



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@wko.at
Tel. +43 (0)5 90 900-4859

Bewerbungen laufend möglich!



Erasmus für
Jungunternehmer

Eine Initiative der Europäischen Union.

LEITFADEN ZUM FRANCHISING

9. 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 9. Auflage: Dr. Erika Bernardi-Glatz, Unternehmensberatung.Franchising; RA Dr. Amelie Pohl, Rechtsanwaltskanzlei
Dr. Amelie Pohl; E-Mail: pohl@ra-pohl.at c/o Österreichischer Franchise-Verband, Campus 21, Liebermannstraße A01 503, 2345 Brunn am
Gebirge, Internet: www.franchise.at; Mag. Josef Hader, Wirtschaftskammer Oberösterreich

Projektleitung: Gerlinde Seidler, Junge Wirtschaft/Gründerservice/Frau in der Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich,

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.

9. überarbeitete Auflage, Wien 2018. Der Inhalt entspricht der Rechtslage per 23.08.2018.

Grafik: www.designag.at | Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Horn

INHALT

1. EINFÜHRUNG	7
1.1 Wie alles begann ...	9
1.2 Was ist Franchising?	9
2. DAS FRANCHISE-SYSTEM	11
2.1 Franchising in Zahlen	13
2.2 Franchise-Formen	14
2.3 Franchiseähnliche Vertriebssysteme	14
2.4 Wer leistet was?	16
2.5 Franchise-Gebühren	17
3. UNTERNEHMENSGRÜNDUNG DURCH FRANCHISING	19
3.1 Die acht Schritte zum eigenen Franchise-Betrieb	21
3.2 Finanzierung und Förderungen	23
3.3 Die Sonnen- und Schattenseiten für den Franchise-Nehmer	24
3.4 Erfolgsmotive aus Sicht der Franchise-Nehmer	26
3.5 Checkliste für Franchise-Nehmer	27
4. AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS	29
4.1 Voraussetzungen für den Franchise-System-Erfolg	30
4.2 Phasen des Systemaufbaus	34
4.3 Nachhaltiges Systemmanagement	35
4.4 Mediation in Franchise-Systemen	37
4.5 Das Franchise-Handbuch	38
4.6 Kosten des Systemaufbaus	39
4.7 Kommerzielles Franchising und Social Franchising im Vergleich	40
4.8 Checklisten für Franchise-Geber	42
5. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	45
5.1 Grundlegendes über Franchise-Verträge	46
5.2 Vorvertragliche Aufklärungspflichten und Konsumentenschutz	46
5.3 Arbeits- und sozialrechtliche Aspekte	47
5.4 Wichtige Inhalte des Franchise-Vertrages	48
5.5 Begleitende Verträge und verwandte Rechtsgebiete	54
6. INTERNATIONALISIERUNG VON FRANCHISE-SYSTEMEN	59
7. ANHANG	63
7.1 Nützliche Hinweise	64
7.2 Kontakte der Wirtschaftskammern in ganz Österreich	65
7.3 Stichwortverzeichnis	67



VORWORT

Zur beeindruckenden Vielfalt des Unternehmertums in Österreich gehört auch Franchising. Es handelt sich dabei um einen vergleichsweise jungen Spross unserer Unternehmenslandschaft: 80 Prozent der Franchise-Unternehmen sind erst seit dem Jahr 2000 oder später am Markt. Mit derzeit 400 Franchise-Systemen, über 10.000 Standorten und einem Nettoumsatz von über neun Milliarden Euro ist Franchising in Österreich klar auf Wachstumskurs – Tendenz weiter steigend.



© BVDW/Marek Knopp

Besonders erfreulich ist, dass sich Franchising als attraktives Sprungbrett von der Unselbstständigkeit in die Selbstständigkeit entwickelt hat: Drei Viertel aller Franchise-Unternehmer waren zuvor angestellt – und bringen langjährige Branchenerfahrung in ihre neue Unternehmerkarriere mit ein. Das sichert kräftige und nachhaltige Impulse für Wirtschaft und Arbeitsplätze im Land.

Als WKÖ ist uns die Unterstützung dieser unternehmerischen Dynamik ein wichtiges Anliegen. Mit unserer Franchise-Börse bieten wir einen attraktiven digitalen Marktplatz für alle, die für sich das passende Franchise-System finden und umsetzen wollen. Persönliche Beratung rund um Franchising gehört ebenso zu unserem Leistungsprofil wie unser aktualisierter Franchising-Leitfaden, der bereits in neunter Auflage erscheint.

In diesem Sinn darf ich Sie sehr herzlich als Franchise-Nehmer wie als Franchise-Geber in der großen Unternehmer-Familie Österreichs begrüßen. Mit Ihrer Selbstständigkeit machen Sie den Unterschied – nicht nur für Ihre persönliche Zukunft, sondern für ein Österreich, in dem mehr unternehmerisches Denken und Handeln mehr Wachstum, Wohlstand und Zukunft schafft.

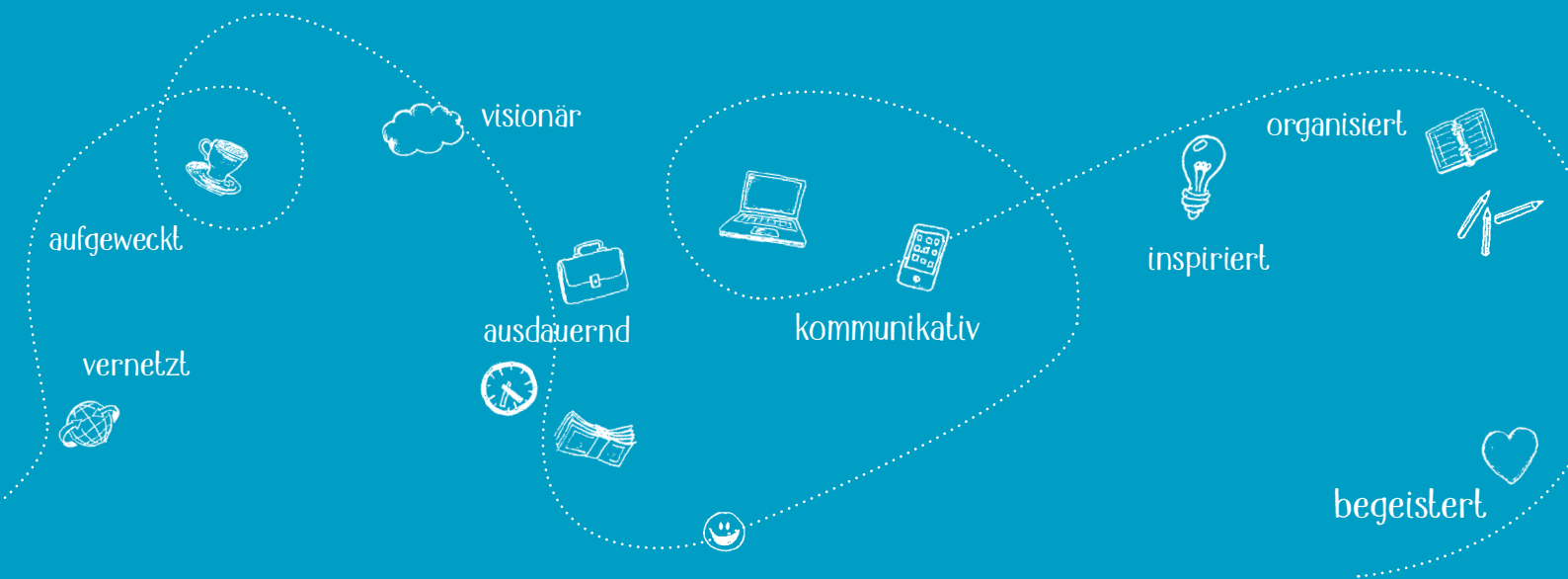
Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg!

Dr. Harald Mahrer
WKÖ-Präsident



1

EINFÜHRUNG



■ 1. 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. 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.



Unsere Informationen finden Sie auch im Internet unter www.gruenderservice.at/franchise. 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:

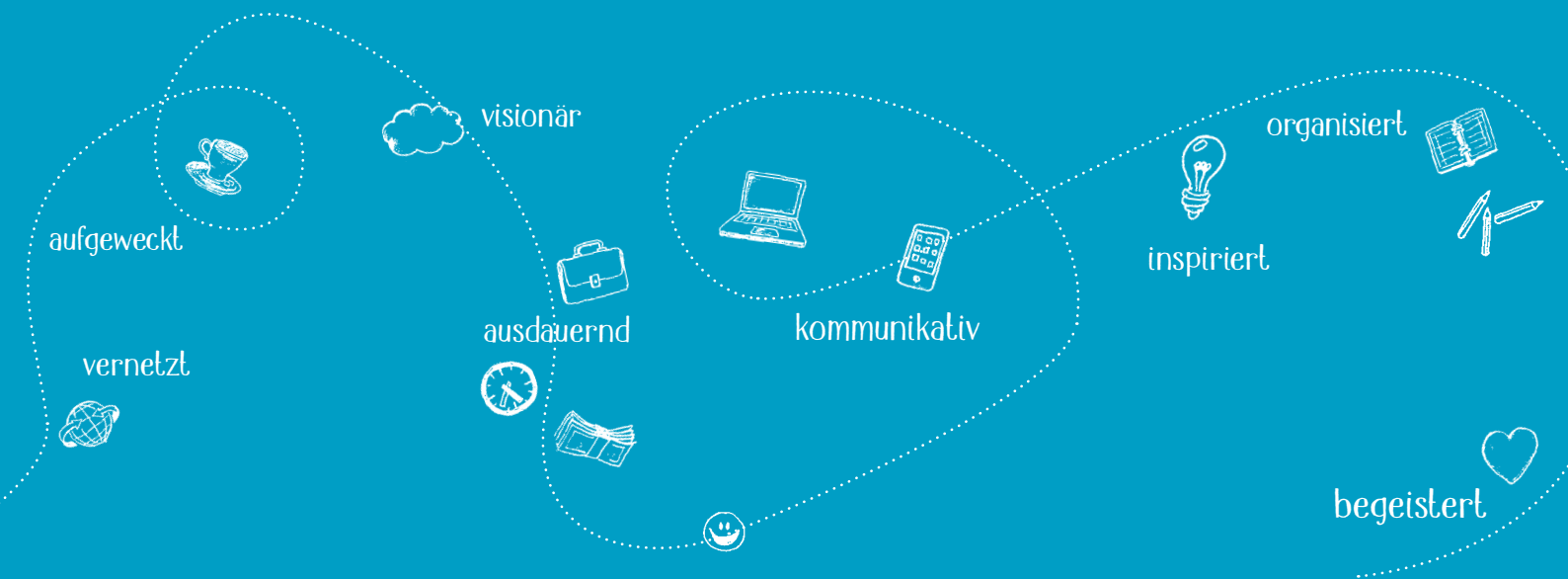
- einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept,
- dem Nutzungsrecht an Schutzrechten,
- der Ausbildung des Franchise-Nehmers,
- der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer aktiv zu unterstützen und
- das Konzept ständig weiterzuentwickeln.

