Bereichen, wie Marketing, Organisation, EDV, Ladenlayout etc., sollten unbedingt an erfahrene Berater herangetragen werden. (Personal-) Agenturen, diverse Einrichtungen und Unternehmen können zudem bei der Suche von Franchise-Nehmern behilflich sein.

5



■ RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

5. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Franchise-Vertrag ist die rechtliche Basis für die Zusammenarbeit und zugleich Visitenkarte eines Franchise-Systems. Umso wichtiger ist es, dass der Vertrag von einem entsprechend versierten Juristen ausgearbeitet und individuell angepasst wird. Vom Abdruck eines Muster-Franchise-Vertrages wurde daher insbesondere auch aufgrund der Komplexität und der Unterschiedlichkeit der einzelnen Vertragssituationen bewusst Abstand genommen.

5.1 GRUNDLEGENDES ÜBER FRANCHISE-VERTRÄGE

Franchise-Verträge sind Dauerschuldverhältnisse. Wie jedes andere Dauerschuldverhältnis basieren auch Franchise-Verträge primär auf gegenseitigem Vertrauen nach Maßgabe kalkulierbarer Spielregeln. Eine frühzeitige unbegründete Vertragsauflösung durch einen Partner ist meist nicht gewollt. Umso wichtiger ist es daher, Vereinbarungen zu treffen, die die wechselseitigen Rechte und Pflichten der Partner genau festlegen und einen allfälligen Vertragsbruch klar sanktionieren. Dies umso mehr, als der österreichische Gesetzgeber den Begriff „Franchising“ nicht kennt und relativ wenig einschlägige höchstgerichtliche Judikatur vorliegt. Die grundsätzlich bestehende Vertragsfreiheit des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuches spielt somit beim Franchising eine bedeutende Rolle.

Franchise-Verträge finden sich daher in den unterschiedlichsten Ausgestaltungen in nahezu allen Wirtschaftszweigen. Häufig sind im Franchise-Vertrag neben seinem Hauptzweck, nämlich der Überlassung einer Marke in Verbindung mit sonstigen Lizenzen und Know-how, auch dienst-, werk-, bestands- und gesellschaftsvertragliche Elemente von Bedeutung. Wenn auch der Franchise-Nehmer regelmäßig einem wirtschaftlich mächtigeren Vertragspartner gegenübersteht, beruht Franchising auf einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Gleichwohl sollte der Franchise-Nehmer den Franchise-Vertrag von einem Ex-

perten (Rechtsanwalt, Juristen, z.B. aus der WKO) prüfen lassen, um auf etwaige atypische Klauseln hingewiesen zu werden.

Eine Beratung durch einem Experten, wie Rechtsanwalt oder Juristen, das Studium von Verträgen anderer Franchise-Systeme, soweit diese Verträge zugänglich sind, oder die Berücksichtigung von Verhaltenskodizes für Franchising können dabei vorteilhaft sein. Freilich dürfen Franchise-Nehmer nicht erwarten, in wesentlichen Vertragspunkten im Vergleich zu anderen Franchise-Nehmern besondere Vorteile oder eine individuelle Sonderstellung eingeräumt zu bekommen. Eine Ungleichbehandlung der Franchise-Nehmer in wichtigen Vertragspunkten innerhalb des Systems würde wahrscheinlich die Gleichheit eines Franchise-Systems gefährden.

5.2 VORVERTRAGLICHE AUFKLÄRUNGS-PFLICHTEN UND KONSUMENTENSCHUTZ

Schon vor dem eigentlichen Vertragsabschluss bestehen zwischen den potenziellen Partnern wechselseitige Rechte und Pflichten, die gerade beim Franchise-Vertrag eine wichtige Rolle spielen können. Besonders zu erwähnen sind hier die Aufklärungspflichten des Franchise-Gebers. Erweckt etwa der Franchise-Geber durch unrealistische Angaben im Zusammenhang mit Gewinnaussichten, Umsatzerwartungen usw. beim Franchise-Neh-

mer falsche Vorstellungen, so könnte dieser nicht nur versuchen, den Vertrag wegen Irrtums anzufechten, sondern vor allem auch Schadenersatzansprüche, nötigenfalls sogar gegen den jeweiligen Berater persönlich, geltend zu machen. Aber auch der potenzielle Franchise-Nehmer hat den Franchise-Geber über seine Umstände wahrheitsgemäß Auskunft zu erteilen, damit der Franchise-Geber seinen zukünftigen Vertragspartner richtig einschätzen kann.

Seriöse Franchise-Geber werden im Übrigen erst dann Verträge abschließen, wenn sie zumindest einen entsprechenden Pilotbetrieb installiert und dort die notwendigen Erfahrungen erworben haben.

Darüber hinaus sollten allzu einseitige Verträge (Knebelungen) auch aus der Sicht des Franchise-Gebers von vornherein vermieden werden, da die Rechtsprechung Sittenwidrigkeit und somit Nichtigkeit entweder des gesamten Vertrages oder zumindest eines Teiles davon annehmen könnte.

Schließt eine Privatperson mit einem Franchise-Geber einen Vertrag, ist im Falle der Gründung eines Unternehmens sogar das Konsumentenschutzgesetz anzuwenden, welches eine Reihe von zwingenden Bestimmungen zugunsten des Konsumenten bzw. Unternehmensgründers enthält (z.B. keine freie Wahl des Gerichtsstandes, nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, Haftungsfreizeichnungen in Schadenersatzfragen wirksam zu vereinbaren, keine Einschränkung des Gewährleistungsrechts, kein Ausschluss der Vertragsanfechtung z.B. wegen Irrtums, u.U. sogar Rücktrittsrecht nach § 3 KSchG, wenn der Franchise-Nehmer den Vertragsabschluss nicht selbst angebahnt hat oder wenn der Vertrag nicht in den Geschäftsräumlichkeiten des Franchise-Gebers abgeschlossen wurde etc.).

Der EuGH (Vorabentscheidung vom 3. Juli 1997, Rs C-269/95) hat allerdings im Zusammenhang mit dem Brüsseler Gerichtsstands- und Vollstreckungsübereinkommen zu einem Franchise-Vertrag ausgesprochen, dass Personen, die einen Vertrag zum Zwecke der Ausübung einer nicht gegenwärtigen, sondern zukünftigen beruflichen oder gewerblichen Tätigkeit geschlossen haben, nicht als Verbraucher angesehen werden können, sodass entgegen konsumentenschutzrechtlicher Bestimmungen eine Gerichtsstandsvereinbarung (mit dem Franchise-Nehmer) doch als wirksam anzusehen war. Bei Verträgen mit Auslandsbezug werden sich daher österreichische Franchise-Nehmer, die einen Franchise-Betrieb gründen, grundsätzlich nicht auf den Schutz des österreichischen Konsumentenschutzgesetzes berufen können, zumindest wenn es um die Gültigkeit einer Gerichtsstandsvereinbarung geht.

5.3 ARBEITS- UND SOZIALRECHTLICHE ASPEKTE

Grundsätzlich sind arbeits- und sozialrechtliche Vorschriften im Franchising aufgrund der Selbstständigkeit des Franchise-Nehmers nicht zu beachten. In Ausnahmefällen sind Franchise-Nehmer als arbeitnehmerähnlich einzustufen. Für diese gelten z.B. die Haftungsbegünstigungen des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes, für Streitigkeiten ist das Arbeitsgericht zuständig, es gilt der Gleichbehandlungsgrundsatz und dgl. In extremen Fällen persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit des Franchise-Nehmers wird von den Gerichten überhaupt ein reguläres Dienstverhältnis angenommen.

Bei der Übernahme von Betrieben, insbesondere etwa auch bei der Umstellung vom Filial- in ein Franchise-System, ist zu beachten, dass die im Betrieb beschäftigten Dienstnehmer zwingend mit allen Rechten und Pflichten auf den Nachfolger gemäß Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz übergehen.

■ 5.4 WICHTIGE INHALTE DES FRANCHISE-VERTRAGES

Franchise-Verträge sind in ihrer Gestaltung und Formulierung sehr betriebs- und branchenindividuell. Wir bieten Ihnen nun einen Überblick über die wichtigsten Punkte eines Franchise-Vertrages in Form einer Checkliste. Diese Liste kann bei der Erstellung oder beim Abschluss von Franchise-Verträgen herangezogen werden. Eine individuelle Beratung ist in jedem Fall zu empfehlen.

■ Präambel

In der Präambel eines Franchise-Vertrages werden die Voraussetzungen und die gemeinsamen Ziele der Vertragspartner programmatisch festgelegt. Die Präambel dient vor allem der Auslegung des Parteiwillens im Falle später auftretender Streitfragen.

■ Vertragsgegenstand

Als Vertragsgegenstand sind die Hauptrechte und -pflichten der Vertragsparteien festzuhalten. Im Besonderen betrifft dies das Recht und die Pflicht des Franchise-Nehmers zum Gebrauch der Marke, des Know-hows, der Ausstattung und der sonstigen Unternehmenskennzeichen des Franchise-Gebers in bestimmtem Umfang. Ein Werbekonzept und ein „Franchise-Handbuch“, die den sich jeweils ändernden Umständen entsprechend vom Franchise-Geber angepasst werden können, sollten ebenfalls Vertragsgegenstand sein und werden vor allem im Streitfall auch für Richter wesentliche Informationen über den Charakter (z.B. Arbeitnehmerähnlichkeit) und den tatsächlichen Nutzen des Systems (z.B. Know-how-Transfer und Werthaltigkeit) für den Franchise-Nehmer liefern. Standortanalysen, Rentabilitätsrechnungen und dergleichen sind grundsätzlich in der Verantwortung des Franchise-Nehmers und zumeist vor Vertragsabschluss und finden daher keinen Eingang in den Franchise-Vertrag.

