

# **Unternehmenswachstum über Franchisesysteme**

**Eine Untersuchung der Chancen und Risiken von Franchise Konzepten aus strategischer, operativer und rechtlicher Sicht.**

**Was sind die Voraussetzungen für einen möglichen Erfolg?**

Bachelorarbeit

SE 500.111 Strategisches Management

LV-Leiter: Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Universität Salzburg

Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

SS 2014

Erstellt von

Stefanie Lachmayer

0521545

D 033 500

Bachelorstudium Recht und Wirtschaft

Salzburg, 30. Juni 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b><u>1</u></b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>FRANCHISING</u></b>	<b><u>2</u></b>
2.1	MCDONALD'S	2
2.2	WAS IST FRANCHISING?	3
2.2.1	ENTSTEHUNG UND DEFINITION	3
2.2.2	SYSTEMTEILNEHMER	5
2.2.3	ARTEN VON FRANCHISING	7
2.2.4	INTERNATIONALES FRANCHISING	8
2.2.5	ZWISCHENERGEBNIS	9
2.3	WAS UNTERSCHIEDET FRANCHISING VON ANDEREN VERTRIEBSSYSTEMEN?	9
2.3.1	DIREKTVERTRIEB	10
2.3.2	VERTRIEB ÜBER FILIALEN ODER TOCHTERGESELLSCHAFTEN	10
2.3.3	JOINT-VENTURES	11
2.3.4	HANDELSVERTRETERVERHÄLTNISSE	11
2.3.5	VERTRAGSHÄNDLER ODER ALLEINVERTRIEBSSYSTEME	12
2.3.6	LIZENZ- UND FRANCHISESYSTEME	13
<b><u>3</u></b>	<b><u>VOR- UND NACHTEILE VON FRANCHISESYSTEMEN</u></b>	<b><u>16</u></b>
3.1	VORTEILE	16
3.1.1	AUS DER SICHT DES FRANCHISEGEBERS	16
3.1.2	AUS DER SICHT DES FRANCHISENEHMERS	17
3.1.3	GEMEINSAME VORTEILE	17
3.2	NACHTEILE	18
3.2.1	AUS DER SICHT DES FRANCHISEGEBERS	18
3.2.2	AUS DER SICHT DES FRANCHISENEHMERS	19
3.3	ZWISCHENERGEBNIS	20
<b><u>4</u></b>	<b><u>UNTERNEHMENSWACHSTUM ÜBER FRANCHISEKONZEPTE</u></b>	<b><u>21</u></b>
4.1	UNTERNEHMENSWACHSTUM	21
4.2	LEBENSZYKLUS	23
4.2.1	BEISPIEL MCDONALD'S	25
<b><u>5</u></b>	<b><u>RECHT IM FRANCHISING</u></b>	<b><u>26</u></b>
5.1	RECHTSLAGE IN ÖSTERREICH UND DEUTSCHLAND	26

<b>5.2 FRANCHISEVERTRAG</b>	<b>26</b>
5.2.1 VORVERTRAG	27
5.2.2 HAFTUNG	28
5.2.3 VERTRAGSBEENDIGUNG	29
<b><u>6 CHANCEN UND RISIKEN VON FRANCHISESYSTEMEN</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b>6.1 CHANCEN</b>	<b>31</b>
6.1.1 STRATEGISCH	31
6.1.2 OPERATIV	31
6.1.3 RECHTLICH	32
<b>6.2 RISIKEN</b>	<b>32</b>
6.2.1 STRATEGISCH	32
6.2.2 OPERATIV	32
6.2.3 RECHTLICH	33
<b><u>7 RESÜMEE: FRANCHISING – EIN ERFOLGSREZEPT?</u></b>	<b><u>34</u></b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Beziehungsgeflecht zwischen Franchisegeber, Franchisenehmer und Kunden... 9	9
Abbildung 2: Die drei Komponenten des Erfolges (eigene Darstellung) .....	15
Abbildung 3: Unternehmenszyklus und Cashflow-Entwicklung nach Paul 2004 .....	23
Tabelle 1: Arten des Unternehmenswachstums .....	22

## Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
i.V.m.	in Verbindung mit
Nr.	Nummer
S.	Seite
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

2013 konnten in einer vom Österreichischen Franchise-Verband, kurz ÖFV, initiierten Umfrage rund 450 aktive Franchisesysteme in Österreich identifiziert werden. Von diesen Franchisesystemen befindet sich knapp die Hälfte in der aufstrebenden Expansionsphase des Prozesses. Ein deutliches Zeichen dafür, dass sich die Branche in Österreich auf einem soliden Wachstumskurs befindet.<sup>1</sup> Internationale Größen wie McDonald's, OBI, Calzedonia, RE/MAX oder Mercedes-Benz haben es vorgemacht und Unternehmen, wie Fressnapf und BackWerk haben es ihnen gleich getan. Unternehmenswachstum und Expansion über Franchisesysteme.

Den Auftakt zu dieser Arbeit macht der wohl bekannteste und erfolgreichste Vertreter der Franchisekonzeption – der Fastfood-Riese McDonald's – mit einem kleinen Einblick in seine Geschichte und seinen Werdegang. In den ersten Kapiteln wird sodann ein Überblick über allgemeine Fakten dieses Vertriebs- und Absatzsystems gegeben. Im dritten Teil dieser Arbeit werden die Vor- und Nachteile des Franchisings aufgezeigt. Kapitel vier behandelt das Wachstum von Unternehmen generell und jenes von Franchiseunternehmen im Besonderen und beschäftigt sich zudem mit dem Lebenszyklus von Unternehmen. Kapitel fünf widmet sich den rechtlichen Aspekten des Franchisekonzepts. Auf den nachfolgenden Seiten in Abschnitt sechs werden sodann jene Chancen und Risiken angeführt und untersucht, welche nach Ansicht der Autorin besondere Beachtung finden sollten. Ziel dieser Arbeit ist es, jene Chancen und Risiken von Franchisesystemen zu identifizieren, die am meisten den Erfolg dieser Idee versprechen bzw. gefährden. Allgemeines Erfolgsrezept oder stellt dieses Geschäftsmodell doch große Ansprüche an seine Teilnehmer? Wie sehen der perfekte Franchisegeber und der ideale Franchisenehmer aus?

Die Recherchetätigkeiten für diese Arbeit beschränkten sich ausschließlich auf Literaturquellen sowie Online-Informationen. Es wurde keine Fallstudie zum Thema erarbeitet.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit sind sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Arbeit geschlechtsneutral zu verstehen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hajek, P. / Siegl, A.: Franchising in Österreich 2013, Österreichischer Franchise-Verband, URL: <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/presse/statistiken-pdfs/franchise-statistik-oesterreich-2012.pdf> (07.06.2014).