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).

2

DAS FRANCHISE-SYSTEM



2. DAS FRANCHISE-SYSTEM

Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit jedes Unternehmens ist wirtschaftlicher Erfolg! Dies gilt auch für Franchise-Betriebe, Gewinnerorientierung zeichnet die klassische bzw. kommerzielle Form des Franchising seit Jahrzehnten aus. Die Idee des Franchising wurde zwischenzeitlich auch in Sozialunternehmen getragen. Kooperationsmodelle für Projekte im Sozialbereich bzw. im Social-Business-Segment, die auf der Idee des Franchising beruhen, werden dementsprechend als Social-Franchise-Modelle bezeichnet. Ausgewählte Studienergebnisse zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten finden sich in Kapitel 4.

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 (u.a. Marktmacht, Servicestruktur, Marketing, Organisation, Controlling) mit jenen kleiner Unternehmen (u.a. Kundennähe, Flexibilität, Motivation). Ein systematisiertes und koordiniertes Zusammenspiel der Partner erhöht die Erfolgchancen am Markt.

FRANCHISE-SYSTEM

FRANCHISE-GEBER

FRANCHISE-NEHMER

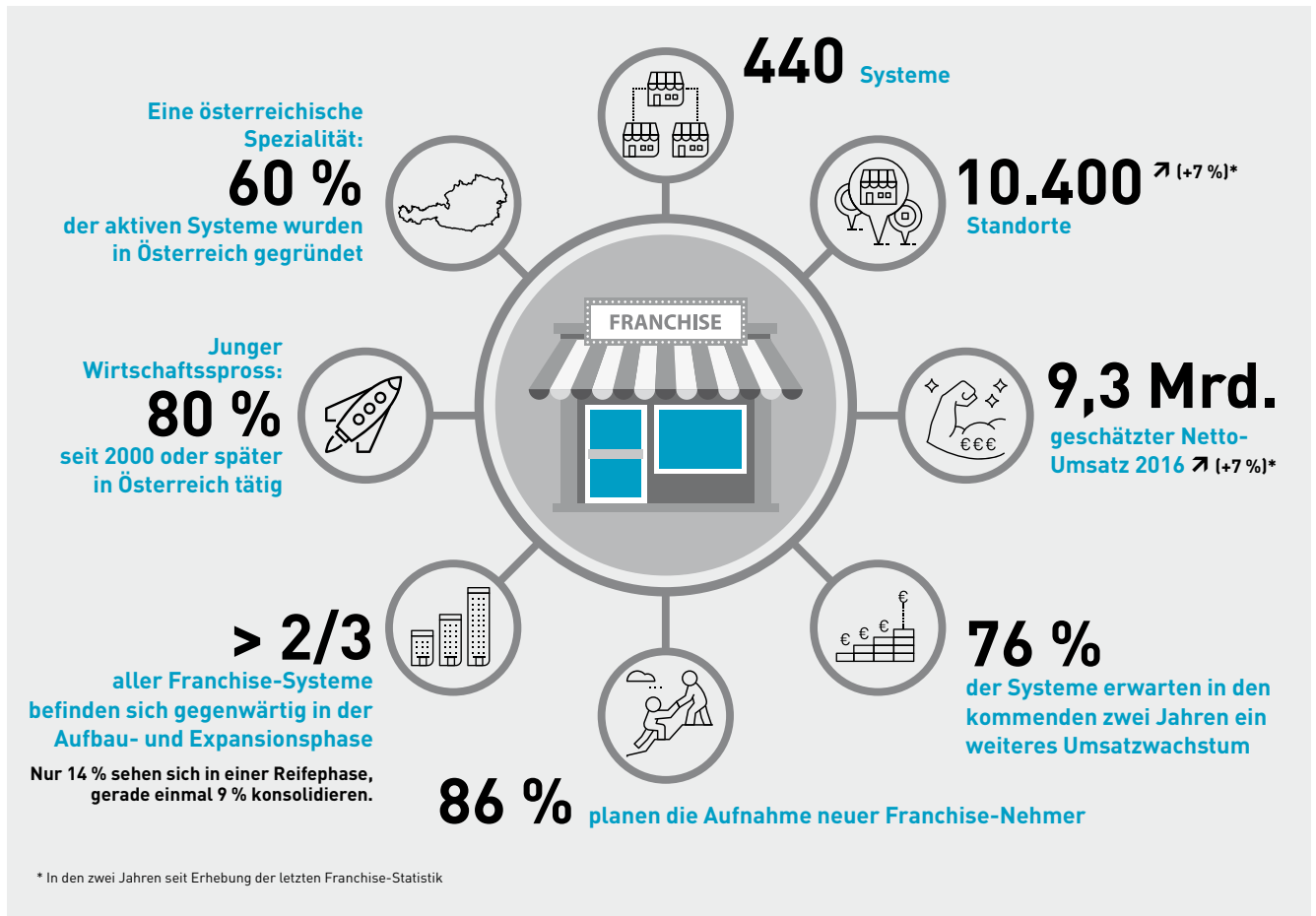
Franchising ist für kleine und mittlere Unternehmen ein Weg, klein zu bleiben, aber groß zu wirken.

Für beide Vertragspartner müssen Systemvorteile erzielbar sein. Ein ausgewogenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung sowie eine vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit sind für ein langfristiges Bestehen der Partnerschaft von wesentlicher Bedeutung.



2.1 FRANCHISING IN ZAHLEN

In Österreich hält die erfreuliche Entwicklung der Franchise-Wirtschaft seit Jahren an. 2011 gab es 370 Franchise-Systeme, 2017 waren bereits 440 aktive Systeme am Markt. Ebenso wie die Zahl der Franchise-Systeme ist auch die Zahl der Franchise-Standorte in den letzten Jahren auf 10.400 angestiegen.



Blick auf ein durchschnittliches System – Multi-Unit-Franchising

Im Durchschnitt verfügt ein Franchise-System in Österreich über 25 Standorte und 18 Franchise-Nehmer, wovon etwa ein Viertel weiblich ist. Jedes System beschäftigt im Schnitt 239 Mitarbeiter, wovon etwa 14% in der Franchise-Zentrale tätig sind. Die Hälfte der Franchise-Nehmer hat mehr als einen Standort, das heißt, Multi-Unit-Franchising ist neben der Gewinn-

nung neuer Franchise-Nehmer ein wichtiger Wachstumshebel für bestehende Franchise-Systeme und auch die Chance für die Partner, selbst zu wachsen.

Frauen sind top in der Franchise-Wirtschaft

Durchschnittlich 59% der Mitarbeiter und 43% der Führungskräfte in der Franchise-Wirtschaft sind weiblich, ein signifikant höherer Anteil als in der Gesamtwirtschaft.

Quelle: Franchising in Österreich 2017, Privatuniversität Schloss Seeburg im Auftrag des Österreichischen Franchise-Verbandes und der Wirtschaftskammer Österreich

2.2 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.

2.3 FRANCHISE-ÄHNLICHE 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 der Organisationsformen des Franchising, 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 Betriebssystem 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 einer rascheren Bekanntmachung der Marke.

Handelsagentensystem

Der Handelsagent 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 Handelsagentensystem kann daher das Unternehmen – der Geschäftspartner des Handelsagenten – alle Details, z.B. hinsichtlich der Kundenbeziehung etc., noch detaillierter als bei einem Franchisesystem (insbesondere beim Verkaufspreis) vorschreiben, da der Kunde mit dem Unternehmen und nicht mit dem Handelsagenten 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.handelsagenten.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.

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.

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.

Direktvertrieb

Als eine Alternative zum stationären Handel gilt der Direktvertrieb. Der Selbstständige im Direktvertrieb vermittelt auf Rechnung und im Namen eines Direktvertriebsunternehmens (Hersteller oder Händler) Waren oder Dienst-

leistungen an Konsumenten im direkten Kontakt oder über digitale Medien. 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 Party-Verkauf, der Strukturvertrieb (oder auch Multi-Level-Marketing/Network-Marketing genannt).

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).