■ Vertragsgebiet

Typischerweise wird dem Franchise-Nehmer Standortexklusivität oder ein bestimmtes Gebiet, zum Beispiel bezogen auf einen Straßenzug, einen Stadtteil, einen Bezirk oder ein Land, exklusiv eingeräumt. Aus kartellrechtlichen Gründen ist zwischen aktivem und passivem Vertrieb zu unterscheiden.

Danach darf der Franchise-Nehmer bei Bestehen eines Gebietsschutzes nicht aktiv in dem Gebiet des Franchise-Gebers oder anderer Franchise-Nehmer Werbung machen. Zulässig ist es jedoch, unaufgeforderte Kundenanfragen aus geschützten Vertragsgebieten zu betreuen. Auch darf dem Franchise-Nehmer nicht verboten werden, eine eigene Internet-Seite zu betreiben, wobei der Franchise-Geber zu deren Gestaltung etc. Vorgaben machen kann.

Überlegt werden könnte auch ein sogenannter „Kundenschutz“, also eine Vereinbarung, wonach zu definierende bereits bestehende Kunden eines Franchise-Nehmers nicht von anderen Franchise-Nehmern aktiv abgeworben werden dürfen.

■ Vertragsdauer

Franchise-Verträge werden meist auf bestimmte Zeit (in der Regel fünf Jahre) abgeschlossen. Vor allem der Franchise-Nehmer wird aufgrund der Investitionen aus dem Vertragsverhältnis nicht zu rasch aussteigen wollen. Er muss häufig eine nicht rückzahlbare Einstiegsgebühr bezahlen oder Investitionen (etwa für die Geschäftsausstattung) vornehmen, die er nach Vertragsauflösung in dieser Form häufig nicht mehr verwerten darf oder kann.

Es ist daher bei hohen Investitionen für Franchise-Nehmer erstrebenswert, einen längeren Kündigungsverzicht des Franchise-Gebers zu erwirken, indem er den Franchise-Vertrag auf bestimmte und nicht auf unbestimmte Zeit mit beiderseitiger Kündigungsmöglichkeit abschließt.

Befristete Verträge können nämlich nur aus besonders wichtigen Gründen vorzeitig aufgelöst werden. Eine zu lange Vertragsdauer sollte ebenso vermieden werden, da auch bei sich ändernden wirtschaftlichen Verhältnissen grundsätzlich keine einseitige Lösungsmöglichkeit besteht, sondern nur einvernehmliche. Gleichzeitig ist bei der Vertragsauflösung auch auf die zwingenden Bestimmungen des Mietrechtsgesetzes Bedacht zu nehmen, sofern ein Mietvertrag für das Geschäftslokal abgeschlossen wurde.

Aufgrund der Gruppenfreistellungsverordnung (siehe Kapitel 5.5, Kartellrecht) darf bei Verträgen auf unbestimmte Zeit oder bei fünf Jahre übersteigenden befristeten Verträgen grundsätzlich kein Wettbewerbsverbot (im Sinne einer ausschließlichen Bezugsbindung oder dem Verbot von Konkurrenzaktivität des Franchise-Nehmers) vereinbart werden. Dies gilt dann nicht, wenn der Franchise-Geber Eigentümer oder Hauptmieter des Betriebsstandortes des Franchise-Nehmers ist oder dies im Hinblick auf die Bezugsbindung notwendig ist, um die Einheitlichkeit und den Ruf des Franchise-Systems zu erhalten. Befristete, stillschweigend sich verlängernde Verträge werden kartellrechtlich übrigens als Verträge auf unbestimmte Zeit beurteilt.

■ Vorzeitige Vertragsauflösung

Als Dauerschuldverhältnis kann ein Franchise-Vertrag jedenfalls aus wichtigem Grund auch vorzeitig aufgelöst werden. Sind diese Gründe aber nicht ausdrücklich vereinbart, muss die Zulässigkeit einer derartigen Kündigung oftmals gerichtlich geklärt werden.

Die Auflösungsgründe sollten daher beispielhaft aufgezählt werden, wie etwa Rückgang des Umsatzes um mehr als einen bestimmten Prozentsatz, grobe wiederholte Vertragsverlet-

zung trotz Abmahnung, wiederholter Zahlungs- oder Lieferverzug, Geheimnisbruch, unerlaubte Konkurrenz oder Ableben. Derartige Auflösungsgründe sollten nur innerhalb bestimmter Fristen (zum Beispiel innerhalb von acht Wochen nach Entdeckung des Vertragsbruches bzw. nach erfolgter fruchtloser Abmahnung) geltend gemacht werden können.

Auch sollte zwischen Gründen, die den Franchise-Geber, und solchen, die den Franchise-Nehmer zur vorzeitigen Auflösung berechtigen, unterschieden werden.

■ Optionen für Franchise-Nehmer

Für Franchise-Nehmer kann es mitunter von großem Vorteil sein, wenn ihnen der Franchise-Geber das Recht einräumt, innerhalb einer bestimmten Region vorzugsweise weitere einschlägige Betriebsstätten errichten zu dürfen. Nur wenn der Franchise-Nehmer innerhalb zu vereinbarenden Fristen von diesem Recht keinen Gebrauch macht, soll dann der Franchise-Geber selbst initiativ werden dürfen. Eventuell könnte dem Franchise-Nehmer das Recht eingeräumt werden, sogenannte „Subfranchise-Nehmer“ in einem bestimmten Gebiet anwerben (und beliefern) zu dürfen. Diese Subfranchise-Nehmer sind dann sozusagen Franchise-Nehmer eines Franchise-Nehmers. Für jede Franchise-Betriebsstätte sollte jedenfalls ein eigener Franchise-Vertrag abgeschlossen werden.

■ Bezugsbindungen

Mindestabnahmepflichten des Franchise-Nehmers werden meist nicht vereinbart, wenn auch auf das Vorhandensein eines bestimmten Warensortiments und Lagers zu achten ist. Der Franchise-Nehmer kann verpflichtet werden, ausschließlich vom Franchise-Geber oder dessen Lieferanten seine Produkte zu beziehen, wobei dies wiederum nur für fünf Jahre zulässig verein-

bart werden kann, es sei denn, der Franchise-Betrieb ist im Eigentum des Franchise-Gebers und es ist kein nachvertragliches Wettbewerbsverbot des Franchise-Nehmers vereinbart. Die Bezugsvereinbarung orientiert sich insofern nach dem beschränkt zulässigen Wettbewerbsverbot gemäß Vertikal-GVO (siehe Kapitel 5.5, Kartellrecht).

■ Wettbewerbsverbot

Dem Franchise-Nehmer wird es normalerweise untersagt, in einem bestimmten Gebiet ein Konkurrenzunternehmen zu gründen, sich an einem solchen irgendwie zu beteiligen oder auch nur Konkurrenzartikel zu verkaufen. Was unter Konkurrenzartikeln oder Konkurrenzfähigkeit zu verstehen ist, sollte aus der Sicht des Franchise-Nehmers möglichst präzise formuliert werden. Ein generelles Betätigungsverbot – etwa auch in anderen Erwerbszweigen – sollte schon aus arbeits- und sozialrechtlichen Gründen genau geprüft werden (Arbeitnehmereigenschaft könnte vorliegen!) und wird grundsätzlich nicht in Franchise-Verträgen vereinbart.

Aufgrund der geltenden Gruppenfreistellungsverordnung (EU-VO Nr. 330/2010 vom 20.04.2010) sind Wettbewerbsverbote in Verträgen auf unbestimmte Zeit oder mit einer fünf Jahre übersteigenden Befristung grundsätzlich unzulässig, es sei denn, der Franchise-Geber ist Eigentümer oder Hauptmieter des Geschäftslokales, in dem der Franchise-Nehmer seine Tätigkeit ausübt, und das Wettbewerbsverbot reicht nicht über den Zeitraum hinaus, in dem der Franchise-Nehmer diese Räumlichkeiten und Grundstücke nutzt. Insofern darf (mit gewissen Ausnahmen) grundsätzlich nur für die Dauer des Vertrages mit fünfjähriger Laufzeit ein Wettbewerbsverbot im Sinne einer ausschließlichen Bezugsverbindung (siehe Kapitel 5.5, Kartellrecht) vereinbart werden.

Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot ist nach der Vertikal-GVO Nr. 330/2010 unter bestimmten Bedingungen für ein Jahr zulässig.

■ Liefer- und Zahlungsbedingungen

Bei den Liefer- und Zahlungsbedingungen ist vor allem auf Fristen, Skonti, Rabatte, Eigentumsvorbehalt, Gewährleistung, Schadenersatz, Aufrechnungs- und Abtretungsverbote, Verzugszinsen und Gefahrtragung Rücksicht zu nehmen. Generell sind Gutschriften ab Erreichung gewisser Umsätze sowie Skonti als Anreiz für Franchise-Nehmer empfehlenswert. Preiserhöhungsklauseln sollten im Falle von Lieferungsübereinkommen sorgfältig ausgehandelt werden.