## 2 Franchising

### 2.1 McDonald's

Ein Amerikanischer Traum wird wahr und es beginnt im Jahr 1955, in dem Firmengründer Ray Kroc das erste McDonald's Restaurant in Illinois, USA eröffnet und damit auch den Grundstein für die heutige Form des Franchising legt.<sup>2</sup> Noch im selben Jahr vergibt er die erste Restaurant-Lizenz an einen Partner. Im Folgejahr erhalten bereits acht weitere Franchisenehmer Restaurant-Lizenzen und bereits 1970 gibt es McDonald's Restaurants in allen 50 US-Bundesstaaten. Heute, fast 60 Jahre später, versorgen 34.000 Restaurants Menschen in 119 Ländern dieser Erde mit Fast Food der Marke mit dem goldenen „M“.<sup>3</sup>

Und alles begann mit einer Idee der Gebrüder Richard und Maurice McDonald, welche ein Restaurant erfolgreich mit standardisierten Rezepten und Verfahren betrieben. Mit den Brüdern McDonald schloss Ray Kroc einen Lizenzvertrag, um nach deren Beispiel ein Restaurant zu führen und expandierte später als Alleineigentümer diese Geschäftsidee in die ganze Welt. Ein Geschäftskonzept geprägt von einem System intensiver Partnerschaft zwischen Zentrale und Franchisenehmern sowie Standardisierung und Vereinheitlichung der Organisationsstruktur.<sup>4</sup> Von Beginn an wird großer Wert auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gelegt und Werbung und PR werden bald groß geschrieben. Qualität, Service und Sauberkeit sind Grundpfeiler, auf die auch in schlechten Zeiten stets gebaut wird.<sup>5</sup> Schließlich arbeitete sich McDonald's zur größten Restaurantkette der Welt hoch – ein Erfolg, der diesem Konzept unlegbar Recht gibt.<sup>6</sup>

Heute ist McDonald's weltweiter Marktführer in der Systemgastronomie, wie das Dienstleistungsfranchising in der Gastronomie auch genannt wird. 150 der derzeit 189 McDonald's Restaurants in Österreich werden von selbständigen Franchisenehmern betrieben. Die verbleibenden Restaurants gehören dem McDonald's Konzern und werden von diesem geführt.<sup>7</sup> 2013 erwirtschaftete McDonald's Österreich einen Umsatz von über EUR 550 Millionen und beschäftigte rund 9.400 Mitarbeiter.<sup>8</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband: Existenzgründung mit System. Ein Leitfaden des Deutschen Franchise-Verbandes e.V., 2003, URL: <http://www.gruenderblatt.de/files/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (16.06.2014), S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Franchise-Nehmer Broschüre Stand Dezember 2013, URL: [http://www.mcdonalds.at/downloads/company/FN\\_Broschuere\\_Dezember\\_2013.pdf](http://www.mcdonalds.at/downloads/company/FN_Broschuere_Dezember_2013.pdf) (10.06.2014), S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. McDonald's Nachhaltigkeitsbericht 2013, URL: <http://www.mcdonalds.at/downloads/katalog/nachhaltigkeit2013/index.html> (10.06.2014), S. 12.

<sup>5</sup> Vgl. Franchise-Nehmer Broschüre, 2013, S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Franchise-Nehmer Broschüre, 2013, S. 12.

<sup>7</sup> Vgl. Franchise-Nehmer Broschüre, 2013, S. 3.

<sup>8</sup> Vgl. Über McDonald's, Unternehmen, URL: <http://www.mcdonalds.at/> (10.06.2014).

## 2.2 Was ist Franchising?

### 2.2.1 Entstehung und Definition

Der Begriff „Franchising“ stammt aus dem Französischen und leitet sich von „franc“ „frei“ ab. Im Mittelalter bedeutete dies frei von Steuern und Zöllen zu sein. In Frankreich und Großbritannien des 17. und 18. Jahrhunderts verstand man unter dem Begriff „franchise“ die Einräumung von Privilegien, monopolartigen Rechten gegen ein Entgelt, an einzelne Kaufleute durch Könige und Feudalherren.<sup>9</sup> Seine heutige Bedeutung als Vertriebssystem wurzelt jedoch in Amerika des 19. Jahrhunderts, wo die Singer Sewing Machine Company reisenden Händlern erstmals exklusive Verkaufsrechte an ihren Nähmaschinenenerzeugnissen einräumte. Große Namen wie General Motors oder Coca Cola folgten. Ein Netzwerk von lokalen Abfüllstationen erhielt den Sirup für die Herstellung des Kultgetränks unter der geschützten Marke.<sup>10</sup>

Heute definiert der Österreichische Franchise-Verband in Punkt 1 seines Ethikkodexes den Begriff des Franchising in Anlehnung an die Definition des Europäischen Franchise-Verbandes<sup>11</sup>, wie folgt:

*„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“<sup>12</sup>*

Zusammenfassend kann man von einem Vertriebssystem zur Vermarktung von Erzeugnissen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit sprechen. Franchisegeber und Franchisenehmer werden

<sup>9</sup> Vgl. Goebel, J.: Franchising im Rechtsvergleich – Eine Untersuchung nach dem österreichischen, dem deutschen sowie dem englischen Recht, Salzburg, 2005, S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 13 f.

<sup>11</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 22.

<sup>12</sup> Österreichischer Franchise-Verband: Ethikkodex, URL: <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/oefv-unterlagen-mitglied-neu/ethikkodex.pdf> (10.06.2014), S. 1.



gleichermaßen als rechtlich und finanziell selbständige und unabhängige Unternehmen bezeichnet mit gegenseitiger Berechtigung und Verpflichtung, gegen ein Entgelt des Franchisenehmers. Die Geschäftsbeziehung besteht für die Dauer eines schriftlich abgeschlossenen Franchisevertrages. Dem Franchisenehmer wird eine Art Franchisepaket zur Verfügung gestellt: Neben dem spezifischen Produkt oder der Dienstleistung wird ihm zudem eine erprobte Geschäfts- und Marketingkonzeption, eine Marke, wertvolles Know-how sowie laufende Unterstützung von Seiten des Franchisegebers zuteil. Im optimalen Fall entwickelt der Franchisegeber das Geschäftskonzept stetig weiter und schafft Innovationen, von denen der Franchisenehmer profitiert.<sup>13</sup>

Eine Kooperation zweier unabhängiger Partner zur Erreichung gemeinsamer Ziele, Ausnützung von Synergien und einer stärkeren Position am Markt.<sup>14</sup> Und all dies unter der Grundidee des Franchising „Partnership for Profit“. Denn nur, wenn diese Prämisse erfüllt ist, beide Partner ihre wirtschaftlichen Vorteile in dieser Zusammenarbeit sehen und auch daraus ziehen – diesen Slogan tagtäglich leben und verinnerlichen – kann eine solche Partnerschaft auf Dauer bestehen.<sup>15</sup>

Der Deutsche Franchise-Verband beschreibt ein Franchise-System auch kurz als „*kooperatives, arbeitseiliges und straffes Vertriebssystem mit vertikaler Struktur*.“<sup>16</sup>

Aus der Praxis entstanden, fehlt aufgrund der historischen als auch anwendungstechnischen Vielseitigkeit dieses Konzeptes, eine gesetzliche Grundlage und Definition.<sup>17</sup> Mit der wettbewerbsrechtlichen GruppenfreistellungsVO für Franchisevereinbarungen vom 30.11.1988 fand der Begriff erstmals Niederschlag in einer gesetzlichen Legaldefinition durch die Europäische Kommission.<sup>18</sup> Diese Verordnung wurde 1999 durch die auch heute noch gültige EG-FreistellungsVO für vertikale Vereinbarungen Nr. 2790/99 abgelöst.<sup>19</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Flohr E./Frauenhuber W./Liebscher Ch./Wildhaber Ch. (Hrsg.): Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern – Wachstum beschleunigen, 2., völlig überarbeitete Aufl., München et al., 2003, S. 46.