2.4 WER LEISTET WAS?

Leistungen des Franchise-Gebers

- Zurverfügungstellung eines erprobten Unternehmenskonzeptes mit hohem Bekanntheitsgrad (Marke)
- Aufbau des Franchise-Systems (Vertragsgestaltung, Franchise-Dokumentationen wie vor allem Erstellung des Franchise-(Nehmer)-Handbuches, System-Management)
- Beschaffungs-, Organisations- und Marketingkonzepte
- 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

- Unternehmerisches Engagement
- Persönliche Arbeitsleistung
- Kapitaleinsatz
- Risikobereitschaft
- Einstellung und Führung des Personals
- Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung und Kundenbetreuung
- Weitergabe von Markt- und Erfolgswissen 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

2.5 FRANCHISE-GEBÜHREN

Die Franchise-Gebühren zählen zu den Erlösquellen eines Franchise-Gebers. Sie können im Wesentlichen nach drei Gebührengruppen unterteilt werden:

FRANCHISE-GEBÜHREN

Einstiegsgebühr

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. Einstiegsgebühren sind in den meisten erprobten Systemen zwar zu entrichten, werden aber nicht zwingend von allen Franchise-Gebern verlangt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Einstiegsgebühr mit dem Reifegrad des Systems (Markenbekanntheit, Umfang des Franchise-Paketes) steigt.

Laut den aktuellsten Erhebungen im Jahr 2017 liegt die durchschnittliche Höhe der Einstiegsgebühr in Österreich bei knapp 13.000,- Euro, mehr als 50% der Franchise-Geber verlangen demnach nicht mehr als 10.000,- Euro (Quelle: Franchising in Österreich 2017, Privatuniversität Schloss Seeburg im Auftrag des Österreichischen Franchise-Verbandes und der Wirtschaftskammer Österreich).

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

laufende Gebühr

vielfach prozentual, aber auch als Fixbetrag verrechnet 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. Seit Jahren im Wesentlichen unverändert liegen sie in Österreich vielfach in der Bandbreite von 5% bis 15%, zumeist verrechnet auf der Basis des Franchise-Nehmer-Nettoumsatzes. Erfahrungsgemäß verlangen Franchise-Geber in der Dienstleistungsbranche im Schnitt höhere Gebühren verglichen mit Franchise-Gebern im Handelssektor.

Sonstige Gebühren

Auch sonstige Gebühren sind 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. Erfahrungsgemäß liegen Marketinggebühren, so solche überhaupt zusätzlich verrechnet werden, in Österreich vielfach in der Bandbreite von 1% bis 3%, zumeist auf der Basis des Nettoumsatzes des Franchise-Nehmers.

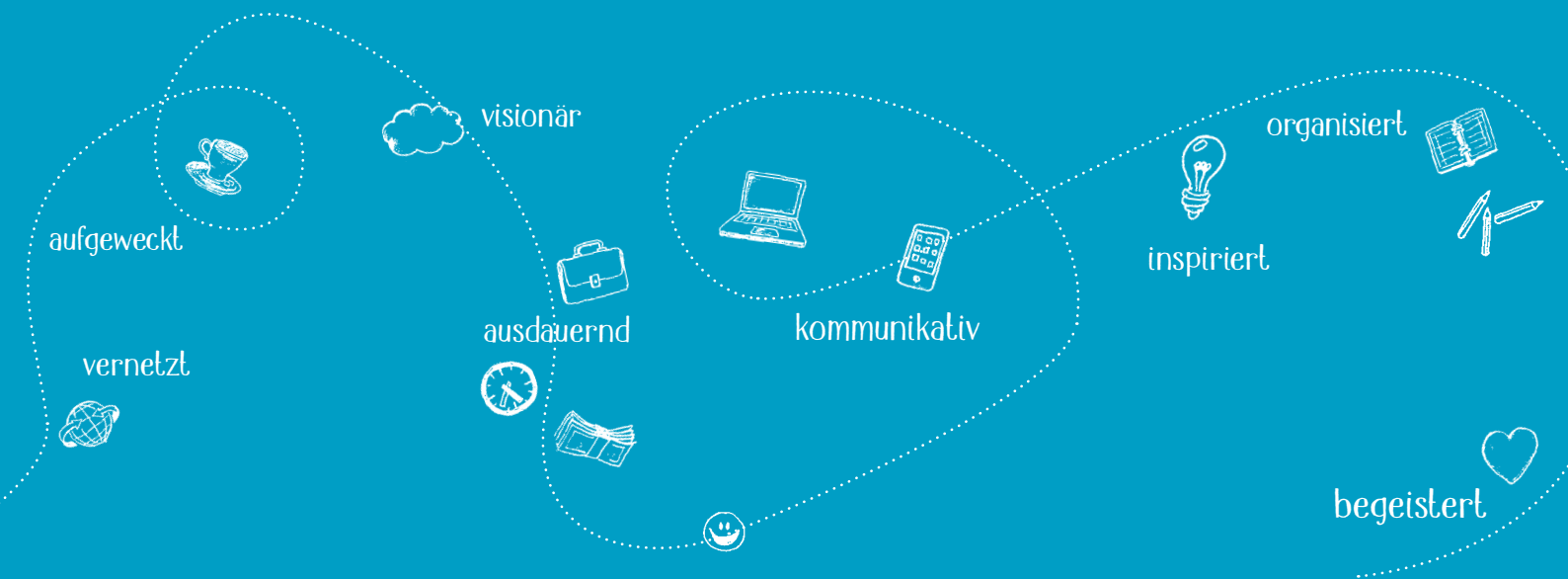
Als weitere sonstige Gebühren sind u.a. etwaige Beiträge für IT, Weiterbildung und sonstige Leistungen des Franchise-Gebers zu nennen.

sonstige Gebühr



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-Gebber bietet dem Franchise-Nehmer mit dem Franchise-Paket die Möglichkeit, eine Unternehmensgründung mit Sicherheitsnetz zu starten.

Die Umfrage „Franchising in Österreich 2017, der Privatuniversität Schloss Seeburg im Auftrag des Österreichischen Franchise-Verbandes und der Wirtschaftskammer Österreich“,

charakterisiert die Franchise-Nehmer von heute nach folgenden Merkmalen:

Über drei Viertel der Franchise-Nehmer starten aus einer unselbstständigen Beschäftigung in die Selbstständigkeit im Franchising, ein knappes Viertel war hingegen bereits außerhalb des Franchisings selbstständig. Vor Gründung verfügt der durchschnittliche Franchise-Nehmer über knapp 20 Jahre Berufs- und 14 Jahre Branchenerfahrung.

Das Durchschnittsalter der Franchise-Nehmer liegt bei 47,3 Jahre und ist damit im Durchschnitt etwas höher als bei Selbstständigen in Österreich insgesamt.



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 7.1.

Die Ansprechpartner Ihrer Wirtschaftskammer im jeweiligen Bundesland finden Sie unter 7.2.

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/unternehmertest), 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 Kapitel 3.5).

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 ein-zubeziehen.

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>).

Eine für aktivierbare Investitionen gern genützte Finanzierungsmöglichkeit stellen die zinsgünstigen erp-Kredite der Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) dar. Die jeweils aktuellen Richtlinien finden Sie unter www.aws.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, sind nur dann über erp-Kredite finanzierbar, wenn sie zum Selbstkostenpreis an den Franchise-Nehmer weitergegeben werden (Durchfaktorierung). 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 Firmenbuch), sowie Lohnabgaben für Dienstnehmer 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 2.4).

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.

3.4 ERFOLGSMOTIVE AUS SICHT DER FRANCHISE-NEHMER

Die Motive von Franchise-Nehmern werden laut der 2017 durchgeführten Umfrage der Privatuniversität Schloss Seeburg im Auftrag des Österreichischen Franchise-Verbandes und der Wirtschaftskammer Österreich wie folgt erlebt:

Die wichtigsten Motive für eine Selbstständigkeit sind Unabhängigkeit bzw. der eigene Chef zu sein, mehr Freude an der Arbeit sowie neue Herausforderungen zu finden und eigene Ideen zu verwirklichen.

Für die Wahl einer Selbstständigkeit als Franchise-Nehmer motiviert insbesondere die Möglichkeit, von der Partnerschaft mit dem Franchise-Geber zu profitieren sowie ein erprobtes Konzept und eine bekannte Marke nutzen zu können. Diese Motive für eine Selbstständigkeit im Franchising erfüllen sich durchweg, was in einer hohen Zufriedenheit mit der Tätigkeit als Franchise-Nehmer resultiert. Durchwegs zufrieden sind die Franchise-Nehmer auch mit der Unterstützung durch den Franchise-Geber (Gebietsschutz, Marketing, Trainings, Vertriebsunterstützung etc.). Entsprechend würden sich 93% der Franchise-Nehmer wieder für eine Tätigkeit im selben System entscheiden.