■ Preisgestaltung

Bei Vereinbarungen über die Preisgestaltung ist zu beachten, dass Preisbindungen dem Kartellgesetz unterliegen und diese grundsätzlich verboten sind. Dieses Gesetz gestattet allerdings unverbindlich empfohlene Richtpreise sowie die Vorgabe von Höchstpreisen. Kurzfristige Preisvorgaben sind unter bestimmten Voraussetzungen zulässig.

■ Werbung

Die lokale Werbung in einem Franchise-System übernimmt üblicherweise der Franchise-Nehmer. Er wird dazu meistens auch in einem angemessenen Umfang verpflichtet. Teilweise stellt der Franchise-Geber bestimmtes Werbematerial wie Kataloge, Warenproben usw. kostenlos zur Verfügung. Die überregionale Werbung trägt gewöhnlich der Franchise-Geber. Oftmals wird dafür eine finanzielle Beteiligung des Franchise-Nehmers (Werbegebühr) vereinbart. Teilweise werden auch Werbebeiräte, in denen Franchise-Nehmer Sitz und Stimme haben, geschaffen. Werbebeschränkungen des

Franchise-Nehmers, insbesondere nach örtlichen Gesichtspunkten, aber auch im Hinblick auf die Gestaltung sind denkbar. Werbung im Internet kann dem Franchise-Nehmer in manchen Bereichen beschränkt, aber nicht untersagt werden. Jedenfalls hat der Franchise-Geber als auch -Nehmer bei der Werbung und dem Marketing auf die Bestimmungen des Unlauteren Wettbewerbs, des E-Commerce-Gesetzes, des Verbraucherrechts etc. eigenverantwortlich zu achten.

■ Schulung und Know-how-Lieferung

Der Franchise-Geber wird vertraglich verpflichtet sein, sein Know-how laufend dem Franchise-Nehmer, insbesondere durch Übermittlung des Handbuchs, Grundschulung, ggf. Weiterbildungsveranstaltungen und Erfahrungsaustauschtagungen, zur Verfügung zu stellen. Der Franchise-Nehmer und ggf. seine Mitarbeiter werden diese Veranstaltungen besuchen müssen. Eine Kostentragungsregelung für die Schulung, die Reisespesen und ähnliche Ausgaben ist üblich.

■ Betriebspflicht

Regelmäßig wird der Franchise-Nehmer verpflichtet, den Betrieb aufrechtzuerhalten. Vorübergehendes Geschlossenhalten, zum Beispiel für Inventur oder Urlaub, oder auf Vertretung kann geregelt werden, wobei dies grundsätzlich im Ermessen des Franchise-Nehmers aufgrund seiner rechtlichen Selbstständigkeit liegen sollte. Würde eine Vertretung des Franchise-Nehmers ausgeschlossen sein, wäre dies ein Indiz für keine selbstständige Tätigkeit.

■ Bewilligungen

Für öffentlich-rechtliche Bewilligungen, etwa Gewerbeberechtigung, Betriebsanlagengenehmigung oder Baubewilligung, hat typischerweise der Franchise-Nehmer auf seine Kosten zu sor-

gen. Speziell bei Betrieben, die geeignet sind, die Nachbarschaft zu belästigen (z.B. bei Gastgewerbebetrieben), sollte der Vertrag nur unter der aufschiebenden Bedingung der Erlangung einer Betriebsanlagengenehmigung abgeschlossen werden. Bei Verwendung von EDV-Anlagen ist neben der allfälligen Registrierungspflicht (DVR-Nummer) nach dem Datenschutzgesetz darauf zu achten, dass eine Datenübermittlung in Staaten außerhalb der EU in vielen Fällen (z.B. USA) einer Bewilligung der Datenschutz-Kommission bedarf. Besteht im Rahmen des Franchise-Systems ein sogenanntes „Intranet“ mit Zugriff aller Teilnehmer auf bestimmte Daten, wie dies häufig vorkommt, so kann es sich um ein sogenanntes „Informationsverbundsystem“ handeln, für das eine Reihe von Sondervorschriften im Datenschutzgesetz (insbesondere eine sogenannte „Vorabkontrolle“) besteht. Darüber hinaus sollten im Hinblick auf den Datenschutz keine sensiblen Daten weitergegeben werden. Auch in kartellrechtlicher Hinsicht sollte der Informationsaustausch vor allem im Hinblick auf Preise und Konditionen nicht dazu führen, dass ein kartellrechtlich unzulässig abgestimmtes Verhalten der Marktteilnehmer begründet wird.

■ Rechtsnachfolge

Insbesondere für den Fall einer Umwandlung des Franchise-Nehmers als natürliche Person in eine Gesellschaft wären Regelungen angebracht. Sollte der Franchise-Nehmer versterben und ist dieser im Franchise-Vertrag zu höchstpersönlichen Leistungen verpflichtet, endet der Franchise-Vertrag.

■ Versicherung

Der Franchise-Nehmer wird häufig verpflichtet, eine angemessene Versicherung für diverse Geschäftsrisiken abzuschließen. Franchise-Geber haben dazu teilweise Rahmenverträge mit günstigen Konditionen abgeschlossen.

■ Produkthaftungspflicht

Das Produkthaftungsgesetz betrifft vor allem Franchise-Nehmer, die Importeure oder Hersteller sind, wobei dies die Ausnahme ist bei Franchise-Nehmern. Regressansprüche wären daher vertraglich abzusichern und ausreichend Deckungsvorsorge (Haftpflichtversicherung, Rückstellungen etc.) zu treffen.

Gebrauchsanweisungen, Warnhinweise in deutscher Sprache usw. sollten verlangt werden. Eine hinlänglich dokumentierte Qualitätskontrolle wäre empfehlenswert. Seit dem Beitritt Österreichs zur EU gelten Produkte, die aus einem EWR-Staat eingeführt werden, nicht mehr als Import im Sinne des Produkthaftungsgesetzes. In diesen Fällen haftet der „Händler“ nicht, wenn er innerhalb angemessener Frist seinen Vorlieferanten, den Hersteller oder Importeur im EWR namhaft machen kann.

■ Einstiegsgebühr

Häufig verlangt der Franchise-Geber für seine Vorleistungen eine einmalige Franchise-Gebühr, die vom Franchise-Nehmer später nicht zurückgefordert werden kann, da die Leistungen dazu bereits erbracht wurden. Meist werden von Franchise-Gebern auch laufende Gebühren verrechnet, welche die Leistungen des Franchise-Gebers während der Vertragslaufzeit monatlich abgelten.

■ Folgen der Vertragsauflösung

Die Frage, ob dem Franchise-Nehmer anlässlich einer ordentlichen Kündigung durch den Franchise-Geber oder der Vertragsbeendigung aus einem nicht vom Franchise-Nehmer zu vertretenden Grund eine Abfindung für die Zuführung von Kunden an den Franchise-Geber gebührt, ist aufgrund der neueren Judikatur (analog dem Handelsvertreter) mit weiteren Voraussetzungen grundsätzlich zu bejahen.

Sofern der Franchise-Nehmer jedoch einen schon bestehenden Kundenstock kostenlos übernimmt, steht ihm eine Abfindung insoweit nicht zu. Eintritts-, Vorkaufs- oder Vorpachtrechte sind vor allem für den Franchise-Geber bzw. für von ihm namhaft gemachte Franchise-Nehmer zu erwägen.

Ebenso wie eine Abfindung für den Kundenstock gebührt dem Franchise-Nehmer zwingend eine Entschädigung für noch nicht amortisierte und vom Franchise-Nehmer nicht mehr entsprechend verwertbare Investitionen, wenn er gekündigt wird oder aus Gründen, die vom Franchise-Geber zu vertreten sind, ausscheidet.

Eine allfällige Rücknahmeverpflichtung oder die Frage des Abverkaufs noch lagernder Ware müssen bedacht werden. Die Herausgabe der im Eigentum des Franchise-Gebers stehenden Waren wird üblicherweise ebenso wie etwa die Einstellung des Marken- und Ausstattungsgebrauches oder Löschungen in Telefon- oder Branchenverzeichnissen vereinbart.

Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot kann im bestimmten Umfang nach der Vertikal-GVO Nr. 330/2010 vereinbart werden.

■ Vertragssicherung

Zur Sicherung von Franchise-Verträgen werden vorwiegend Vertragsstrafen und Bankgarantien herangezogen. Deren äußerst rigorose Wirkung muss dem Franchise-Nehmer bewusst sein. Bucheinsicht und sonstige Kontrollrechte (z.B. Besuch der Betriebsstätte) durch den Franchise-Geber sind üblich.

■ Geheimhaltungsvereinbarungen

Der Franchise-Geber hat ein berechtigtes Interesse daran, dass geheimes Know-how nicht an Dritte gelangt. Daher wird er den Franchise-Nehmer nicht nur während des aufrechten Vertragsverhältnisses, sondern schon im Rahmen der Vertragsverhandlungen und schließlich nach Vertragsbeendigung zur Geheimhaltung verpflichtet. Die Nichteinhaltung dieser Pflichten wird oftmals mit angemessener Vertragsstrafe, die seit der Novelle des Handelsrechts (UGB) in jedem Fall dem richterlichen Mäßigungsrecht unterliegt, sanktioniert werden.