<sup>14</sup> Vgl. Detroy E.-N./Behle Ch./vom Hofe R.: Handbuch Vertriebsmanagement, München, 2009, S. 36 f.

<sup>15</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze Nebel J./Schulz A./Flohr E. (Hrsg.): Das Franchise System – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4., vollständig überarbeitete Aufl., München, 2008, Vorwort zu Kapitel I.

<sup>16</sup> Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 5.

<sup>17</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 17.

<sup>18</sup> VO Nr. 4087/88 vom 30.11.1988 (in Kraft getreten 1.2.1989), ABl. L 359/46 vom 28.12.1988.

<sup>19</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 35.

### 2.2.2 Systemteilnehmer

Die grundlegenden Teilnehmer im Franchising werden Franchisegeber, Franchisenehmer und Franchisezentrale genannt.<sup>20</sup> Auf diese dritte Institution wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

#### 2.2.2.1 Franchisegeber

Es beginnt mit einer Idee... Oberste und grundlegende Voraussetzung für den Aufbau eines Franchisesystems ist eine innovative und multiplizierbare Geschäftsidee, deren Erfolgspotential am Markt der Franchisegeber in mindestens einem Pilotbetrieb bereits aufgezeigt hat.<sup>21</sup>

Die Frage „Wie vertreibe ich meine Produkte?“ wird mehr und mehr zur zentralen Frage und kann über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Es ist neben Finanzierung, Beschaffung, Produktion oder der Verwaltung des Humankapitals nur eine von vielen Aufgaben, denen sich ein Unternehmen stellen muss.<sup>22</sup> Trifft ein Unternehmer, nach eingehender Analyse und Bewertung von alternativen Vertriebsformen und Prüfung der Eignung seiner Geschäftsidee auf deren Franchisefähigkeit hin, die strategisch bedeutende Entscheidung zum Aufbau eines modernen Franchisesystems – auch gerne als die „Königsklasse der Vertriebsorganisationen“ genannt – so bezeichnet man ihn fortan als Franchisegeber.<sup>23</sup> Er wählt das Franchising als seine Art zu vertreiben und zu wachsen – Franchising, primär als Vertriebsstrategie aber richtungsweisend als Wachstumsstrategie zu verstehen. Der Franchisegeber, wie auch der Franchisenehmer, ist und bleibt eine rechtlich selbständige Unternehmung.

#### **Aufgaben des Franchisegebers:**

In der Begriffsdefinition des Deutschen Franchise-Verbandes werden klar die Aufgaben des Franchisegebers gegenüber seinem Partner aufgezählt, im Gegensatz zur Definition des Österreichischen Franchise-Verbandes:

<sup>20</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 17.

<sup>21</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 8.

<sup>22</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 21.

<sup>23</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 17.

*„Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer laufend und aktiv zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln.“<sup>24</sup>*

Wie bereits gehört, besteht die primäre Aufgabe des Franchisegebers darin ein fertiges Geschäftskonzept von A-Z zu entwickeln – vom Produkt über die Werbung zur Gestaltung der Geschäftsräume oder auch die Schulung der Mitarbeiter – dieses in mindestens einem Pilotbetrieb zu testen und zu optimieren, um es dann erfolgserprobt multiplizieren zu können. Neben dem eigentlichen Produkt, dem Betriebsaufbau – der „Hardware“, verpflichtet sich der Franchisegeber überdies zur Verfügungstellung der „Software“. <sup>25</sup> Denn das Franchisepaket beinhaltet zudem Konzepte für die Beschaffung, den Absatz und die Organisation, das Nutzungsrecht an den Schutzrechten des Franchisegebers sowie Aus- und ständige Weiterbildung und Unterstützung des Franchisenehmers. Zudem verpflichtet sich der Franchisegeber zur fortwährenden Weiterentwicklung des Konzeptes, zu laufender Innovation.<sup>26</sup> Auch gibt der Franchisegeber die Ziele und Strategien des Franchisesystems vor und diese in Verbindung mit Beratung an seine Franchisenehmer weiter.<sup>27</sup>

#### **2.2.2.2 Franchisenehmer**

Der Franchisenehmer – Jung-Entrepreneur – als selbständiger Partner des Franchisegebers verkauft das Produkt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Hierfür trägt er das wirtschaftliche Risiko.<sup>28</sup> Wie auch der Franchisegeber ist er rechtlich und finanziell unabhängig.

#### **Aufgaben/Pflichten des Franchisenehmers:**

Der Franchisenehmer verpflichtet sich gemäß Vertrag zur Führung des Unternehmens an seinem Standort nach dem Vorbild des Franchisegebers – *„ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben“*<sup>29</sup>. Mit diesem Satz erhält der Franchisenehmer sein Recht zur Führung eines Geschäftes, jedoch auch die strikte Verpflichtung dies nach den genauen Regeln und Vorgaben

<sup>24</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 3.

<sup>25</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 10.

<sup>26</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 4 f.

<sup>27</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 9.

<sup>28</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 491 f.