Assoziationen mit Franchising



Quelle: Privatuniversität Schloss Seeburg

■ 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?
- Welche Gewerbeberechtigung ist nötig, und verfüge ich ggf. über die gewerberechtlichen Voraussetzungen?
- 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

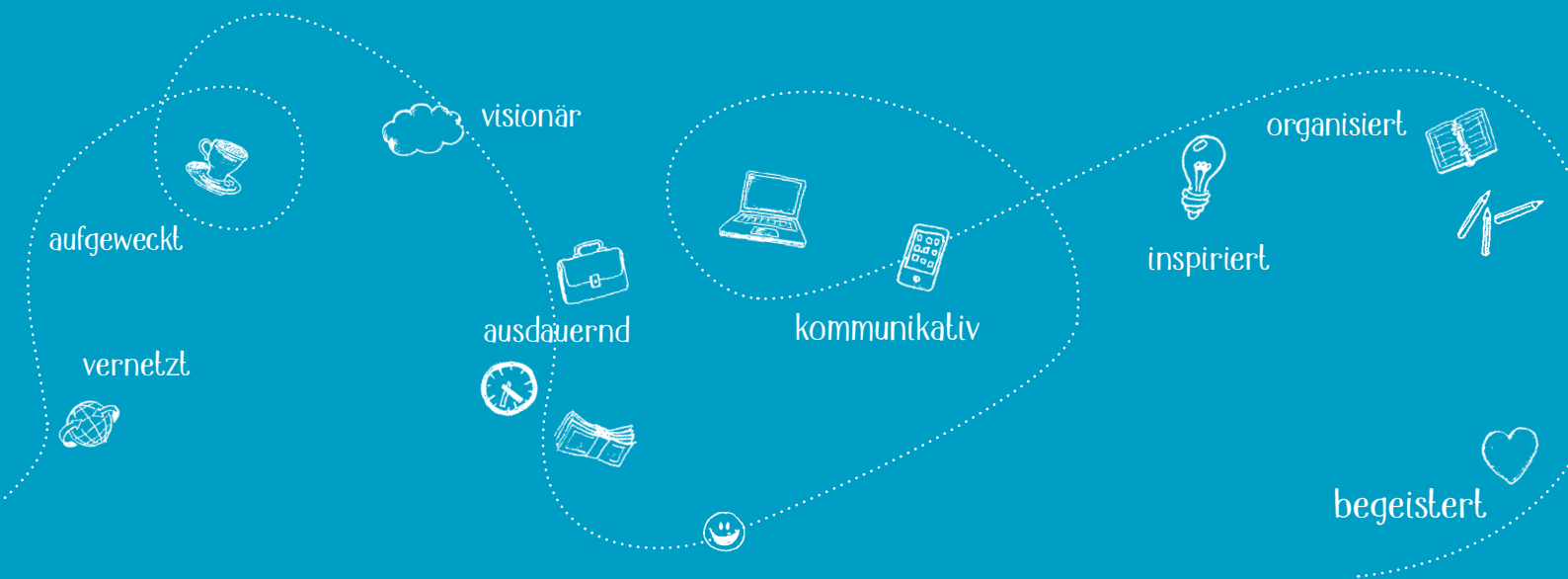
- Können die Schutzrechte (Patente, Marken) nachgewiesen werden?
- Ist Gebietsschutz vertraglich vorgesehen und wenn ja, in welcher Form?
- Welche Franchise-Gebühren fallen in welcher Höhe an?
- Gibt es Bezugsbindungen bei den Waren?
- Gibt es die Möglichkeit, Lieferanten frei zu wählen?
- Wem gehört 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?

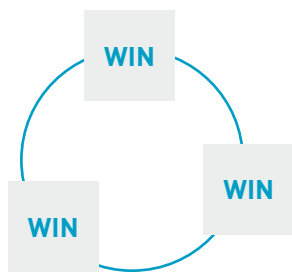
4

AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS



4. AUFBAU EINES FRANCHISE-SYSTEMS

Ein Franchise-Geber wird nur dann auch langfristig erfolgreich sein, wenn es auch seine Franchise-Nehmer sind! Es zählt daher zu seinen Aufgaben, 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.



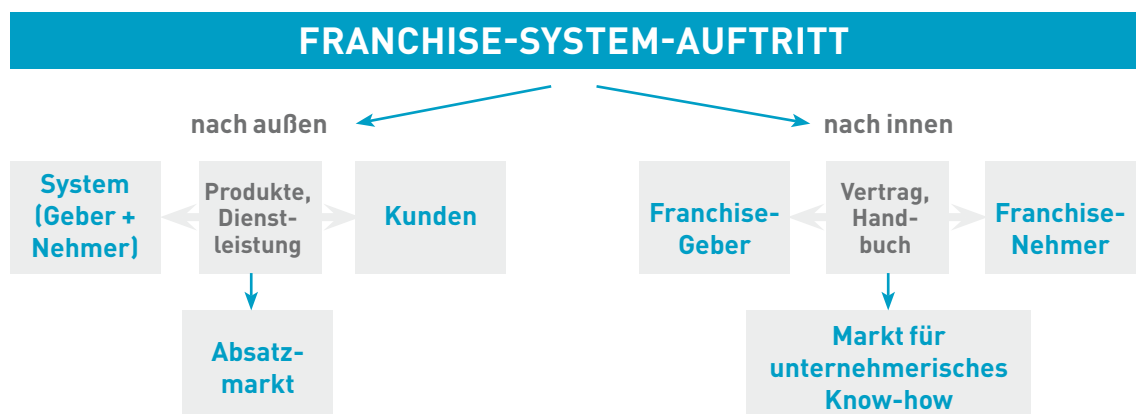
Die rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partner eines Franchise-Systems können innerhalb von klar definierten „Systemgrenzen“ autonom entscheiden und auch kundennah agieren. Ausgehend von dieser Grundidee sprechen wir im Franchising zugleich von „Wertschöpfungspartnerschaften“, mit denen Win-Win-Win-Situationen 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-System-Erfolg 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.

Franchising wird ausgehend von der hohen Kooperationsintensität gelegentlich als eine „Geschäftsheirat auf Zeit“ bezeichnet. Dass der Franchise-Erfolg auf allen Ebenen hart erarbeitet sein will, lässt sich auch daran erkennen, dass die erforderliche gegenseitige Wertschätzung zum Inbegriff der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf gleicher 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 mit den Vorteilen kleiner Betriebe ab. Folgende Kriterien sind daher vorausgesetzt:

■ Know-how-Basis

Marktkennnisse, 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 Multiplizierbarkeit des Konzeptes voraus und muss unabhängig von der Persönlichkeit des Franchise-Gebers erzielt werden können.

■ Nachhaltiges Franchise-Paket

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

■ Kapitalbasis

Für die Zurverfügungstellung einer „schlüsselfertigen Existenzgrundlage“ sind seitens des Franchise-Gebers 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 für alle Systembeteiligten aufgrund der freiwillig vereinbarten und oftmals hohen Bindungsintensität als eine Herausforderung dar.

Der Partnerrekrutierung und Systemanbindung/Qualifizierung folgt das laufende Partnermanagement bis hin zur (etwaigen frühzeitigen) Trennung. Wie in anderen Organisationen auch sind die Lebenszyklusphasen in Franchise-Partnerschaften zu beachten und bereits bei der Systementwicklung zu berücksichtigen. Nicht nur die entsprechenden Prozesse sind vom Franchise-Geber zu entwickeln, auch die spätere Einbindung der Partner bei der laufenden Weiterentwicklung sowie die zugehörige Kommunikationskultur sind am Franchise-Erfolg maßgeblich beteiligt.

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 für Franchising geeignet ist. Ein Pilotbetrieb zum Austesten der Erfolgchancen ist unverzichtbar.

■ Partnerpotenzial

Ein ausreichendes Potenzial an geeigneten Franchise-Nehmern 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.

Die systemspezifischen Anforderungen an künftige Franchise-Nehmer sind frühzeitig zu definieren.

Es wurde bereits aufgezeigt, dass ein Franchise-Nehmer vor allem seine eigenen Interessen und Möglichkeiten richtig einschätzen muss. 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

Die Inhalte des Franchise-Handbuches ergänzen den Franchise-Vertrag. Dieses Handbuch für Franchise-Nehmer dient einerseits zur Präzisierung von Rechten und Pflichten laut Vertrag, andererseits zur Dokumentation des Know-how, dementsprechend auch zur laufenden Systemsteuerung durch den Franchise-Geber. Auch wenn das Handbuch (mitunter „Franchise-Bibel“ genannt) dem künftigen Franchise-Nehmer nicht vor Vertragsunterzeichnung ausgehändigt wird, so ist dieser zumindest über die Inhalte rechtzeitig aufzuklären.

■ Controlling

In einem Franchise-System zählt Controlling nicht nur zu den Rechten, sondern sogar 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 die Verwendung einer bekannten Systemmarke profilieren Franchise-Nehmer ihren eigenen Marktauftritt und heben sich damit vom breiten Wettbewerb ab. Im einheitlichen Marktauftritt liegen Chancen für alle beteiligten Systempartner. Der wesentliche Erfolgsbeitrag der Corporate Identity (CI) 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. Dem Trend der Zeit entsprechend werden zunehmend digitale Lösungen und Hilfsmittel im gesamten Managementprozess einer Franchise-Partnerschaft zur Umsetzung gelangen.



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 und Strategien

Basierend auf den Analysen werden nunmehr Ziele formuliert, die als Grundlage für die Festlegung der Strategien dienen.

Die Strategien berücksichtigen nicht nur Kunden und Wettbewerb, sondern vor allem auch die (künftigen) Franchise-Nehmer.

Dazu zählen vor allem

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

■ Franchise-Paket

Das Franchise-Paket ist das „Leistungspaket“ des Franchise-Gebers, das er ausgehend von seinem Know-how dem Franchise-Nehmer zur Nutzung anbietet.

Den Kern des Franchise-Paketes bilden das Marketing- und das 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 als Handbuchinhalte 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 Unterstützungsmaßnahmen des Franchise-Gebers sowie eine Systemorganisation zur reibungslosen Zusammenarbeit zwischen den Partnern.

PHASE 3: Pilotierung

Es zählt zu den Aufgaben des Franchise-Gebers, das Partnerschaftsmodell zu erproben bzw. zu pilotieren, bevor eine weitreichende 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.

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.

Nur bei nachweisbarem Erfolg des Pilotbetriebes ist eine Multiplikation ratsam. In dieser Pilotierungs- bzw. 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(Nehmer)-Handbuches – wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig – vorliegen sollen.

PHASE 4: Multiplikation und nachhaltiges Systemmanagement

Auch im weiteren Verlauf der Systemexpansion ist eine permanente Weiterentwicklung/Optimierung anzustreben, insbesondere bei 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 – ehem. 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 nicht zuletzt 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-Franchise-Portalen, 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 von Gewinn und das Streben nach ausreichender Sicherheit sowie auch möglichst weitgehender Selbstständigkeit.