■ Verletzung von Vertragsrechten durch Dritte

Der Franchise-Nehmer wird zumeist verpflichtet, bei Kenntnis einer Verletzung gewerblicher Schutzrechte durch Dritte (z.B. in Bezug auf die Marke oder sonstige Unternehmenskennzeichen) unverzüglich den Franchise-Geber zu verständigen. Gerichtliche Schritte in diesem Zusammenhang sollte allein der Franchise-Geber vornehmen.

■ Rechtswahl

Bei Verträgen mit Ausländern sollte unbedingt klargestellt werden, welches Recht im Streitfall anzuwenden ist. Bei gleichzeitigen Waren- oder Werklieferungsvereinbarungen wäre das meist anwendbare UN-Kaufrecht zu berücksichtigen, welches auch vertraglich ausgeschlossen werden könnte.

■ Gerichtsstands- oder Schiedsklausel

Anstelle einer Gerichtsstandsvereinbarung besteht auch die Möglichkeit einer Schiedsklausel. Dabei könnte auf das Schiedsgericht der Wirtschaftskammer Österreich für Streitigkeiten zwischen in- und ausländischen Unternehmen, die Schiedsgerichte der Landes-Wirtschaftskammern für Streitigkeiten zwischen österreichischen Unternehmen oder den



Schiedsgerichtshof der Internationalen Handelskammer in Paris zurückgegriffen werden.

Durch die bei Schiedsverfahren weitgehend freie Richterwahl, den Ausschluss eines Instanzenzuges und auch der Öffentlichkeit (Diskretion!) bieten Schiedsgerichte gewisse Vorteile. Um Verfahrensverzögerungen und -probleme zu vermeiden, sollte unbedingt ein institutionalisiertes Schiedsgericht (z.B. der WK-Organisation) vereinbart werden. Die Schiedsgerichtsordnungen der WK-Organisation sowie entsprechende Musterformulierungen können bei den zuständigen WK-Dienststellen jederzeit angefordert werden. Schiedsklauseln bedürfen in Österreich der Schriftform (Unterschrift der Streitparteien). Im Gegensatz zu Gerichtsurteilen können Schiedssprüche fast auf der ganzen Welt vollstreckt werden. Schiedsklauseln können allerdings anlassfallbezogen (ad hoc) vereinbart werden. Sofern für den Vertrag das Konsumentenschutzgesetz gilt, können Schiedsvereinbarungen nur für bereits entstandene Streitigkeiten wirksam abgeschlossen werden.

■ Kosten und Gebühren

Der Franchise-Geber übernimmt grundsätzlich die Vertragsgestaltung und die damit zusammenhängenden Kosten. Franchise-Verträge als solche sind nicht gebührenpflichtig.

■ Sonstiges

Franchise-Verträge sollten nur schriftlich abgeschlossen werden. Auch die Abweichungen vom Vertrag sollten nicht mündlich, sondern in Schriftform vereinbart werden. Bei Verträgen mit Ausländern ist möglichst nur eine einzige Sprache als authentisch zu vereinbaren, um Streitigkeiten infolge divergierender Übersetzungen zu vermeiden. Ebenso sollte eine Vereinbarung geschlossen werden, nach der einzelne ungültige Bestimmungen nicht zum Wegfall des gesamten Vertrages führen sollen.

■ 5.5 BEGLEITENDE VERTRÄGE UND VERWANDTE RECHTSGEBIETE

Bei Franchise-Verhältnissen ist es oft notwendig, neben dem Franchise-Vertrag noch weitere Verträge abzuschließen. So werden etwa Miet- oder Pachtverträge begleitend abgeschlossen. Außerdem spielen noch andere Bereiche des Wirtschaftsrechtes im Zusammenhang mit Franchising eine besondere Rolle. Dies betrifft insbesondere das Kartellrecht, das Gewerbe-recht, das Arbeitsrecht, das Wettbewerbsrecht und das Markenrecht. Einige Besonderheiten derartiger Verträge und Rechtsgebiete in Bezug auf Franchising werden daher im Folgenden behandelt.

Miet- und Pachtverträge

Werden etwa dem Franchise-Nehmer vom Franchise-Geber Räumlichkeiten zur Erwerbsausübung entgeltlich überlassen, liegt ein Mietverhältnis vor, wenn dort bisher der Franchise-Geber selbst keinen entsprechenden Betrieb hatte. Ist der Vermieter Eigentümer des Objektes, liegt Hauptmiete, ist er selbst Mieter, liegt Untermiete vor. Im Anwendungsbereich des Mietrechtsgesetzes kann der Hauptmieter von Geschäftsräumen nur aus wenigen, ganz bestimmten Gründen, wie Nichtbezahlung des Mietzinses, gekündigt werden. Auch die Veräußerung des im Mietgegenstand befindlichen Unternehmens kann bei Weiterführung durch den Erwerber vom Vermieter nicht verhindert werden.

Es ist daher für Vermieter empfehlenswert, von der Möglichkeit, schriftlich Kündigungsgründe zu vereinbaren, Gebrauch zu machen. Derartige Vereinbarungen sind allerdings nur wirksam, wenn die Gründe für den Vermieter, für seine nahen Angehörigen oder ein Unternehmen, für das der Vermieter vertretungsbefugt ist, wichtig und bedeutsam sind. Die Auflösung eines Franchise-Vertrages müsste wohl im

Fälle einer ausdrücklichen Vereinbarung im Mietvertrag von den Gerichten als Kündigungsgrund anerkannt werden. Untermietverträge können allerdings aus wichtigen Gründen auch ohne derartige Vereinbarungen vom Untervermieter gekündigt werden.

Besonderheiten sind bei befristeten Mietverhältnissen zu beachten. Schriftlich befristete Verträge über Geschäftsräume, sofern sie ab dem 1.7.2000 abgeschlossen wurden, führen – oftmals im Gegensatz zur alten Rechtslage – auch tatsächlich zur Vertragsauflösung. Solche Befristungen können wirksam auch schriftlich beliebig verlängert werden.

Handelt es sich bei einem befristeten Vertrag um ein Gebäude mit mehr als zwei vermietbaren Objekten, welches aufgrund einer Baubewilligung vor dem 30.6.1953 errichtet wurde, ist ein 25-prozentiger Abschlag vom angemessenen Mietzins vorzunehmen. Da bei diesen Gebäuden von vornherein nur ein nach Lage, Ausstattung und Beschaffenheit angemessener Mietzins verlangt werden darf und im Falle der Befristung der strenge Kündigungsschutz wegfällt, wurde vom Gesetzgeber diese Mietzinsreduktion normiert.

Wird hingegen ein lebendes Unternehmen mit Kundenstock, Inventar, Betriebspflicht usw. in Bestand gegeben, liegt ein Pachtverhältnis vor. Bei Unternehmenspacht sind der Vertragsfreiheit im Gegensatz zur Geschäftsraummieta kaum Grenzen gesetzt. Insbesondere unterliegt die Vereinbarung der Vertragsdauer keinen Beschränkungen. Handelt es sich um ein Einkaufszentrum oder Bestandsverhältnis an Bahnhöfen, Flughäfen u. dgl., wird von der Rechtsprechung regelmäßig ein Pachtverhältnis angenommen (Betriebspflicht, Kundenstock vorhanden).

Miet- und Pachtverträge sind immer gebührenpflichtig!

Andere Verträge

Im Rahmen von Franchise-Verhältnissen werden mitunter etwa auch Lieferverträge, Leasingverträge oder Gesellschaftsverträge begleitend abgeschlossen. Der weitverbreitete Irrglaube, die Gründung einer GmbH bringe in jedem Fall Vorteile, führt nicht selten zu kostspieligen Fehlentscheidungen, die geradezu ruinöse Folgen haben können. Gerade Franchise-Nehmer, die zumindest in der Gründungsphase mit keinen allzu hohen steuerpflichtigen Gewinnen rechnen können, sollten schon aus Kostengründen typischerweise keine GmbH gründen.

Interessant allerdings, vor allem für Ehepartner, kann die Gründung von Personengesellschaften (OG, KG) sein. Die Wirtschaftskammer erteilt ihren Mitgliedern oder Unternehmensgründern auch dazu Auskünfte.

Gewerberecht

Der Franchise-Nehmer muss die gewerberechtlichen Voraussetzungen für seinen Betrieb, insbesondere den oft erforderlichen Befähigungsnachweis, entweder persönlich erbringen oder einen entsprechenden gewerberechtlichen Geschäftsführer bestellen.

Dieser Geschäftsführer muss bei reglementierten Gewerben ein mindestens halbtags beschäftigter, voll sozialversicherter Dienstnehmer sein, der grundsätzlich alle Voraussetzungen für die Gewerbeausübung erfüllt.