<sup>29</sup> Österreichischer Franchise-Verband, S. 1.

des Franchisegebers zu tun. Er verpflichtet sich zudem zu einem direkten oder indirekten Entgelt. In den meisten Franchisesystemen fallen hierunter eine einmalige Eintrittsgebühr sowie laufende Zahlungen, welche an den Umsatz gebunden sein können.<sup>30</sup> Die Investitionen am Standort trägt der Franchisenehmer selbst. Trotzdem spricht man von einem relativ geringem Kapitaleinsatz auf Seiten des Franchisenehmers, denn er erspart sich sämtliche Kosten die einer „wahren“ Unternehmensgründung vorausgehen, wie etwa Kosten für Forschung und Entwicklung oder jene eines möglichen Fehlschlages. Auch erspart er sich jenes Kapital, welches eigentlich für den Aufbau einer Marke, unter der er jedoch von Beginn an Geschäfte tätigen kann, notwendig ist.<sup>31</sup> Der Franchisenehmer verkauft (produziert diese teilweise zuvor selbst) seine Waren oder Dienstleistungen am Standort der neuen Franchiseniederlassung. Im Zuge des operativen Geschäftes kann er auch zu standortbezogenem Marketing, Marktforschung oder regionaler Werbung verpflichtet sein. Ihm obliegt die Aufgabe der Mitarbeiterrekrutierung und –schulung. Ganz generell übernimmt er das Human Resource Management in seiner Niederlassung. Ein reger Informationsaustausch zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer zur Vermehrung des gemeinsamen Wissens und möglicher Nutzenziehung hieraus versteht sich von selbst. Zudem ist der Franchisenehmer zur Teilnahme an den Schulungen und Trainings seines Franchisegebers verpflichtet.<sup>32</sup>

### 2.2.3 Arten von Franchising

Gemäß der Entscheidung des EuGH im Falle „Pronuptia“ aus dem Jahre 1986 fand eine Kategorisierung der verschiedenen Formen des Franchisings anhand des Absatzproduktes statt:<sup>33</sup><sup>34</sup>

**Warenfranchising** auch Vertriebsfranchising genannt: das Produkt wird vom Franchisegeber produziert und vom Franchisenehmer unter Wahrung der Kennzeichen des Franchisegebers vertrieben;

**Dienstleistungsfranchising:** Erbringung von Dienstleistungen gemäß dem Konzept des Franchisegebers durch die Franchisenehmer, z.B. Gastronomie, z.B. McDonald's (obwohl es auch Merkmale des Produktionsfranchisings aufweist);

<sup>30</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 491.

<sup>31</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 491 f.

<sup>32</sup> Vgl. die letzten sechs Sätze mit Nebel et al., 2008, S. 8 f.

<sup>33</sup> Vgl. Förderland, WEKA MEDIA GmbH & Co. KG: Franchising, URL: <http://www.foerderland.de/gruendung/gruendungsvarianten/franchising/vorteile-des-franchisings/> (15.06.2014).

<sup>34</sup> Vgl. hierzu und den gesamten Abschnitt 2.2.3 mit Goebel, 2005, S. 38 f.

**Produktionsfranchising** auch industrielles Franchising genannt: sowohl die Produktion nach Vorgabe des Franchisegebers als auch der Vertrieb der Produkte fallen in die Zuständigkeit des Franchisenehmers, z.B. Coca Cola und Pepsi;

**Mischfranchising:** meist fallen Franchisesysteme in diese vierte Kategorie, da sie oft Elemente der verschiedenen Typen aufweisen und somit nicht klar zuzuweisen sind.

#### 2.2.4 Internationales Franchising

Entscheidet sich ein Franchiseunternehmen für den Markteintritt in einem anderen Land so sieht es sich gewissen Schwierigkeiten gegenüber. Vielleicht mangelt es am notwendigen kulturellen Hintergrundwissen, Kenntnissen über die lokalen Marktgegebenheiten oder rechtlichen und politischen Anforderungen. In diesem Fall würde sich das Master-Franchising anbieten, welches ausländischen Franchiseunternehmen die Möglichkeit des Markteintritts auf heimischen Märkten erleichtert. Auch hier steht dem ausländischen Franchisegeber ein Partner zur Seite, der Master-Franchisenehmer. Im Unterschied zum herkömmlichen Franchisenehmer eröffnet dieser jedoch nicht selbst eine Niederlassung im neuen Markt sondern sucht wiederum eigene lokale Franchisenehmer in diesem bestimmten Gebiet.<sup>35</sup>

In Europa erfreut sich aus diesem Grund, der zunehmenden Internationalisierung von Franchisesystemen, die EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen, einer immer größeren Bedeutung.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. die letzten fünf Sätze mit Pauli, K. S.: Franchise. Franchising – Chancen und Risiken, in Gründerzeiten, Informationen zur Existenzgründung und –sicherung Nr. 4 (aktualisierte Ausgabe 09/2004), Berlin, 6 S.

<sup>36</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 187.

### 2.2.5 Zwischenergebnis

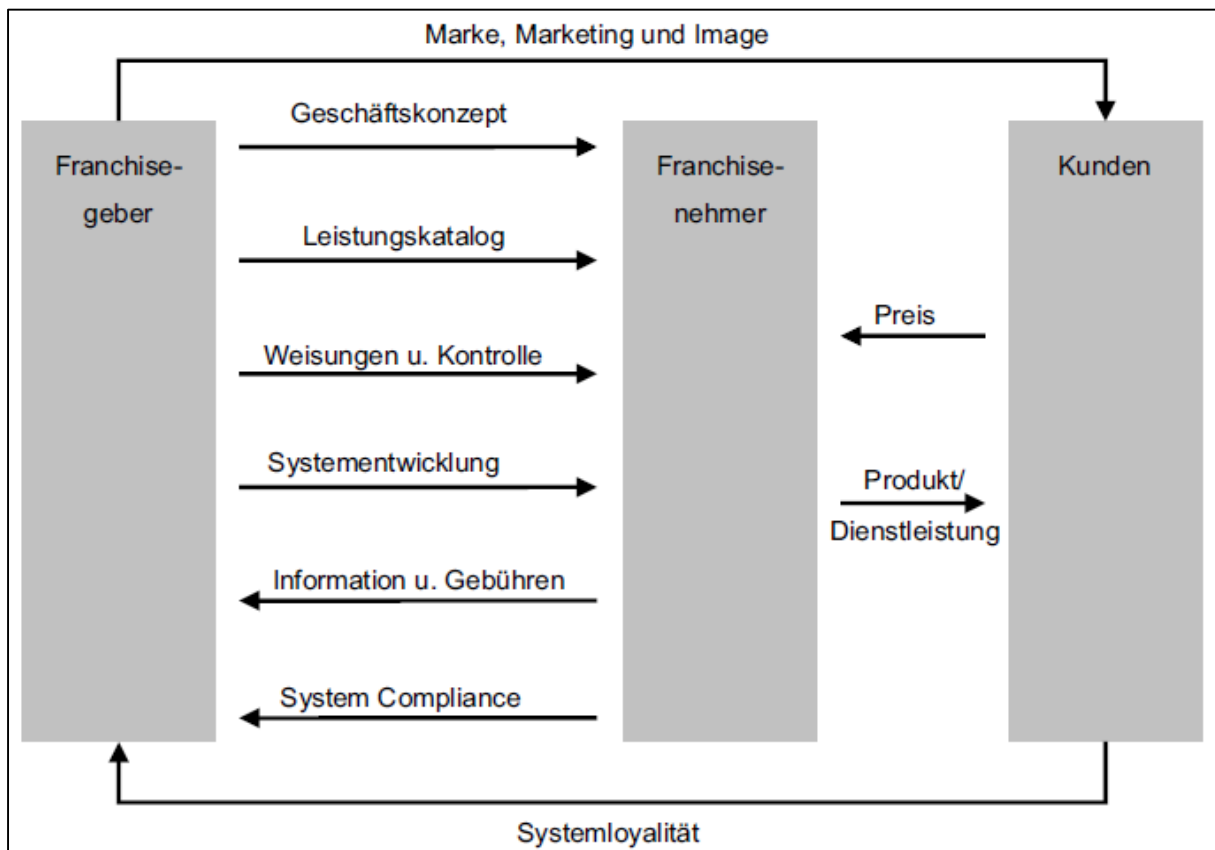


Abbildung 1: Beziehungsgeflecht zwischen Franchisegeber, Franchisenehmer und Kunden<sup>37</sup>