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. Unzureichender persönlicher Kontakt zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber könnte die Ursache dafür sein. Auch eine fehlende (vielleicht sogar abhanden gekommene) innerliche Bindung des Franchise-Nehmers an das System könnte einen Konflikt hervorrufen.

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

Die Förderung der Mitwirkung von Franchise-Nehmern in systemeigenen Beiräten oder in 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, wo bereits etabliert, die Einbeziehung des Franchise-Partnerbeirats. Lässt sich dabei keine Lösung erzielen, bietet sich in weiterer Folge 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 nachwievor als das wichtigste Informations- und Koordinationsinstrument in einem Franchise-System angesehen werden kann. Besuche des Franchise-Gebers bzw. der Mitarbeiter der Franchise-Zentrale (z.B. Franchise-Manager, Franchise-Betreuer) vor Ort beim Franchise-Nehmer zählen bei vielen Systemen zum fixen Bestandteil des Partner-Betreuungsprogrammes. Hierbei wird üblicherweise auch die Umsetzung von Systemstandards im Betrieb des Franchise-Nehmers überprüft.

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 damit gesteuert werden muss, ist es sinnvoll, die Franchise-Nehmer mit ihrer lokalen Marktkennntnis sowie generell ihrem Innovationspotenzial einzubinden.

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

Die Bedeutung derartiger Beiräte hat in den letzten Jahren bzw. im letzten Jahrzehnt eine Aufwertung erfahren. Nicht zuletzt haben Franchise-Verbände bereits vor vielen Jahren Beiratsrichtlinien entwickelt, die der Franchise-Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden.

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 nicht nur 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 mithilfe eines neutralen Dritten (Mediator) noch zu einer eigenverantwortlichen Lösung finden und damit doch noch eine Win-Win-Situation erzielen?

Mediatoren 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 das weitere Miteinander gefördert und etwaiges Gegeneinander (präventiv) vermieden werden kann, findet Mediation ein breites Betätigungsfeld. Sie kommt aber vor allem auch dann zum Einsatz, wenn 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 Franchise-Wirtschaft noch 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 beinhaltet die Geschäftsanleitung zur Führung des Franchise-Nehmer-Betriebes und ergänzt damit die laufende persönliche Betreuung durch den Franchise-Geber.

Das Vorhandensein des Franchise-Handbuches gilt als einer der kritischen Erfolgsfaktoren im Franchising, vor allem wenn damit der erforderliche Know-how-Transfer vom Franchise-Geber zum Franchise-Nehmer erfolgt. Dementsprechende Bedeutung ist auch seinem Inhalt beizumessen.

Anders als der Franchise-Vertrag sind die Handbuchinhalte analog dem Franchise-Konzept auch laufend weiterzuentwickeln bzw. zu optimieren.

Um das Franchise-System auch Franchise-Nehmer-Interessenten vorstellen zu können, empfiehlt sich eine rechtzeitige Dokumentation. Es ist vor allem sinnvoll, eine Erstversion des Handbuches bereits in der Pilotierungsphase verfügbar zu haben.

Die Erstellung eines Franchise-Handbuches erfordert Zeit. Erfahrungsgemäß ist eine Entwicklungsdauer von 50 Manntagen keine Seltenheit, vielfach wird auch wesentlich mehr Zeit dafür investiert. Sinnvollerweise werden Mitarbeiter des (zukünftigen) Franchise-Gebers, die die Prozessabläufe im Unternehmen am besten kennen, bei der Erstellung und auch bei der späteren Weiterentwicklung eingebunden, vor allem auch dann, wenn externe Franchise-Berater für die Handbucherstellung hinzugezogen werden.

Das systemspezifische Franchise-Handbuch dient auch zur Präzisierung der Rechte und Pflichten laut Franchise-Vertrag.

Es beschreibt

- die Marktsituation,
- die Organisation der Franchise-Zentrale,
- das Franchise-Modell mit all seinen Bestandteilen,
- das Partnermanagement und die Instrumente dafür,
- den Geschäftstyp und die Standortanforderungen,

- die Konzepte für Beschaffung und Logistik, für Marketing und Organisation,
- insbesondere das arbeitsteilige Leistungsprogramm und davon ausgehend die Prozesse, Abläufe und Richtlinien für eine reibungslose Zusammenarbeit der Partner.

Franchise-Handbücher sind zeitgemäß aufzubereiten. Der Wandel hin zu elektronisch gestützten Prozessen erfordert auch in Franchise-Systemen ein Umdenken im Zusammenhang mit der Know-how-Dokumentation. Online-(Intranet-)Handbücher, teils ergänzend zu gedruckten Handbuch-Ordern, haben sich bereits bisher durchgesetzt. Neben Text-Erklärungen sind grafische Illustrationen sowie Videos schon heute eine beliebte Art, mit Bildern die Franchise-Konzeptinhalte einprägsamer zu gestalten.

Früher oder später werden Franchise-Handbücher vermutlich verstärkt als interaktive Werke angeboten werden. Für spezielle Franchise-IT-Lösungen empfiehlt es sich, Marktrecherchen durchzuführen.

Die konkreten Inhalte eines Franchise-Handbuches sind systemspezifisch zu erarbeiten und dazgl. ist auch künftig keine Änderung zu erwarten.

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 und -steuerung empfohlen (Franchise-Zentrale). Aus Kostengründen empfiehlt sich ein schrittweiser Auf- und Ausbau, analog der konkreten Betreuungsanforderungen bei Systemexpansion.
- Einen wesentlichen Kostenblock bildet üblicherweise der Pilotbetrieb, der bereits die Franchise-Konzeptbestandteile zu berücksichtigen hat, die teils neu zu entwickeln, teils auf das künftige Franchise-System anzupassen sind.
- Die anfängliche Unterstützung und Ausbildung neuer Franchise-Nehmer bei Systembeitritt ist zumeist umfangreich. Sie dient dem Zweck der Qualifizierung neuer Partner, die Kosten dafür werden vielfach mit der Franchise-Einstiegsgebühr des Franchise-Nehmers abgegolten (siehe im Einzelfall die vertragliche Regelung dafür).
- Das Ausmaß der weiteren laufenden Betreuung inkl. Fortbildung zählt zu den wichtigen Entscheidungsbereichen des Franchise-Gebers, da sie die künftigen Systemkosten bedeutend beeinflussen wird. Auch die Höhe der laufenden Franchise-Gebühren steht damit vielfach im unmittelbaren Zusammenhang.

Ebenso von Relevanz sind natürlich auch die Kosten, die ein (künftiger) Franchise-Geber für sich selbst und/oder seine Mitarbeiter für die System- bzw. Konzepterarbeitung einzuplanen hat.

Hierbei wird die Begleitung durch einen Franchise-Experten, auch wenn dieser Honorarkosten verursacht, empfohlen. Die Kosten für Fremdleistung (z.B. für die Erstellung eines Franchise-Vertrages durch einen Rechtsexperten, für die Unterstützung bei der Franchise-Handbucherstellung durch einen

Franchise-Berater) hängen u.a. von der Komplexität des Konzeptes ab. Dringend angeraten ist in jedem Fall die Unterstützung durch einen erfahrenen Franchise-Rechtsexperten bei der Franchise-Vertragsgestaltung.

- Aus den bisherigen Ausführungen wird bereits deutlich, dass die Kosten des Systemaufbaus vom aktuellen Entwicklungsstand des jeweiligen Unternehmens, das sich für die Expansion mit selbstständigen Franchise-Partnern entscheidet, wesentlich abhängen.
- Dazu kommt, dass die Kosten je nach Wirtschaftssektor und Branche erheblich abweichen. Es kann davon ausgegangen werden, dass in Dienstleistungsbranchen, in denen ein Büro für die Geschäftstätigkeit zumeist ausreichend ist, die Errichtung eines Franchise-Systems dementsprechend günstiger sein wird. Die Kosten werden steigen, wenn zusätzlich ein Ladengeschäft, Fitness-Räumlichkeiten, ein Lokal für einen Gastronomie-Betrieb u.ä.m. erforderlich sind (siehe auch Kosten Pilotbetrieb).
- (Künftige) Franchise-Geber haben vor allem zu berücksichtigen, dass oftmals viele Interessenten für das Franchise-System erforderlich sind, bis es schließlich zu einem Franchise-Vertragsabschluss kommt. Davon ausgehend sind zum einen Zeit und Kosten für den Akquise-Prozess einzuplanen, zum anderen sind finanzielle Polster ratsam zur Finanzierung der Durststrecke, bis es zu den ersten Rückflüssen kommt.

4.7 KOMMERZIELLES FRANCHISING UND SOCIAL FRANCHISING IM VERGLEICH

Die Grundgedanken des kommerziellen bzw. klassischen Franchising liegen auch der Idee des Social Franchising zugrunde, hier tritt allerdings die Gewinnorientierung in den Hintergrund. Vorrangige Zielsetzungen wie „Erreichung eines sozialen Nutzens“ und damit „Erhöhung der gesellschaftlichen Wirkung“ zeichnen die Organisationsform des Social Franchising aus.

Im Jahr 2015 befasste sich eine Studie mit dem Entwicklungsstand des Social Franchising in Österreich. Sozialunternehmen (Social Franchise- und sonstige kooperative Systeme) sowie Vertreter maßgeblicher Einrichtungen in Österreich, Deutschland und in der Schweiz nahmen an der Studie teil. Es konnten fundierte Ergebnisse zum Status-quo des Social Franchising in Österreich gewonnen werden, die auszugswise nachfolgend wiedergegeben sind (Quelle: WERT & Co. Social-Franchise-Studie 2015, Franchise-Beratung Dr. Erika Bernardi-Glatz, Wien und Dr. Angerer Marketing, Graz).