Aufgrund der Gewerbeordnung hat jeder Franchise-Nehmer am Geschäftslokal und auf den Geschäftsurkunden seinen Vor- und Zunamen oder – wenn er im Firmenbuch eingetragen („protokolliert“) ist – seine Firma (im handelsrechtlichen Sinne) anzuführen. Dies gilt auch im elektronischen Geschäftsverkehr! Im übrigen Geschäftsverkehr, wie in der Werbung und in anderen Belangen, genügen Kurzbezeichnungen, etwa das Anführen der Marke. Der

Franchise-Nehmer darf nicht unter der Firma des Franchise-Gebers auftreten.

Probleme für Franchise-Nehmer verursacht häufig auch das Erfordernis einer Betriebsanlagengenehmigung. Diese ist insbesondere notwendig, wenn durch den Gewerbebetrieb Nachbarn, Kunden oder Dienstnehmer gefährdet oder Nachbarn belästigt werden könnten, was etwa schon bei Gastronomiebetrieben regelmäßig der Fall ist. Entsprechende Franchise-Verträge sollten daher nur unter der Bedingung des Vorliegens zumindest auch dieser gewerberechtlichen Voraussetzung abgeschlossen werden. Für kleinere Betriebe sind jedoch wesentliche Verfahrenserleichterungen vorgesehen, die bei der zuständigen Bezirksverwaltungsbehörde erfragt werden können.

E-Commerce

Für Franchise-Nehmer, die auch im Internet ihre Leistungen anbieten, sind laut E-Commerce-Gesetz eine ganze Reihe weiterer Angaben auf der Website erforderlich. Insbesondere müssen gegebenenfalls die Geschäftsbedingungen jederzeit (speicher- und -ausdruckbar) zur Verfügung stehen und auch im Geschäft zwischen Unternehmern die Preise inklusive aller Abgaben und Nebenkosten (also brutto) angegeben werden! Bei Konsumentengeschäften wiederum muss regelmäßig auf das Widerrufsrecht im Fernabsatz besonders hingewiesen werden.

Ebenso müssen beim Internet-Auftritt als auch beim Online-Vertrieb kartellrechtliche Vorschriften beachtet werden (z.B. Internet-Darstellung, Preishoheit). Weitere hilfreiche Infos finden Sie unter wko.at/ecommerce!

Wettbewerbsrecht

Sämtliche Unternehmenskennzeichen wie Firma, Marke, Domains, markante Ausstattung bis hin zu prägnanten Werbeslogans unterlie-

gen dem Kennzeichenschutz des Wettbewerbsrechtes. Ebenso werden Tatbestände wie Irreführung, unlautere Werbung, Verleitung zum Vertragsbruch und Ähnliches bei Franchise-Verhältnissen häufig wettbewerbsrechtlich relevant sein. Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht berechtigen zu Unterlassungs- und Schadenersatzansprüchen, gegebenenfalls auch zur Urteilsveröffentlichung. Aufgrund des meist hohen Streitwertes sind derartige Prozesse äußerst kostspielig.

Markenrecht

Die umfassende rechtliche Absicherung des ausgewählten Markenzeichens (Wort- und/oder Bild-Marke) durch offizielle Eintragung bei den zuständigen Behörden noch vor dem Abschluss von Partnerverträgen ist eine wichtige Voraussetzung von Franchise-Verhältnissen. Der Franchise-Vertrag wird in der Regel auch Vereinbarungen über das Recht und die Pflicht zur Verwendung der Marke, gekoppelt mit der Dauer des Vertragsverhältnisses, beinhalten.

Vor einer Markenmeldung sollten Informationen über die Schutzfähigkeit des Zeichens und vor allem auch darüber, ob ein gleicher oder ähnlich lautender Begriff in einem der angestrebten Länder bereits in irgendeiner Form geschützt ist, eingeholt werden. Das Markenrecht kann entweder durch nationalen, internationalen oder EU-weiten Schutz abgesichert werden. Rein nationale, auf ein einziges Land beschränkte Marken werden im Zeitalter des weltweiten Wettbewerbes wohl nur mehr in Ausnahmefällen ausreichen. Im Regelfall wird man von Beginn an den Schutz in mehreren Ländern anstreben.

Internationale Markenmeldungen aufgrund des Madrider Markenabkommens haben zumindest ein nationales Markenrecht zur Voraussetzung, Anmeldungen sind über jedes na-

tionale Marken- und Patentamt möglich. Je nach Anzahl der beanspruchten Länder ist mit Kosten von ca. € 800,- aufwärts zu rechnen. Gemeinschaftsmarken mit gleichzeitiger Gültigkeit für alle EU-Staaten werden beim EU-Markenamt in Alicante (Spanien) angemeldet. Dabei ist mit Kosten von ca. € 2.500,- zu rechnen. Die Laufzeit sowohl der nationalen als auch der internationalen und der Gemeinschaftsmarken beträgt zehn Jahre und kann zu etwa gleichen Kosten wie die erste Anmeldung immer wieder um diesen Zeitraum verlängert werden. Für die Markenmeldung erhalten Sie Unterlagen und Beratung bei Ihrer Wirtschaftskammer.

Muster-, Gebrauchsmuster- und Patentrecht

Durch eine Hinterlegung nach dem Musterrechtsgesetz wird die Form (das Design) eines Gegenstandes vor Nachahmung geschützt. In Österreich ist dieser Schutz durch Hinterlegung beim Patentamt für maximal 15 Jahre möglich, für andere Länder ist die Rechtslage jeweils im Einzelfall zu überprüfen. Die Kosten für Österreich liegen für eine Schutzperiode von fünf Jahren bei ca. € 300,-.

Gebrauchsmuster- oder Patentrechte werden für technische Entwicklungen verliehen, wobei für die Erteilung eines Gebrauchsmusters weniger hohe Anforderungen an die „erfindnerische“ Qualität eines Produktes gestellt werden. Auch hier ist sowohl eine nationale als auch eine internationale Schutzmöglichkeit gegeben, die Kosten richten sich vor allem danach, wie intensiv externe Unterstützung durch Patentanwälte benötigt wird. Sowohl für Muster als auch für Gebrauchsmuster- und Patentschutz gilt der Grundsatz, dass ein Schutz nur dann möglich ist, wenn das betroffene Produkt vor jeder Veröffentlichung beim Patentamt angemeldet wurde. Unterlagen und Beratung erhalten Sie bei Ihrer Wirtschaftskammer.

Kartellrecht

Für Franchise-Verträge gilt in Österreich seit 1.6.2010 die EU-Gruppenfreistellungsverordnung (VO (EU) Nr. 330/2010, sog. „Vertikal-GVO“). Sie ist anwendbar für alle sich spürbar (jedenfalls ab 10% Marktanteil) am Markt auswirkenden Franchise-Verträge bis zu einem relevanten Marktanteil des Franchise-Gebers und des Franchise-Nehmers von jeweils 30%. Das österreichische Kartellrecht fordert keine Spürbarkeit bei bestimmten schweren Kartellverstößen.

Bei einem Marktanteil über 30% im Hinblick auf die Marktanteils Grenzen der Vertikal-GVO kann um individuelle Freistellung bei der EU-Kommission angesucht werden. Die Vertikal-GVO enthält eine sogenannte „Schwarze Liste“ (verbotene Klauseln). Wird gegen eine solche Klausel verstoßen, ist die gesamte Franchisevereinbarung nicht freigestellt und mit (teilweiser) Nichtigkeit bedroht.

Dazu zählen:

- Preisbindungen mit Ausnahme von Höchstpreisfestsetzungen und unverbindlichen Empfehlungen, sofern Letztere nicht auf eine De-facto-Preisbindung (Druck, Anreize) hinauslaufen.
- Sofern Kunden außerhalb des Vertragsgebietes eines Franchise-Nehmers auf diesen von sich aus zukommen (passiver Vertrieb) darf der Franchise-Nehmer auch mit derartigen Kunden Verträge abschließen.
- Querlieferungen zwischen Franchise-Nehmern und/oder zugelassenen Händlern müssen grundsätzlich erlaubt sein.
- Wettbewerbsverbote, darunter sind nicht nur klassische Konkurrenzklauseln, sondern auch Bezugsbindungen von mehr als 80% zu verstehen, sind grundsätzlich maximal für eine Dauer von fünf Jahren erlaubt (Ausnahmen!). Bei Verträgen auf unbestimmte Zeit sowie bei entsprechenden Vertragsverlängerungen über die Fünf-Jahres-

Frist hinaus entfällt die Freistellung, es sei denn, der Franchise-Geber ist Eigentümer oder Hauptmieter der Liegenschaft, auf der der Franchise-Nehmer Franchising ausübt. Zulässig ist die Vereinbarung eines Kundenschutzes. Darunter sind Vereinbarungen zu verstehen, wonach bestehende Kunden eines Franchise-Nehmers nicht von anderen Franchise-Nehmern abgeworben werden dürfen.

Ein nachvertragliches Konkurrenzverbot für die Dauer eines Jahres ist unter gewissen Voraussetzungen nach der Vertikal-GVO zulässig.

Ö-Norm D 7700

Am 1.10.2011 ist die Ö-Norm D 7700 „Franchisesysteme – Benennungen und Definitionen“ des Österreichischen Normungsinstituts veröffentlicht worden. In dieser ÖNORM werden die im Franchising üblichen Begriffe auf Basis einschlägiger Rechtsvorschriften (und zwar nach der Vertikal-GVO Nr. 330/2010 und den dazugehörigen Leitlinien der Europäischen Kommission) definiert. Ö-Normen sind freiwillige Standards, in denen materielle und immaterielle Gegenstände vereinheitlicht sind. Es besteht keine Verpflichtung, diese anzuwenden.