Eine sehr anschauliche Darstellung des Konstrukts Franchising liefert Abbildung 1. Sie zeigt klar die Beziehungen der drei Akteure, Franchisegeber, Franchisenehmer und Kunde auf, den Austausch von Ressourcen zwischen den beiden Systempartnern, sowie das operative Geschäft – den Tausch Produkt gegen Preis – in der Beziehung Franchisenehmer und Kunde. Der Franchisegeber tritt nur über das Marketing, die Marke und das Image itself mit dem Kunden in Verbindung. Macht er einen guten Job, belohnen sie ihn mit Systemloyalität.

## 2.3 Was unterscheidet Franchising von anderen Vertriebssystemen?

Um jene Punkte herausarbeiten zu können, welche den Unterschied des Franchisings zu alternativen Vertriebssystemen ausmachen, werden im Nachfolgenden die wichtigsten Arten von Vertriebssystemen beschrieben. Auf dieser Ebene befindet man sich im Gestaltungsprozess bei der Frage nach der Selektion der Vertriebssysteme, einem von drei Schwerpunkten neben der Generierung von Absatzmittlern und dem Umgang mit diesen sowie der Vertragsvereinbarung.

<sup>37</sup> Vgl. Ahlert D./Ahlert M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, 2010, S. 34.

Grundlegend wird hier über die Bestimmung der Struktur der Vertriebskanäle – horizontal und vertikal – entschieden. Auf der vertikalen Achse spricht man von der Anzahl der Absatzstufen: entscheide ich mich für einen direkten oder indirekten Vertrieb.<sup>38</sup>

### 2.3.1 Direktvertrieb

Im Unterschied zu allen nachfolgend beschriebenen Vertriebswegen wird im Zuge des Direktvertriebes kein Absatzmittler zwischen das primäre Unternehmen – den Hersteller – und den Endkunden geschaltet. Der Verbraucher geht direkt mit dem Produzent des Produktes eine rechtliche und wirtschaftliche Beziehung ein. Diese Art des Vertriebes ist dann sinnvoll, wenn die Verhältnisse am heimischen Markt und dem Zielmarkt sehr ähnlich sind, diese sich auch geographisch nahe liegen, oder keine bzw. nur wenig Spezialisierung für den gewählten Zielmarkt nötig ist. Hierunter fallen rechtliche, kulturelle oder auch sprachliche Bedingungen. Klarer Vorteil dieses Systems ist die Unabhängigkeit gegenüber Dritten, die erhöhte Flexibilität mit der veränderten Erfordernissen entgegen getreten werden kann sowie die Möglichkeit direkt auf den Endmarkt Einfluss zu nehmen.<sup>39</sup>

### 2.3.2 Vertrieb über Filialen oder Tochtergesellschaften

Diese Art von Vertrieb ist dem Franchising sehr ähnlich und von außen durch den Kunden nicht zu unterscheiden.<sup>40</sup> Unterscheidbar macht diese beiden Vertriebssysteme allein ihr Innenleben. Beim Vertrieb über Filialen oder Tochtergesellschaften ist zwischen den Hersteller und den Endkunden eine „eigens beherrschte Organisation“<sup>41</sup> geschaltet. Es handelt sich um ein System von Filialen, welche alle durch den Inhaber des gesamten Filialsystems geführt werden und nicht wie die Niederlassungen im Franchising von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Franchisenehmern.<sup>42</sup> Ein weiterer großer Unterschied zeigt sich beim Kapital. Die Investitionen für diese Filialen oder Tochtergesellschaften werden vom Stammunternehmen getragen und bedeuten somit eine hohe Kapitalbindung und -belastung. Auch werden, wie beim Franchising viele Aufgaben im neuen Zielmarkt von diesen zwischengeschalteten Organisationen, den Filialen, selbst erfüllt. Gemeinsam ist diesen beiden Vertriebsarten auch die Nähe zum Kunden

<sup>38</sup> Vgl. die letzten drei Sätze Detroy et al., 2009, S. 93.

<sup>39</sup> Vgl. den letzten Absatz Flohr et al., 2003, S. 35.

<sup>40</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 38.

<sup>41</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 35.

<sup>42</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 38.

am jeweiligen Markt, das einheitliche Auftreten und die Kontrolle gleichbleibender Qualität – unbestreitbare Vorteile für ein Unternehmen auf dem heiß umkämpften Markt. Geführt werden diese Organisationen von Filialen und Tochtergesellschaften hierarchisch und zentral, was sich negativ auf Motivation und Zielorientierung der Mitarbeiter auswirken kann.<sup>43</sup>

### 2.3.3 Joint-Ventures

Im Joint-Venture, gemeinschaftlichen Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit gegründet von mindestens zwei Joint-Venture-Partnern, stehen die Teilung des Risikos und die konzentrierte Ausnützung der Stärken im Mittelpunkt.<sup>44</sup> Es handelt sich um eine „institutionalisierte Form der Strategischen Allianz“<sup>46</sup> meist für das Fußfassen in ausländischen Märkten. Bei einem Joint-Venture kann es zu horizontaler Zusammenarbeit zwischen Herstellern oder auch zur Gründung einer Gesellschaft auf vertikaler Ebene zwischen Hersteller und Zwischenhändler zum gemeinsamen Absatz eines Produktes kommen. Die Beteiligung an Joint-Ventures ist personalintensiv, ist jedoch im Umkehrschluss ein direkter Maßstab für die Führungsstärke des beteiligten Unternehmens und dessen Einfluss auf die Geschäfte. Durch die Kooperation zweier Unternehmen bedarf die vertragliche Ausgestaltung einer hohen Aufmerksamkeit, da hier zwei Unternehmen mit jeweils eigener Struktur, eigenen Prozessen und Strategien aufeinander treffen.<sup>47</sup>

### 2.3.4 Handelsvertreterverhältnisse

Bedient sich der Hersteller zum Vertrieb seiner Erzeugnisse an den Endkunden eines Absatzmittlers so spricht man von einstufigem, indirektem Vertrieb und vom Handelsvertreter als Absatzmittler.<sup>48</sup> Dieser Absatzhelfer, wie er auch genannt wird, vermittelt Aufträge zwischen Kunden und Produzent, wobei er selbst aber in keiner Phase des Geschäfts Eigentum an dem abzusetzenden Produkt erwirbt. Ihm in dieser Position gleichgestellt sind Makler und Kommissionäre.<sup>49</sup> Die Rechtsposition gestaltet sich ähnlich, wie beim Franchising: Der Handelsvertreter ist rechtlich selbständig. Im Unterschied handelt er aber im Namen und auf Rechnung des

<sup>43</sup> Vgl. die letzten fünf Sätze Flohr et al., 2003, S. 35 f.