Als Arbeitsdefinition der Studie wurde folgende Definition des Social Franchising gewählt:

Social Franchising bezeichnet eine Repliziermethode nach der Idee des kommerziellen Franchising für soziale Organisationen und Unternehmen, für die sozialer Nutzen als übergeordnete Zielgröße im Vordergrund steht.

Social Franchising in Österreich: quo vadis

International erfährt die Möglichkeit der systematischen Verbreitung von sozialen Projekten bzw. Konzepten mittels Social Franchising zunehmende Aufmerksamkeit. Obwohl erste Publikationen dazu bereits auf das vorige Jahr-

hundert zurückgehen, erfolgt eine stärkere Auseinandersetzung mit der Thematik in Theorie und Praxis erst seit einigen Jahren.

Social Franchising in Österreich befindet sich noch in den Anfängen. Einzelne Erfolgsbeispiele belegen allerdings, dass mit dieser Organisationsform auch hierzulande eine vielversprechende Möglichkeit zur Replizierung etablierter Sozialprojekte vorliegt. Dementsprechend steigend ist auch das Interesse an dieser Kooperationsalternative und den Umsetzungsmöglichkeiten.

Ausgehend von den unterschiedlichen Zielsetzungen wird gelegentlich die Frage gestellt, ob es sich im Fall des Social Franchising überhaupt um „echtes“ Franchising handeln kann. Wird doch im klassischen Franchising vorausgesetzt, dass langfristig auch Gewinne von den Partnern erzielt werden können.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen kommerziellem und Social Franchising

Gemeinsamkeiten liegen insbesondere in den generell geforderten Franchise-Strukturmerkmalen. Dazu zählen Markenschutz, zumindest ein Pilotprojekt vor weitreichender Expansion, Know-how-Dokumentation mittels Vertrag und Handbuch/Handbüchern, Sicherung einheitlicher Qualitätsstandards mittels Controlling, Aus- und Fortbildung sowie auch einheitlichen CI-Elementen.

Die wohl wesentlichsten Unterschiede liegen neben der bereits erwähnten unterschiedlichen Zielsetzung im Kreis der beteiligten Akteure.

- Sind es im Fall des kommerziellen Franchising neben Franchise-Geber und Franchise-Nehmer deren Kunden, die für die erhaltene Leistung bezahlen,
- so ist im Fall des Social Franchising von Begünstigten die Rede, die vielfach die erhal-

tene Leistung nicht selbst finanzieren (können). Hier bedarf es daher weiterer System-Unterstützer (Förderer, öffentliche Hand, private Institutionen bzw. Sponsoren).

Know-how im kommerziellen Franchise-Segment als Entwicklungschance für das Social Franchising

Mit Social Franchising liegt eine Kooperationsalternative vor, die in unterschiedlichen Erscheinungsformen zur Umsetzung gelangen kann. Spätestens dann, wenn sich potenzielle Kooperationspartner für ein konkretes soziales Projekt oder Programm interessieren, beginnt die Suche nach bestmöglichen Kooperationsmöglichkeiten. Die Verantwortlichen stellen sich die Frage, ob überhaupt schon die Voraussetzungen für eine Verbreitung erfüllt sind und wenn ja, welche Strategie die geeignetste dafür sein könnte.

Sozialunternehmen können für die Beantwortung derartiger Fragen vom Know-how bestehender Netzwerke im kommerziellen Franchise-Segment profitieren und einen Nutzen daraus ziehen. Bislang messen sie allerdings dem Erfahrungsaustausch mit anderen sozialen Einrichtungen einen höheren Stellenwert bei als jenem mit teils seit Langem etablierten Franchise-Einrichtungen bzw. mit erfolgreichen Franchise-Systemen.

Sozialunternehmen geben zu bedenken, dass vielfach eigene Ressourcen und auch Förderungen für den Strukturaufbau fehlen. Franchise-Entwicklungsprojekte gelten oftmals bereits frühzeitig als gescheitert, wenn die erforderlichen Umsätze ausbleiben bzw. die Kosten nicht (mehr) finanzierbar sind. Damit im Zusammenhang bezeichnen sie auch die Kostenentwicklung eines wachsenden Netzwerkes als problematisch, insbesondere dann, wenn beispielsweise Stiftungsgelder oder Spenden auf demselben Niveau verbleiben, während die Kosten der Expansion des Netzwerkes steigen.

Kritische Erfolgsfaktoren des Social Franchising

- Unter den Studienteilnehmern herrscht Einigkeit darin, dass die Erfolgsfaktoren im Social Franchising mit jenen im kommerziellen Franchising vergleichbar sind.
- Für Planung und Umsetzung eines Social-Franchising-Projektes müssen sowohl für den Franchise-Geber als auch für Franchise-Nehmer tragfähige und nachhaltige Finanzierungen aufgestellt werden können (öffentlich und/oder privat/spendenfinanziert). Genau darin liege aber ein oftmals schwieriges Unterfangen.
- Als eine weitere Erfolgsvoraussetzung gilt die vielfach erforderliche lokale bzw. regionale Konzeptanpassung, ausgehend von den jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen.
- Zu einem späteren Zeitpunkt der Partnerschaft wird das Management des Netzwerkes immer wichtiger, auch dafür müssen seitens des Franchise-Gebers entsprechende Ressourcen (personell und finanziell) vorhanden sein bzw. aufgebaut werden können.
- Von Beginn an ist zu bedenken, dass die zwischenmenschliche Ebene im Social-Franchising-Segment noch mehr Gewicht hat, als dies schon im kommerziellen Franchise-Sektor der Fall ist.

4.8 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 für das gesamte System?
- Welche Leistungen übernehmen die selbstständigen Franchise-Nehmer?
- Was habe ich bei der Vertragsgestaltung zu beachten?
- Wie soll das den Vertrag ergänzende 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 – wo schon möglich ausgehend von bereits vorliegenden Erfahrungswerten – erstellt?
- Wer sind meine „idealen“ Franchise-Nehmer, welche Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale erwarte ich von diesen (siehe 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 folgende Suchmethoden für die Rekrutierung von potenziellen Franchise-Nehmern geeignet (beispielhaft):

- Franchisebörse der Wirtschaftskammern (www.franchiseboerse.at)
- Präsenz in weiteren Franchise-Portalen, Interaktion mittels Social Media (Xing, Twitter, Facebook & Co)
- Rekrutierung mittels systemeigener Website
- Diverse PR-Aktivitäten, Systempräsentationen und Veranstaltungen
- Systempräsenz bei Franchise-Messen
- Präsenz in ausgewählten (Fach-)Medien
- Kontakte zu Wirtschaftskammern, zu Franchise-Verbänden, zu sonstigen Institutionen mit Franchise-Bezug wie u.a. zu Banken und Franchise-Medien
- Nicht zuletzt Mund-zu-Mund-Propaganda im eigenen Franchise-Netzwerk

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 Besprechungs- und sonstige Termine 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- bzw. Lebenspartners?
- Lebt der Bewerber in geordneten Familienverhältnissen?
- Verfügt der Bewerber über die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Verkaufstalent, strebsam, ehrgeizig, risikobereit, kontaktfreudig, lernbereit, flexibel, führbar/führungsfähig, kompromissbereit, ehrlich)?

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?

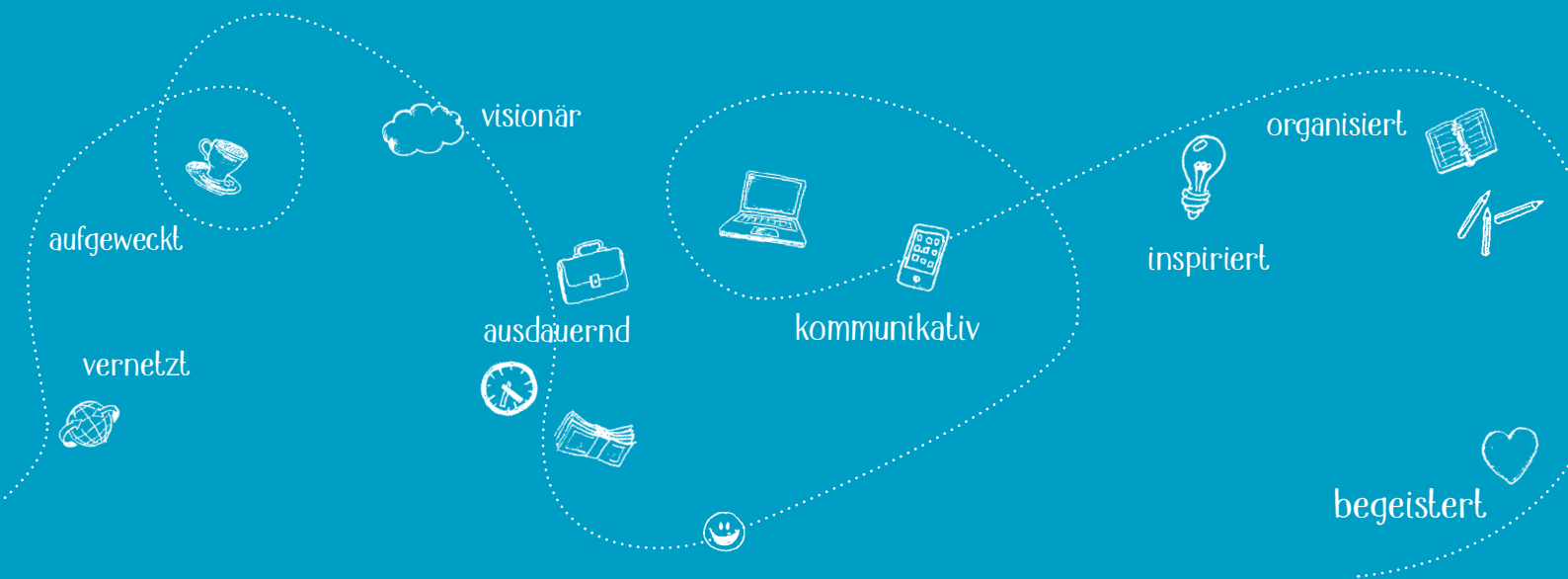
Hintergrundinformationen

- 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: Nicht nur rechtliche Fragen (Franchise-, Lizenz- und Vertriebsrecht, Datenschutz) bedürfen der Regelung durch Experten. Auch bei Fragen zu betriebswirtschaftlichen Bereichen, zur IT, zum Ladenlayout etc. empfiehlt sich eine Unterstützung durch erfahrene Berater. (Personal-)Agenturen, diverse Einrichtungen und Betreiber von Plattformen 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 einen Experten, wie Rechtsanwalt oder Juristen, das Studium von Verträgen anderer Franchise-Systeme, soweit diese Verträge zugänglich sind, oder die Berücksichtigung von Verhaltenskodizes für Franchising (z.B. des Österreichischen Franchise-Verbandes) 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 könnte 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, Um-

satzerwartungen usw. beim Franchise-Nehmer 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.