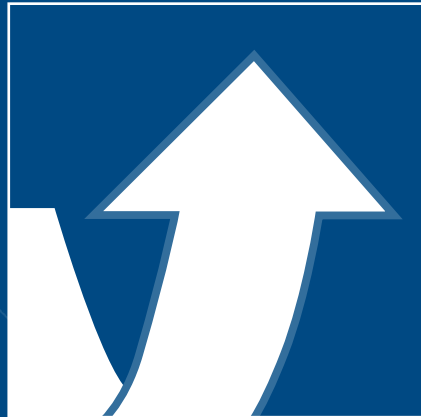
WICHTIG: Holen Sie vor Abschluss des Vertrages fachmännischen Rat ein. Schließen Sie als Franchise-Nehmer grundsätzlich einen Franchise-Vertrag nur ab, wenn Ihnen der Franchise-Geber konkrete Zahlen (Umsätze und Gewinne) von vergleichbaren Franchise-Betrieben bzw. eines Pilot-Franchise-Betriebes zur Verfügung stellen kann.

Im Streitfall prüfen Sie, ob Arbeitnehmerähnlichkeit beim Franchise-Verhältnis vorliegt. Hier gelten zahlreiche Spezialvorschriften, insbesondere haftet der Franchise-Nehmer nur wie ein Dienstnehmer, also sehr eingeschränkt.

Beachten Sie, dass bei Beendigung des Franchise-Verhältnisses in vielen Fällen dem Franchise-Nehmer eine Abfindung für die Überlassung der Kunden analog dem Handelsvertreterrecht sowie eine Entschädigung für nicht (völlig) amortisierte und nicht angemessen verwertbare Investitionen zwingend zusteht.

Die Vereinbarung eines nachvertraglichen Konkurrenzverbotes ist für die Inanspruchnahme der sogenannten „Jungunternehmerförderung“ schädlich. Beachten Sie weiters, dass regelmäßig das Konsumentenschutzgesetz zugunsten von Franchise-Nehmern zur Anwendung kommt (Gründungsge-
schäft).

6



INTERNATIONALISIERUNG VON FRANCHISE-SYSTEMEN

6. INTERNATIONALISIERUNG VON FRANCHISE-SYSTEMEN

WICHTIG: Eine umfassende Absicherung aller Marken-, Patent-, Muster-, Urheberrechte oder sonstigen schützbarer Bestandteile eines Franchise-Systems zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in allen Ländern, die als Markt infrage kommen, ist mindestens genauso wichtig wie dieser Schutz im Ursprungsland des Systems.

Die innerhalb und außerhalb der EU bestehenden Chancen einer Internationalisierung bedeuten aber gleichzeitig auch, dass durch eine umfassende und kompetente Beratung bereits in der Planungsphase von grenzüberschreitenden Expansionen auf die jeweiligen länderspezifischen Besonderheiten achtgegeben werden soll.

Ausführliche Studien der wirtschaftlichen und rechtlichen Voraussetzungen eines Landes, Marktstudien und vor allem auch zumindest ein längerer Aufenthalt des Franchise-Gebers im jeweiligen Land helfen in einer frühen Phase, die eventuell vorhandenen besonderen Bedingungen in einem anderen Land rechtzeitig zu erkennen und bei der Systemgestaltung zu berücksichtigen. Die Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer leisten dabei gerne wertvolle Unterstützung.

WICHTIG: Entscheidend ist sicherlich auch eine ausreichende finanzielle Basis für die Vorbereitungsarbeiten und den Aufwand für die Markteinführung sowie eine sorgfältige Auswahl der zukünftigen Partner und Mitarbeiter, sowohl nach persönlichen Kriterien wie Vertrauenswürdigkeit, Know-how, Seriosität als auch nach finanziellen Kriterien (Eigenmittel, Kreditwürdigkeit, Bonität). Dabei soll nach Möglichkeit auch ein zuverlässiger örtlicher Berater beigezogen werden.

Nicht jede Idee ist in allen Ländern gleich umzusetzen. Es ist daher genau zu prüfen, welche Anpassungen an Sitten, Gebräuche oder Lebensgewohnheiten nötig sind, um den Erfolg des Systems optimal vorzubereiten.

In vielen Fällen werden sich mehrere Alternativen ergeben, wie der Weg vom nationalen zum internationalen System beschritten werden kann. Bei der Auswahl der passenden „Form“ bzw. Art des Franchisings darf nie rein schematisch vorgegangen werden. Es sind immer alle Elemente zu berücksichtigen, die eine Rolle spielen könnten. Unter Umständen sind für verschiedene Zielländer auch unterschiedliche Franchise-Strategien (z.B. Master-Franchising für weit entfernte Gebiete, Direktfranchising im deutschsprachigen Raum) anzuwenden.

WICHTIG: Die Vorbereitung, Überprüfung und Erstellung der Verträge sollte von international versierten Franchise-Rechtsanwälten mit entsprechenden juristischen Kenntnissen des Ziellandes und ggf. Erfahrungen in diesen Märkten durchgeführt werden. Diese können Sie auch über franchiserechtliche Besonderheiten im Expansionsland informieren, wie insbesondere im Bereich der vorvertraglichen Aufklärung. Zahlreiche Länder haben zwingende gesetzliche Regelungen zur vorvertraglichen Aufklärung im Franchising erlassen, die bei der Expansion unbedingt zu beachten sind.

FORMEN DER INTERNATIONALISIERUNG

Abgesehen von einer Expansion im Heimmarkt bieten sich auf internationaler Ebene mehrere Expansionsmöglichkeiten an.

Die Frage, die sich vorweg dem Franchise-Geber, der ins Ausland expandieren möchte, stellt, ist: Ist die Stellung meines Franchise-Systems im Heimmarkt so gefestigt, dass ich weitere Zielländer bearbeiten kann?

Sowohl beim „Systemexport“ aus dem Heimmarkt Österreich wie auch beim „Systemimport“ nach Österreich stehen mehrere Möglichkeiten der Internationalisierung zur Verfügung, deren Vorteilhaftigkeit immer auch anhand der konkreten Situation des jeweiligen Franchise-Systems zu überprüfen ist.

In weiterer Folge sind jene Adaptionserfordernisse des Franchise-Paketes zu erarbeiten, die ausgehend von den Rahmenbedingungen im jeweiligen Zielland notwendig werden (siehe erforderliche Marktstudie und Anpassung auch der eigenen systeminternen Prozesse).

ALTERNATIVEN DER INTERNATIONALISIERUNG

1.) Direkt-Franchising

Der Franchise-Geber tritt selbst im Zielland auf und betreut die Franchise-Nehmer vom Heimmarkt aus, wofür die entsprechenden Kapazitäten in der Franchise-Zentrale vorausgesetzt sind.

Diese Methode wird allgemein als die kostengünstigste bezeichnet. Sie eignet sich vor allem für die Expansion in benachbarte Länder mit ähnlicher Sprache, ähnlicher Kultur und bei einem anzahlmäßig „überschaubaren“ Kreis an Franchise-Nehmern im Zielland. Bei einer größeren Anzahl von Franchise-Nehmern empfiehlt es sich, ein eigenes Büro zur Betreuung im jeweiligen Zielland einzurichten.

Bei dieser Methode wird der Franchise-Vertrag unmittelbar (direkt) zwischen dem Franchise-Geber und dem im Ausland befindlichen Franchise-Nehmer abgeschlossen.

2.) Gründung einer Tochtergesellschaft (Niederlassung) im Zielland

Der Franchise-Geber errichtet im Zielland eine eigene Franchise-Zentrale, entweder in Form einer Tochtergesellschaft oder einer eigenen Niederlassung, womit zumeist auch hohe Kosten verbunden sind.

Diese Vorgangsweise bietet sich an in Ländern mit entsprechender Größe und Bedeutung für den Franchise-Geber. Er gewährleistet damit seine Präsenz vor Ort mit sinnvollerweise ortskundigen MitarbeiterInnen, verbunden mit Marktnähe auch in entfernteren Ländern und Regionen, in denen unterschiedliche Rahmenbedingungen in rechtlicher, kultureller und wirtschaftlicher Hinsicht generell vorherrschen.

3.) Gründung eines Joint-Venture im Zielland

Der Franchise-Geber gründet im Zielland gemeinsam mit einem oder mehreren dort ansässigen Partnern ein rechtlich selbstständiges Unternehmen, das als Franchise-Zentrale agiert. Die Höhe seiner Beteiligung und damit die Frage der Mehrheitsrechte in der gemeinsamen Gesellschaft richtet sich vor allem nach dem gewünschten Einflussgrad auf die Geschäftsführung. Der Joint-Venture-Partner bringt sinnvollerweise neben seinem finanziellen Beitrag auch die jeweiligen Marktkenntnisse und Kontakte im Zielland ein.

Die Rechte und Pflichten der Vertragspartner sind eindeutig zu klären und vertraglich abzusichern.