<sup>44</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 36.

<sup>45</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 37.

<sup>46</sup> Detroy et al., 2009, S. 37.

<sup>47</sup> Vgl. die letzten drei Sätze mit Flohr et al., 2003, S. 36.

<sup>48</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 93.

<sup>49</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Detroy et al., 2009, S. 98.



Unternehmens, für das er tätig ist. Vielversprechend kann diese Lösung in Fällen sein, wo Unternehmen eine intensive und direkte Kundenbindung und -pflege wünschen, wo im Gegensatz aber beispielsweise aus finanziellen Gründen der Aufbau einer eigenen Vertriebsstruktur nicht möglich ist. Die für seine Tätigkeit notwendigen Investitionen trägt der Handelsvertreter selbst. Das Risiko für das Warenlager liegt wiederum beim Unternehmen. Als Gegenleistung für seine erfolgreiche Vermittlungs- und Abschlusstätigkeit erhält der Handelsvertreter eine Provision.<sup>50</sup> Der Vertrieb über Handelsvertreter wird auch als klassische Vertriebssystem bezeichnet, gehen ihre Anfänge doch weit in der Geschichte zurück.<sup>51</sup>

### 2.3.5 Vertragshändler oder Alleinvertriebssysteme

Entscheidet sich ein Unternehmen für den Vertrieb über Vertragshändler, so wählt er eine Form der exklusiven Distribution. Er beschränkt sich auf wenige ausgewählte Absatzhelfer, welche für ihn wichtige Kriterien erfüllen, wie etwa hohe Kundenorientiertheit, Lage oder Ruf in der Branche.<sup>52</sup> Die Partner gehen eine enge und langfristige Bindung ein, wobei sich der Vertragshändler verpflichtet ausschließlich die Produkte seines Vertragspartners zu vertreiben und beispielsweise alle Konkurrenzprodukte aus seinem Geschäft zu verbannen.<sup>53</sup> Als Alleinvertriebspartner genießt man eine erhöhte Prädestinierung in Form von Gebiets- oder Branchenexklusivität. Im Unterschied zum Vertrieb über Handelsvertreter vollzieht die abzusetzende Ware im System der Vertragshändler einen ein- oder auch mehrmaligen Eigentumsübergang.<sup>54</sup> Der Vertragshändler erhält, wie der Franchisenehmer ein fix fertiges Produkt, wird jedoch nicht mit einführenden und laufenden Schulungen oder Know-how unterstützt.<sup>55</sup> Diese mangelnde Unterstützung, vor allem in der Phase der Unternehmensgründung, mag ein Grund sein, warum Existenzgründer diese Vertriebsform als Einstieg in die Unternehmenswelt selten wählen werden.<sup>56</sup> Da die Vertragshändler meist bereits vor Abschluss des Vertrages mit dem Hersteller in der Branche tätig sind, verfügen sie über eine eigene, ausgereifte Absatzorganisation, wodurch die Einflussnahme des Herstellers hierauf sehr beschränkt ist. Gleich wie die Position des Franchisenehmers, trägt das rechtliche und wirtschaftliche Risiko der Vertragshändler. Er wickelt die Geschäfte im eigenen Namen und auf seine eigene Rechnung ab, was wiederum das Risiko

<sup>50</sup> Vgl. die letzten sechs Sätze mit Flohr et al., 2003, S. 37.

<sup>51</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 37.

<sup>52</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Detroy et al., 95.

<sup>53</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 98.

<sup>54</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Flohr et al., 2003, S. 37.

<sup>55</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 38.

<sup>56</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 38.

auf Seiten des Herstellers vermindert, wie auch seinen Kapitaleinsatz.<sup>57</sup> Der Vertragshändler ist zwar rechtlich selbständig, aber auch wirtschaftlich von seinem Vertragspartner abhängig, sehr ähnlich dem Franchising. So handelt es sich auch beim Vertragshändler, wie beim Franchising um betriebsgebundene Absatzorgane.<sup>58</sup>

### 2.3.6 Lizenz- und Franchisesysteme

Lizenz- und Franchisesysteme stellen die engste vertragliche Bindung zwischen Hersteller und Händler dar, denn sie können weit über die reine Beschränkung auf das Produkt hinausgehen. Wie beim Vertragshändler handeln Lizenz- und Franchisenehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung – sind selbständige Unternehmer. Unterschiede zeigen sich jedoch im Verhalten der Vertragspartner, im Auftreten der Kooperation oder im Gegenstand dieser. Beim Franchising nimmt zum Beispiel der Franchisegeber eine sehr aktive und unterstützende, innovativ-weiterentwickelnde Rolle in der Zusammenarbeit ein – erbringt seinen Teil der Arbeit –, wohingegen sich die Tätigkeit des Lizenzgebers hauptsächlich auf die Überlassung der Nutzung seiner Schutzrechte an Patenten oder Marken – meist in gewisser Weise und auf vorher festgelegtem Gebiet – an den Lizenznehmer beschränkt. Der Franchisenehmer erhält im Unterschied hierzu ein fertiges Geschäftskonzept mit erprobter Marketingkonzeption, wertvolles Know-how und laufende Unterstützung.<sup>59</sup> Auch der Lizenznehmer kann teilweise Zusatzangebote des Lizenzgebers entgeltlich in Anspruch nehmen. Dies ist aber im Gegensatz zum Franchising nicht verpflichtend.<sup>60</sup> Auch kennzeichnet die Kooperation im Lizenzsystem nicht zwingend eine starke, nach außen gerichtete Corporate Identity.<sup>61</sup>

Die Wahl der am besten geeigneten Vertriebsform ist abhängig von vielen Kriterien. Zu beachten sind hier beispielsweise Aspekte, wie die Erklärungsbedürftigkeit, Lager- und Transportfähigkeit des Produktes oder der Leistung, die Unternehmensziele, Kundenerwartungen oder auch das Gebaren der Konkurrenten auf dem Markt.<sup>62</sup> Eines der grundlegendsten Entscheidungen für oder gegen Franchising als Vertriebsart ist die Fähigkeit der Multiplizierbarkeit des vorhandenen Geschäftskonzeptes.<sup>63</sup>

<sup>57</sup> Vgl. die letzten drei Sätze mit Flohr et al., 2003, S. 37.

<sup>58</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Detroy et al., 2009, S. 99.

<sup>59</sup> Vgl. die letzten Sätze mit Flohr et al., 2003, 38.

<sup>60</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Nebel et al., 2008, S. 37.