In der Regel werden Franchise-Geber im Übrigen erst dann Franchise-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.) oder aber Widerruf aufgrund des Fernabsatzgesetzes.

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 Kündungsverzicht 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 (Arbeitnehmer-eigenschaft 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 für die Laufzeit von fünf Jahren ein Wettbewerbsverbot im Sinne einer ausschließlichen Bezugsvereinbarung (siehe Kapitel 5.5, Kartellrecht) vereinbart werden.

Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot ist nach der Vertikal-GVO Nr. 330/2010 nur 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 Falle einer ausdrücklichen Vereinbarung im Mietvertrag von den Gerichten als Kündigungs-

grund 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 be-

gleitend 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 ausdrückbar) 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 unterliegen 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 nationale 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 „erfindersiche“ 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.

EU-Know-how-Richtlinie

Aufgrund der enormen wirtschaftlichen Bedeutung betrieblichen Know-hows hat sich die Europäische Union dazu entschieden, einen einheitlichen europäischen Geheimnisschutz zu schaffen. Hierdurch soll ein einheitlicher Mindeststandard beim Schutz von Know-how geschaffen werden. Mit der sogenannten Know-how-Richtlinie, die bis Juni 2018 in nationales Recht umgesetzt hätte werden sollen, kommt es zu weitreichenden Veränderungen, die Unternehmen zum Handeln zwingen. In Österreich sind dahingehend noch keine gesetzlichen Umsetzungsmaßnahmen zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Beitrags normiert worden.

Inhaltlich neu sind folgende Punkte:

- eine EU-weit einheitliche Definition (u.a. technisches und kommerzielles Know-how),

- die Vereinheitlichung der Grundzüge des Verfahrens,
- die Abstellung der widerrechtlichen Handlungen und
- die Erleichterung von Schadenersatzforderungen.

Geheimnisinhaber müssen Maßnahmen zur Geheimhaltung getroffen haben und dies in einem etwaigen Verletzungsprozess nachweisen. Neben bisherigen Ansprüchen auf Unterlassung, Beseitigung und Schadenersatz gibt es nunmehr auch Auskunfts-, Rückrufs- und Vernichtungsansprüche bei rechtsverletzenden Produkten.

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.

Datenschutz

Sofern der Franchise-Geber vom Franchise-Nehmer Daten z.B. von Kunden erhält, müssen die entsprechenden Datenschutzbestimmungen, z.B. bei Vorliegen einer Auftragsverarbei-

tung entsprechende Vereinbarung, Einwilligungen der Kunden für Newsletter und Datenweitergabe etc. beachtet werden. Weiters ist der Franchise-Nehmer für seine Kunden der Verantwortliche, genauso wie der Franchise-Geber für etwaige eigene Kunden der Verantwortliche ist. Der Datenschutz ist insofern bei Franchise-Systemen im Einzelfall genau zu prüfen und von jedem Vertragspartner nicht nur im Rahmen der Franchise-Vertragsbeziehung, sondern auch im Hinblick auf den eigenen Betrieb (Kunden, Mitarbeiter) umzusetzen.

WICHTIG: Holen Sie vor Abschluss des Vertrages fachmännischen Rat ein. Prüfen Sie die zu erwartenden Umsätze aufgrund eines selbst erstellten Business-Plans, wenn Ihnen der Franchise-Geber konkrete Zahlen (Umsätze und Gewinne) von vergleichbaren Franchise-Betrieben bzw. eines Pilot-Franchise-Betriebes oder sonstiger Erfahrungswerte zur Verfügung stellt.

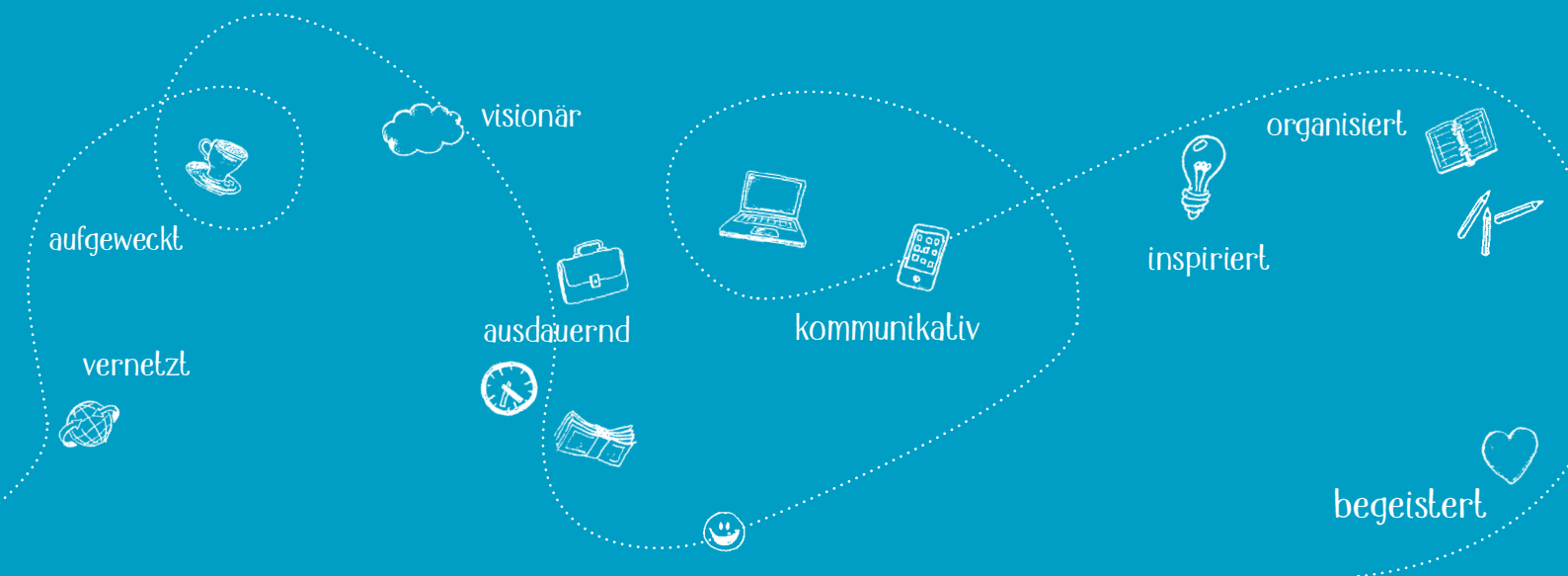
Im Streitfall prüfen Sie, ob Arbeitnehmerähnlichkeit beim Franchise-Verhältnis vorliegt. Hier gelten zahlreiche Spezialvorschriften, insbesondere haftet der Franchise-Nehmer nur wie ein Dienstnehmer, also sehr eingeschränkt.

Beachten Sie, dass bei Beendigung des Franchise-Verhältnisses dem Franchise-Nehmer je nach Art der Beendigung eine Abfindung im Fall der Überlassung der Kunden analog dem Handelsvertreterrecht sowie eine Entschädigung für nicht (völlig) amortisierte und nicht angemessen verwertbare Investitionen zwingend zustehen kann.

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 (Gründungsgeschäft).

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, Direkt-Franchising 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.