Vor allem in für den Franchise-Geber bedeutenden Ländern ergibt sich damit eine zumeist kostengünstigere Alternative verglichen mit einer eigenen Tochtergesellschaft / Niederlassung im Zielland. In manchen Ländern (z.B. China) ist es auch in rechtlicher Hinsicht sogar erforderlich, vor Ort in Kooperation mit einem bereits ansässigen Unternehmen tätig zu sein.

4.) Vergabe einer Master-Franchise-Lizenz im Zielland

Der Franchise-Geber als Master-Franchise-Geber vergibt an einen Partner im Zielland (Master-Franchise-Nehmer) eine Master-Franchise-Lizenz, die diesem vertraglich zusichert, im Zielland wie ein Franchise-Geber zu agieren und Franchise-Nehmer unter Vertrag zu nehmen (Sub-Franchisen zu vergeben). In der Regel bezieht sich diese Master-Lizenz auf ein gesamtes Land oder zumindest auf eine größere Region, wofür eine verglichen zur herkömmlichen Franchise-Gebühr höhere Master-Lizenzgebühr zu entrichten ist.

Aufgabe des Master-Franchise-Nehmers ist es, nach den Vorgaben des Master-Franchise-Gebers im betreffenden Zielland ein Franchise-Partnernetz aufzubauen und zu managen sowie die erforderlichen Adaptionen von Franchise-Vertrag, Handbuch und System für das Zielland vorzunehmen. Die Entscheidungshoheit über etwaige Änderungen des Franchise-Systems bleibt beim Franchise-Geber.

Ein Master-Franchise-Vertrag regelt daher noch zusätzliche Bereiche als ein „üblicher“ Franchise-Vertrag. Dabei ist die Arbeitsteilung zwischen Master-Franchise-Geber und Master-Franchise-Nehmer festzulegen. Der im Ausland eingesetzte nationale Franchise-Vertrag wird zumeist beibehalten und nur an die zwingenden ausländischen gesetzlichen Regelungen angepasst.

5.) Abschluss eines Multi-Unit-Vertrages im Zielland

Der Franchise-Geber ermöglicht damit seinem Franchise-Nehmer im Zielland oder auch in einer Zielregion, dort mehrere Standorte selbst zu betreiben. Anders als ein Master-Franchise-Nehmer darf dieser Franchise-Nehmer keine Sub-Franchise-Verträge abschließen. Der Multi-Unit-Vertrag beinhaltet üblicherweise

eine Expansionsplanung bzw. die Vorgaben für Standortanzahl und für den zugehörigen Eröffnungszeitrahmen.

6.) Area-Development/ Gebietsentwicklung im Zielland

Der Franchise-Geber setzt auf Basis eines Gebietsentwicklungsvertrages den Area-Developer ein, der sowohl die Vermittlungstätigkeit als auch die Betreuung der (künftigen) Franchise-Nehmer im jeweiligen Zielland übernimmt. Der Franchise-Vertrag wird, anders als beim Master-Franchising, zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber direkt abgeschlossen, wodurch die Einflussmöglichkeit des Franchise-Gebers im jeweiligen Zielland erhalten bleibt.

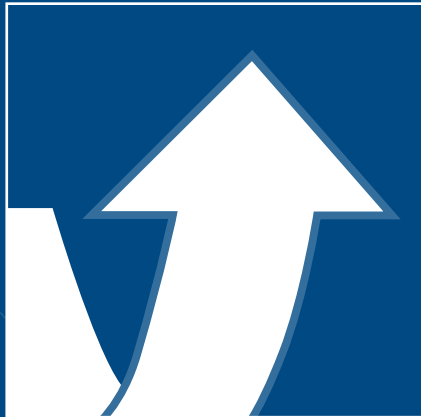
Diese Möglichkeit der Gebietsentwicklung im Zielland kann auch mit einem Joint-Venture-Vertrag kombiniert werden.

7.) Lizenzvertrag im Zielland

Beim Lizenzvertrag wird im Vergleich zum Franchising nicht ein gesamtes Konzept, sondern lediglich eine Lizenz, wie etwa die Lizenz zur Nutzung der Marke für ein bestimmtes Gebiet, vergeben. Dabei überlässt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer im Zielland die Rechte zur Nutzung von gewerblichen Schutzrechten (wie Marke, Patent). Der Lizenznehmer führt selbstständig seinen Geschäftsbetrieb und leistet an den Lizenzgeber eine monatliche Lizenzgebühr.

Der Einfluss und die Vorgaben des Lizenzgebers auf den Lizenznehmer sind generell geringer als im Franchising. Lizenzsysteme haben grundsätzlich weder ein eigenes Betriebs- noch ein eigenes Marketingkonzept. Es fehlen auch Regeln zur Aufrechterhaltung eines Systemimages, wie auch die Notwendigkeit zur ständigen Anpassung an geänderte Marktverhältnisse nicht gegeben ist.

7



■ ANHANG

7.1 STICHWORTVERZEICHNIS

A	Ansprechpartner	65
	Austria Wirtschaftsservice GmbH	23
B	Begriff Franchising	7
C	Checkliste Systemaufbau	39
	Checkliste Franchise-Nehmer-Auswahl	41
	Checkliste für Franchise-Nehmer	21
D	Depotsystem	10
	Dienstleistungs-Franchising	9
	Direktvertrieb	11
E	Einschulung	20, 22
	Einstieg in das System	22
	Einstiegsgebühr	15, 16, 23, 50
	Entwicklung des Systems	15
	Erfolgsfaktoren	26f
	Erfolgsvoraussetzungen	29
	Ethikkodex	8
F	Filialsystem	9
	Finanzierung	20, 22f
	Förderung	23f
	Franchise-Formen	9
	Franchiseähnliche Vertriebssysteme	9ff
	Franchise-Angebot	21
	Franchisebörse	19, 41, 64
	Franchise-Gebühr	15f, 22f, 50
	Franchise-Handbuch	30, 36ff
	Franchise-Nehmer-Auswahl	41
	Franchise-Paket	32
	Franchise-Vertrag	30, 44ff
G	Gebietsentwicklungsvertrag	60
	Genossenschaften	11
	Geschäftsidee	7
	Gewerberecht	53
	Gliederung Franchise-Handbuch	38
	Gründung durch Franchising	17ff
H	Haftung	23, 45, 50
	Handelsagentensystem	10
I, J	Internationalisierung	58ff
	Joint-Venture	59f
K	Kartellrecht	55f
	Know-how	29, 49, 50
	Kommissionssystem	10
	Konflikte	31, 33, 34f
	Konsumentenschutz(gesetz)	44f

K	Konzeption	32
	Kooperation	11
	Kosten Systemaufbau	39
	Kosten- und Erlösplanung	22
	Kündigung	47, 50, 52f
L	Laufende Gebühren	16, 50
	Leistungen	15
	Lizenzsystem	9f
	Lizenzvertrag	60
	Logistik	38
M	Marke(nrecht)	54
	Marktpotenzial	30
	Marktverhältnisse	21
	Master-Franchise	60
	Mietvertrag	52
	Multiplikation	33
N	Neugründungs-Förderungsgesetz (Neufög)	24
	Niederlassung	59
O	Öffentliche Fördermittel	23
	Österreichischer Franchise-Verband	64
P	Pacht	52
	Pilotierung	32
	Produktions-Franchising	9
R	Rechtliche Rahmenbedingungen	44ff
S	Schattenseiten	25
	Schutzrechte	15, 22, 51
	Situationsanalyse	32
	Sonnenseiten	24
	Sonstige Gebühren	16
	Strategie	32
	Systemmanagement	33ff
	Systemmarketing	15
	Systemzentrale	31, 35
T	Tochtergesellschaft	59
U	Umfeldanalyse	32
	Unternehmensanalyse	32
	Unternehmenskonzept	14f, 24
V	Vertragsauflösung	22, 44, 47ff, 50
	Vertragshändlersystem	10
	Vertriebs-Franchising	9
W	Was ist Franchising?	7f
	Weiterbildung	31, 41, 49
	Werbung	25, 48f
	Wettbewerbsrecht	54
	Wettbewerbsverbot	48
	Wirtschaftskammer	18, 64, 65ff

7.2 NÜTZLICHE HINWEISE

WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS

www.gruenderservice.at/franchise

Hier finden Sie Antworten rund um das Thema Unternehmensgründung und Franchising:

■ Checklisten ■ Rechtliche Infos ■ Links ■ Ansprechpartner etc.

www.franchiseboerse.at

Die Franchisebörse ist die Online-Plattform für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Unter www.franchiseboerse.at können österreichische und internationale Systeme, die in Österreich Partner suchen, ihre Firmendaten und Franchise-Daten eintragen. Als zukünftiger Franchise-Nehmer können Sie bestehende Angebote, nach Bundesländern, Branchen und Kapitaldaten selektiert, durchsuchen und gleich den direkten Kontakt mit dem jeweiligen Ansprechpartner aufnehmen. Nutzen Sie die Gelegenheit, und Sie erhalten binnen weniger Sekunden Ihr Suchergebnis – kostenlos und unkompliziert.