<sup>61</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, 38.

<sup>62</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 93 f.

<sup>63</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 74.

Man erkennt klar, dass es dem modernen Franchising gelungen ist die Vorteile der oben beschriebenen Vertriebsarten zu vereinen und im Gegenzug die Nachteile gänzlich auszuschalten oder durch zum Beispiel die Aufteilung eines Risikos auf beide Parteien für den jeweiligen Partner zu halbieren. So wird beim Franchising auch von einer Mischform zwischen direktem und indirektem Vertrieb gesprochen.<sup>64</sup>

- Übernommener Vorteile z.B. des Direktvertriebs und des Handelsvertreters: die Nähe zum Markt und Kunden (direkte Information und Einflussnahme auf den regionalen Markt)
- Vorteil gegenüber dem Vertrieb über Filialen und Tochtergesellschaften: die Selbständigkeit des Franchisenehmers und die damit einhergehende Motivation und Zielorientierung; die geteilte Kapitalaufbringung (Franchisegeber – Franchisesystem und Franchisezentrale; Franchisenehmer – neuer Standort)
- Übernommener Vorteil z.B. des Joint-Ventures: geteiltes Risiko und vereintes Know-how
- Übernommener Vorteil des Vertragshändlertums: Exklusivität und die Möglichkeit eine starke Corporate Identity aufzubauen

Kommen wir hier kurz auf Corporate Identity und das Zusammenspiel des Franchisenehmers als regionale Kraft und den Franchisegeber als überregionalen Partner zu sprechen. Bereits Ray Kroc, der Vater von McDonald's, erkannte die große Wichtigkeit einer guten Partnerschaft innerhalb eines Franchisesystems und setzte auf sein Konzept des „*Three-legged stool*“ – den „Dreibeinigen Stuhl“, wie er es nannte.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Detroy et al., 2009, S. 93.

<sup>65</sup> McDonald's Nachhaltigkeitsbericht, 2013, S. 12.

Lokale Franchisenehmer betreiben Restaurants vor Ort	E
Regionale Zulieferer versorgen FN mit benötigten Produkten	R
McDonald's-Zentrale gibt Produktionsabläufe, Menüplanung, Corporate Identity, Markenstrategie und Marketing vor	F
	O
	L
	G

Abbildung 2: Die drei Komponenten des Erfolges (eigene Darstellung)

Auch im Falle von McDonald's Österreich zeigt sich, dass die Nähe zum regionalen Markt für den Franchisenehmer, aber auch für den Franchisegeber, von großer Wichtigkeit ist. Sie stehen in direktem Kontakt mit der Bevölkerung und können so am besten erkennen, was die Kunden wünschen und was sie bewegt. Oft werden sie gar mit dem Unternehmen gleichgesetzt – wahre Unternehmer.<sup>66</sup> Hier zeigt sich wieder, dass McDonald's das Prinzip der Corporate Identity meisterhaft beherrscht.

Denn Vertrieb beinhaltet mehr, als die bloße Transaktion von Ware oder Dienstleistung gegen Geld. Ziel ist das Finden einer größtmöglichen Käuferschaft für die Erzeugnisse und beinhaltet zudem wichtige Faktoren, wie die Sicherung gewisser Qualitätsstandards, Logistik, Controlling oder zum Beispiel das Customer Relationship Management.<sup>67</sup> All diese Aufgaben werden im System des Franchisings zwischen den Akteuren aufgeteilt und so optimal erfüllt.

<sup>66</sup> McDonald's Nachhaltigkeitsbericht, 2013, S. 13.

<sup>67</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 21 f.

### 3 Vor- und Nachteile von Franchisesystemen

Im nachfolgenden Kapitel soll eine kurze Übersicht über die, nach Ansicht der Verfasserin, wichtigsten Vor- und Nachteile der Vertriebsart Franchising für die beteiligten Parteien, Franchisegeber und –nehmer, gegeben werden.

#### 3.1 Vorteile

Die Vorteile, welche dieses Geschäftsmodell sowohl dem Franchisegeber als auch dem Franchisenehmer bieten, sind umfassend.

##### 3.1.1 Aus der Sicht des Franchisegebers

Es ermöglicht dem Unternehmen einen direkten Marktzutritt durch einen gesicherten Absatzweg mit der Unterstützung eines lokalen Partners und kann schnelle Expansion bedeuten.<sup>68</sup> Der große Vorteil der Markt- und Kundennähe, den ein Franchisesystem durch seine Franchisenehmer erreichen kann, sowie dessen Kenntnisse des regionalen Marktes und der dortigen Lieferanten und Partner, sind von schier unschätzbarem Wert.<sup>69</sup> Gemäß der Definition in Punkt 1 des Ethikkodexes des Österreichischen Franchise-Verbandes gewährt der „Franchise-Geber seinen Franchisenehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben.“ Durch das einheitliche Erscheinungsbild, zu welchem der Franchisenehmer aufgrund des Franchise-Vertrages verpflichtet ist, schafft dieses System eine einheitliche Identität – Corporate Identity – und somit eine starke Wettbewerbsposition. Diese hohe Marktpräsenz mit unumstößlichem Wiedererkennungswert unterstützt wiederum den Aufbau der Marke. Dies schafft eine höhere Attraktivität des Unternehmens bei Lieferanten und gibt ihnen somit eine größere Verhandlungsmacht.<sup>70</sup> Das durch den Umstand, dass die Investitionen für die Errichtung und Instandsetzung der Geschäftsstelle des Franchisenehmers bei diesem selbst liegen, eingesparte Kapital ermöglicht dem Franchise-Geber stetige Weiterentwicklung des Produktes, der Marketingkonzepte oder der Fortbildung der Mitarbeiter.

---

<sup>68</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 46.

<sup>69</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 4 f.

<sup>70</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 4 f.

### 3.1.2 Aus der Sicht des Franchisenehmers

Auch der Franchisenehmer kann von vielen Vorteilen, die ihm die Zusammenarbeit in einem Franchisesystem bietet, profitieren. Ganz generell bedeutet eine solche Kooperation einen gewaltigen Vorsprung gegenüber herkömmlichen Existenzgründern auf dem Markt. Denn der Franchisenehmer startet sein Unternehmertum, seine Selbständigkeit, quasi mit einer „schlüsselfertigen Existenz“ durch das erprobte Geschäftskonzept des Franchisegebers.<sup>71</sup> Er trifft seine Entscheidungen idealerweise unter größtmöglicher Sicherheit, beraten vom Know-how seines Franchisegebers, gestützt durch Daten und Fakten vorangegangener erfolgreicher Implementierungen des Geschäftskonzeptes auf dem Markt und gründet so seine Unternehmensexistenz unter risikominimierten Voraussetzungen.<sup>72</sup> Die starke Marke des Franchisegebers erleichtert dem Franchisenehmer nicht nur den Eintritt am Markt, sondern stellt auch ein starkes und vor allem geschütztes Instrument für seine Geschäftstätigkeit dar.<sup>73</sup> Ein Vorteil, der ihm einen großen Vorsprung gegenüber Neulingen auf dem Markt sichert. Vom Know-how seines Franchisegebers profitiert er während der gesamten Zusammenarbeit durch fortlaufende Schulungen und Unterstützung.<sup>74</sup> Ein weiteres Vorteil, der dem Franchisenehmer durch die Kooperation mit seinem starken Partner zugutekommt, ist die erhöhte Kreditwürdigkeit bei Banken, da diese bei der Kreditvergabe die Sicherheit des etablierten Unternehmens im Hintergrund, den Franchisegebers, sehen.