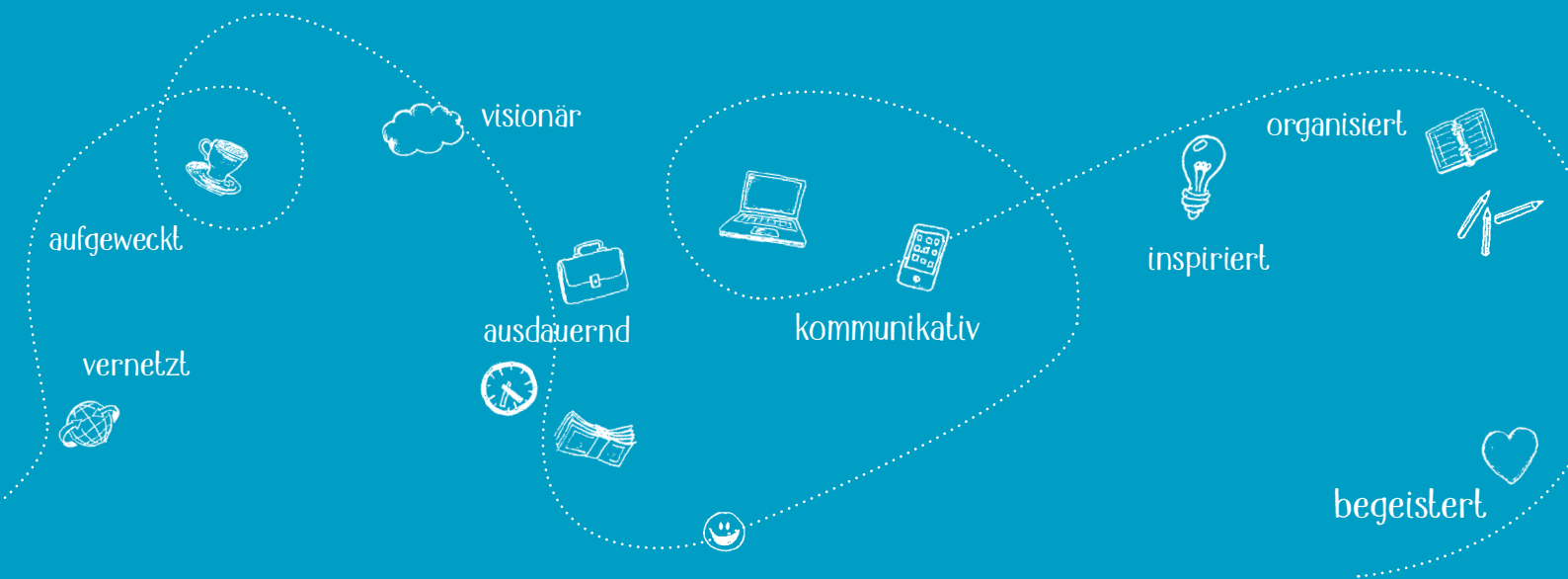
7.) Lizenzvertrag im Zielland

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 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 Interessenvertretung steht Sie Ihnen mit Rat und Tat zur Seite. <http://wko.at>

WEITERE KONTAKTE

Österreichischer Franchise-Verband

Campus 21, Liebermannstr. A01
2345 Brunn am Gebirge
Tel.: +43 (0) 2236/31 11 88
E-Mail: oefv@franchise.at
Internet: www.franchise.at

Deutscher Franchiseverband

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

Schweizer Franchiseverband

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

International Franchise Association

1350 New York Av. NW #900
Washington, DC 20005, USA
Tel.: +1 (202) 628-8000
Internet: www.franchise.org

Franchise-net.at

Internet-Portal über die deutschsprachige Franchise-Szene
Hillen 13, D-45665 Recklinghausen
Tel.: +49 (0) 2361-90627-12
E-Mail: paczynski@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

7.2 KONTAKTE 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.

WIEN

Gründerservice

Tel.: 01/514 50-1050
E-Mail: gruenderservice@wkw.at
Stubenring 8-10
1010 Wien
Ab 2019 neue Adresse:
Walcherstraße 1, 1020 Wien

Rechtsservice

Tel.: 01/514 50-1615
E-Mail: rechtspolitik@wkw.at
Stubenring 8-10
1010 Wien
Ab 2019 neue Adresse:
Walcherstraße 1, 1020 Wien

NIEDERÖSTERREICH

Gründerservice

Tel.: (02742) 851-17700,
Fax: (02742) 851-17199
E-Mail: gruender@wknoe.at
Wirtschaftskammer-Platz 1
3100 St. Pölten

Für rechtliche Fragen rund um den Franchise-Vertrag wenden Sie sich bitte an Ihre Bezirksstelle. Kontaktdaten unter: wko.at/noe/bezirksstellen

OBERÖSTERREICH

Gründerservice

Tel.: 05 90 909
Fax: 05 90 909-2800
E-Mail: service@wkooe.at
Hessenplatz 3
4020 Linz

BURGENLAND

Gründerservice

Tel.: 05 90 907
Fax: 05 90 907-2115
E-Mail: gruenderservice@wkbgl.at
Robert-Graf-Platz 1
7001 Eisenstadt

SALZBURG

Gründerservice

Tel.: 0662/88 88-541
Fax: 0662/88 88-188
E-Mail: gs@wks.at
Julius-Raab-Platz 1
5027 Salzburg

Allgemeines Unternehmensrecht

Tel.: 0662/88 88-322 od 324
Fax: 0662/88 88-584
E-Mail: rechtspolitik@wks.at
Julius-Raab-Platz 1
5027 Salzburg

STEIERMARK

Gründerservice

Tel.: 0316/601-600
Fax: 0316/601-1202
E-Mail: gs@wkstmk.at
Körblergasse 111-113
8010 Graz

Wirtschaftsservice

Tel.: 0316/601-601
Fax: 0316/601-717
E-Mail: us@wkstmk.at
Körblergasse 111-113
8010 Graz

KÄRNTEN

Gründerservice

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

Rechtsservice

Tel.: 05 90 904-720
Fax: 05 90 904-724
E-Mail: wirtschaftsrecht@wkk.or.at
Europaplatz 1
9021 Klagenfurt

TIROL

Gründerservice

Tel.: 05 90 905-2222
Fax: 05 90 905-51385
E-Mail: gruenderservice@wktiro.at
Wilhelm-Greil-Straße 7
6020 Innsbruck

Rechtsservice

Tel.: 05 90 905-1111
Fax: 05 90 905-1386
E-Mail: rechtsservice@wktiro.at
Wilhelm-Greil-Straße 7
6020 Innsbruck

VORARLBERG

Gründerservice

Tel.: 05522/305-1144
Fax: 05522/305-108
E-Mail: gruenderservice@wkv.at
Wichnergasse 9
6800 Feldkirch

Rechtsservice

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

7.3 STICHWORTVERZEICHNIS

A	Austria Wirtschaftsservice GmbH	23
B	Begriff Franchising	9
C	Checkliste Systemaufbau	42
	Checkliste Franchise-Nehmer-Auswahl	43
	Checkliste für Franchise-Nehmer	27
D	Datenschutz	58
	Depotsystem	15
	Dienstleistungs-Franchising	14
	Direktvertrieb	15
E	Einschulung	22, 24
	Einstieg in das System	28
	Einstiegsgebühr	17, 23, 52
	Entwicklung des Systems	16
	Erfolgsfaktoren	32
	Erfolgsvoraussetzungen	31
	Ethikkodex	10
F	Filialsystem	14
	Finanzierung	22, 23f, 28
	Förderung	23f
	Franchise-Formen	14
	Franchiseähnliche Vertriebsysteme	14ff
	Franchisebörse	21, 43, 64
	Franchise-Gebühr	17, 52
	Franchise-Handbuch	32, 38ff
	Franchise-Nehmer-Auswahl	43
	Franchise-Paket	34
	Franchise-Vertrag	32, 46ff
G	Gebietsentwicklungsvertrag	62
	Genossenschaften	15
	Geschäftsidee	9
	Gewerberecht	54, 55
	Gründung durch Franchising	20ff
H	Haftung	47f, 52
	Handelsagentensystem	15
I, J	Internationalisierung	60ff
	Joint-Venture	61ff
K	Kartellrecht	57f
	Know-how	31, 48, 51, 57
	Kommissionssystem	15
	Konflikte	35ff, 37f
	Konsumentenschutz(gesetz)	46f

K	Kontakte	64ff
	Konzeption	34
	Kooperation	15
	Kosten Systemaufbau	39ff
	Kosten- und Erlösplanung	28
	Kündigung	49, 52
L	Laufende Gebühren	17
	Leistungen	16
	Lizenzsystem	14f
	Lizenzvertrag	62
	Logistik	39
M	Marke(nrecht)	56
	Marktpotenzial	32
	Marktverhältnisse	27
	Master-Franchise	62
	Mietvertrag	54ff
	Multiplikation	35
N	Neugründungs-Förderungsgesetz (Neufög)	24
	Niederlassung	61
O	Öffentliche Fördermittel	23
	Österreichischer Franchise-Verband	64
P	Pacht	54ff
	Pilotierung	35
	Produktions-Franchising	14
R	Rechtliche Rahmenbedingungen	46ff
S	Schattenseiten	25
	Schutzrechte	16, 28, 53
	Situationsanalyse	34
	Social Franchising	40ff
	Sonnenseiten	24
	Sonstige Gebühren	17
	Strategie	34
	Systemmanagement	35ff
T	Tochtergesellschaft	61
U	Umfeldanalyse	34
	Unternehmensanalyse	34
V	Vertragsauflösung	46, 52
	Vertragshändlersystem	15
	Vertriebs-Franchising	14
W	Was ist Franchising?	9f
	Weiterbildung	33, 44, 51
	Werbung	25, 50f
	Wettbewerbsrecht	56
	Wettbewerbsverbot	50
	Wirtschaftskammer	64, 65ff



Innovation, Wachstum und Arbeitsplätze -
dafür stehen Jungunternehmer.
Um dieses unternehmerische Potenzial auch
in Zukunft garantieren zu können, braucht es
eine **starke Interessenvertretung,**
kompetentes Service und ein
attraktives Netzwerk.
Die Zukunft der Wirtschaft ist unser Job!

JUNGE WIRTSCHAFT -
SEI TEIL DES NETZWERKS ZUM ERFOLG!

WACHSTUM

JUNGE
WIRTSCHAFT

INTERESSEN
VERTRETUNG

SERVICE

NETZWERK

INNOVATION

Kostenlos Mitglied bei der Jungen Wirtschaft werden (ausgenommen Vorarlberg): → www.jungewirtschaft.at

aufgeweckt



begeistert



vernetzt



visionär



kommunikativ



inspiriert



ausdauernd

organisiert



Geber > Franchise < Nehmer

Die kostenlose Börse gibt einen Überblick über österreichische und internationale Franchise-Systeme, die Franchise-Nehmer suchen. Interessierte können direkt mit den Franchise-Gebern Kontakt aufnehmen.

www.franchiseboerse.at



WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS
GRÜNDERSERVICE