Auch nach der Gründung ist die WKO gern Ihr Partner. Als Interessensvertretung steht Sie Ihnen mit Rat und Tat zur Seite. <http://wko.at>

WEITERE KONTAKTE

Österreichischer Franchise-Verband

Campus 21, Liebermannstr. A01503
2345 Brunn am Gebirge
Tel.: +43 (0) 2236/31 11 88
E-Mail: oefv@franchise.at
Internet: www.franchise.at

Deutscher Franchise-Verband

Luisenstraße 41, D-10117 Berlin
Tel.: +49-30/27 89 02-0
E-Mail: info@franchiseverband.com
Internet: www.franchiseverband.com

Schweizer Franchise-Verband

Stockerstraße 38, CH-8002 Zürich
Tel.: +41-44/208 25 55
E-Mail: info@franchiseverband.ch
Internet: www.franchiseverband.ch

International Franchise Association

1501 K Street, N.W., Suite 350
Washington, D.C. 20005
Tel.: +1 (202) 628-8000
Internet: www.franchise.org

Franchise-net.at

Internet-Portal über die deutschsprachige Franchise-Szene
Martinistraße 36, D-45657 Recklinghausen
Tel.: +43 (0) 664/890 88-80
E-Mail: vgrabe@franchise-net.at
Internet: www.franchise-net.at

Franchiseportal.at

Informations- und Werbepattform für die Franchise-Wirtschaft
Heidestraße 30a, D-53797 Lohmar
Tel.: +49-2241/255 09-0
E-Mail: contact@franchiseportal.de
Internet: www.franchiseportal.at

7.3 ANSPRECHPARTNER DER WIRTSCHAFTSKAMMERN IN GANZ ÖSTERREICH

Die Ansprechpartner der Wirtschaftskammern Österreichs sind eine neutrale Service- und Beratungsstelle für zukünftige Franchise-Nehmer bzw. für Unternehmen, die ein Franchise-System entwickeln wollen.

Eine aktuelle Übersicht der Ansprechpartner finden Sie auch unter www.gruenderservice.at/franchise in der Rubrik „Ansprechpartner“.

WIEN

Gründerservice

Mag. Johannes Adensamer
Stubenring 8-10, 1010 Wien
Tel.: 01/514 50-1859, Fax: 01/514 50-1491
E-Mail: gruenderservice@wkw.at

WIFI-Unternehmerservice

Mag. Alois Frank
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
Tel.: 01/476 77-5355, Fax: 01/476 77-5359
E-Mail: unternehmensberatung@wifiwien.at
www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung

Recht

Mag. Denise Hanifnia-Holly
Stubenring 8-10, 1010 Wien
Tel.: 01/514 50-1797, Fax: 01/514 50-14 83
E-Mail: denise.hanifnia@wkw.at

BURGENLAND

Gründerservice

Maria Eberhard
Robert-Graf-Platz 1, 7000 Eisenstadt
Tel.: 05 90 907-2210, Fax: 05 90 907-2115
E-Mail: maria.eberhard@wkbgl.at

NIEDERÖSTERREICH

Gründerservice

Mag. Dieter Bader
Landsbergerstr. 1, 3100 St. Pölten
Tel.: 02742/851-17700, Fax: 02742/851-17199
E-Mail: gruender@wknoe.at

Unternehmerservice Betriebswirtschaft & Management

Mag. Gregor Bockberger
Landsbergerstr. 1, 3100 St. Pölten
Tel.: 02742/851-16820, Fax: 02742/851-16899
E-Mail: uns.bwm@wknoe.at

Recht

Für rechtliche Fragen rund um den Franchisevertrag wenden Sie sich bitte an die Ihre Bezirkstelle der WKNÖ.

OBERÖSTERREICH

Gründerservice

Mag. Josef Hader
Hessenplatz 3, 4020 Linz
Tel.: 05 90 909, Fax: 05 90 909-2800
E-Mail: service@wkoee.at

SALZBURG

Gründerservice

Mag. Peter Kober
Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg
Tel.: 0662/88 88-541
Fax: 0662/88 88-960 730
E-Mail: gs@wks.at

Recht

Dr. Roland Frenkenberger
Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg
Tel.: 0662/88 88-324, Fax: 0662/88 88-584
E-Mail: rfrenkenberger@wks.at

TIROL

Gründerservice

Mag. Stefan Scholze
Wilhelm-Greil-Straße 7, 6020 Innsbruck
Tel.: 05 90 905-1385, Fax: 05 90 905-51413
E-Mail: gruenderservice@wktirol.at

Rechtsservice

Meinhardstr. 14, 6020 Innsbruck
Tel.: 05 90 905-1111, Fax: 05 90 905-1386
E-Mail: recht@wktirol.at

VORARLBERG

Gründerservice

Mag. Christoph Mathis
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch
Tel.: 05522/305-1144, Fax: 05522/305-108
E-Mail: gruender.service@wkv.at

Recht

Dr. Werner Fellner
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch
Tel.: 05522/305-1122; Fax: 05522/305-119
E-Mail: rechtsservice@wkv.at

STEIERMARK

Wirtschaftsservice

Dr. Leopold Strobl
Körblergasse 111-113, 8021 Graz
Tel.: 0316/601-601, Fax: 0316/601-717
E-Mail: leopold.strobl@wkstmk.at

Gründerservice

Michaela Steinwiddler
Körblergasse 111-113, 8021 Graz
Tel.: 0316/601-600; Fax: 0316/601-12 02
E-Mail: gs@wkstmk.at

KÄRNTEN

Gründerservice

Mag. Melanie Jann
Europaplatz 1, 9021 Klagenfurt
Tel.: 05 90 904-740, Fax: 05 90 904-744
E-Mail: gruenderservice@wkk.or.at

Recht

Mag. Martin Sablatnig
Europaplatz 1, 9021 Klagenfurt
Tel.: 05 90 904-723, Fax: 05 90 904-724
E-Mail: wirtschaftsrecht@wkk.or.at

Sparte Handel

Mag. Nikolaus Gstättnr
Europaplatz 1, 9021 Klagenfurt
Tel.: 05 90 904-300, Fax: 05 90 904-304
E-Mail: handel@wkk.or.at

Junge Wirtschaft - Netzwerk zum Erfolg

Die Junge Wirtschaft ist Lobby für 120.000 junge Unternehmer in ganz Österreich. Mit über 37.000 aktiven Mitgliedern setzt sie sich dafür ein, dass junges Wirtschaften Zukunft und die Selbstständigkeit Vorrang hat.

Starke Interessenvertretung, kompetentes Service, attraktives Netzwerk:
Die Junge Wirtschaft hat ihren Mitgliedern viel zu bieten.

Profitiere auch DU als Mitglied der Jungen Wirtschaft!

- Das Jungunternehmerportal www.jungewirtschaft.at bietet News, einen österreichweiten Veranstaltungskalender, Umfragen zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen sowie attraktive und exklusive Partnerangebote.
- Über den JW-Vorteilsclub erhältst du Zugang zu vergünstigten Angeboten von Partnerunternehmen: www.jungewirtschaft.at/vorteilsclub
- Spezielle Trendreisen zu Leitmesse und Wirtschaftsmissionen für junge Unternehmer machen Lust auf Export.
- Das JW-Businessportal bietet für Mitglieder exklusiv die Möglichkeit, neue Business-Kontakte zu knüpfen und zu nutzen: www.jungewirtschaft.at/businessportal
- Die jährliche Bundestagung – ein zweitägiger Kongress für junge UnternehmerInnen – bietet Top-Vortragende, ein einzigartiges Rahmenprogramm und ist die ideale Plattform für Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Networking: www.jungewirtschaft.at/bundestagung
- Die JW bietet die Möglichkeit zur Vernetzung, Kooperation und Diskussion: www.xing.com/net/jungewirtschaft, www.facebook.com/jungewirtschaft

Kostenlos* Mitglied bei der
Jungen Wirtschaft werden:
www.jungewirtschaft.at

*ausgenommen Vorarlberg



ERASMUS FÜR JUNGUNTERNEHMER

Das europäische Austauschprogramm für Jungunternehmer

Das EU-Projekt „Erasmus für Jungunternehmer“ bringt engagierte Jungunternehmer und Gründer mit erfahrenen Unternehmern zusammen. Es bietet neuen Unternehmern die Möglichkeit, in einem Zeitraum von 1-6 Monaten bei einem erfahrenen Gastunternehmer, der in einem anderen EU-Land ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) leitet, mitzuarbeiten.

Warum als Jungunternehmer mitmachen?

- **Internationale Kontakte** knüpfen
- Neue **Ideen** und **Sichtweisen**
- Branchenspezifische **Fähigkeiten** stärken
- **Kooperationsmöglichkeiten** entdecken
- Mit erfolgreichen Geschäftsleuten **zusammenarbeiten**
- Die **Märkte** und das **Wirtschaftsleben** in **anderen Ländern Europas** kennenlernen
- Einen **finanziellen Zuschuss** bis zu 1.100,- Euro durch die Europäische Kommission erhalten

Auch **Betriebsnachfolger** haben die Möglichkeit am Programm teilzunehmen, vorausgesetzt sie waren im Vorfeld nicht länger als 3 Jahre in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig!

Weitere Informationen:

www.jungewirtschaft.at/erasmus
erasmus@jungewirtschaft.at
Tel. +43 (0)5 90 900-3235

Bewerbungen laufend möglich!



Erasmus für
Jungunternehmer

Eine Initiative der Europäischen Union.