### 3.1.3 Gemeinsame Vorteile

Aus der Kooperation erwachsen den Systemteilnehmern nicht nur Vorteile für den Einzelnen sondern sie können auch gemeinsam von Synergien profitieren. Ein Prinzip des Franchisings stellt die Arbeitsteilung der Partner dar. Sowohl Franchisegeber als auch Franchisenehmer konzentrieren sich auf ihre jeweiligen Aufgaben und spezialisieren sich in diesen Gebieten. So profitiert der Franchisenehmer von den strategischen und gesamtheitlichen Aufgaben, wie Planung, Organisation und Finanzen sowie Weiterentwicklung des Systems, die der Franchisegeber erfüllt. Umgekehrt kann der Franchisegeber Nutzen ziehen aus der Nähe des Franchisegebers zum regionalen Markt und zu den Kunden. Dieser spezialisiert sich auf das operative Geschäft. Hier wird ein weiterer Synergieeffekt sichtbar. Durch das vereinte Wissen der Partner

---

<sup>71</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, S. 5.

<sup>72</sup> Vgl. Pauli, 2004, S. 1.

<sup>73</sup> Vgl. Ahlert/Ahlert, 2010, S. 39.

<sup>74</sup> Vgl. Ahlert/Ahlert, 2010, S. 39.

in ihren jeweiligen Bereichen, kann ein Wettbewerbsvorsprung generiert werden, der ihre Position am Markt klar gegenüber der Konkurrenz hervorheben kann. Wissen austauschen, gemeinsam nutzen und fortwährend vermehren. Größenvorteile wie etwa im Zuge der Beschaffung durch Mengenrabatte oder eine bessere Verhandlungsposition in Preisfragen gegenüber den Lieferanten, können genutzt werden. Ein starkes und effizientes überregionales Marketing stärkt sowohl die Marke und deren Bekanntheitsgrad und entlastet gleichermaßen den Franchisenehmer, der sich dieser Aufgabe nicht vordergründig widmen muss. Durch zentral organisierte und gesteuerte Schulungen kann sich der Franchisegeber immer sicher sein, einen einheitlichen und stets aktuellen Wissensstand unter seinen Kooperationspartnern vorzufinden, was wiederum die Stärke des gesamten Systems erhöht – Wissen ist Macht.<sup>75</sup>

Ganz generell gesprochen schafft Franchising für beide Partner eine erhöhte wirtschaftliche Sicherheit. Franchisegeber und Franchisenehmer konzentrieren sich auf ihre Aufgaben, profitieren vom Partner und gemeinsamen Vorteilen und tragen so gleichermaßen dazu bei ihrer beider Ziel zu erreichen – maximalen Gewinn aus der Kooperation zu generieren.<sup>76</sup>

## **3.2 Nachteile**

Doch das Franchisesystem ist keine Einbahnstraße zu Ruhm und Erfolg. Wie jedes unternehmerische Wagnis, so bringt auch das Franchising einige Nachteile für die Beteiligten mit sich. Schaffen diese es jedoch das Gefahrenpotential dieser Nachteile so gering wie möglich zu halten und erfolgreich die Vorteile auszunützen und stetig voran zu treiben, so kann einen der gewählte Weg des Franchisings zum Erfolg führen.

### **3.2.1 Aus der Sicht des Franchisegebers**

Eine erste zu meisternde Hürde für den künftigen Franchisegeber stellt die Aufbauphase des Franchisesystems dar. Wie bereits einige Male gehört, stellt die einzigartige Geschäftsidee des Gründers des Franchisesystems das Fundament für künftigen Erfolg dar. Doch nur, wenn diese erfolgreich einen Test am Markt besteht, können die Weichen für Kooperationen in der Zukunft gestellt werden.<sup>77</sup> Man darf nicht vergessen, dass sowohl dieser Testlauf als auch der bloße

---

<sup>75</sup> Vgl. diesen Absatz mit Ahlert/Ahlert, 2010, S. 43.

<sup>76</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 5.

<sup>77</sup> Vgl. Pauli, 2004, S. 1.

Aufbau eines Franchisesystems sehr zeit- und kostenintensiv ist und eine erste Bewährungsprobe für die unternehmerischen Fähigkeiten des Franchisegebers darstellt.<sup>78</sup> Dieser Aspekt relativiert den in Punkt 5.1.1 genannten Vorteil des geringen Kapitaleinsatzes für Franchisegeber. In der Phase des Aufbaus eines Franchisesystems stellt der Zeit- und Kapitaleinsatz noch einen Nachteil für den Franchisegeber dar.

Ein weiterer Punkt, der für den Franchisegeber zur Krux werden kann, ist die Wahl seiner Partner, der Franchisenehmer. Sie können Träger des Erfolges sein, aber auch bei falscher Wahl zu einem großen Nachteil für den Franchisegeber werden.<sup>79</sup> Aus diesem Grund muss der Franchisegeber großes Augenmerk auf die Auswahl seiner künftigen Geschäftspartner legen, mit genauen Vorstellungen, welche Anforderungen diese erfüllen müssen.

Auch im Erfolg von Franchisesystemen können sich potentielle Nachteile verstecken. Wächst und expandiert ein Franchisesystem und expandiert dieses mit vielen Franchisenehmern kann es schnell an Größe gewinnen. Ist dann jedoch die Organisation und Verwaltung dieses Systems, welche in den Händen des Franchisenehmers liegt, nicht auf eine solche Größe ausgerichtet, können sich Führung und Kontrolle sehr schwierig gestalten und schnell zum schier unlösbaren Problem werden. Zudem obliegt dem Franchisegeber die ständige Pflicht das angebotene Service und die Qualität zu kontrollieren, was bei gleichbleibend hohem Niveau den Erfolg im operativen Geschäft sichert.<sup>80</sup>

### 3.2.2 Aus der Sicht des Franchisenehmers

So wie die Wahl der richtigen Franchisenehmer durch den Franchisegeber, so birgt auch die Wahl des richtigen Franchisesystems und –gebers für den Franchisenehmer ein großes Gefahrenpotential geht er doch eine langfristige Bindung mit schwerwiegenden Konsequenzen – seine berufliche Existenz – ein.

Hat er sich dann entschieden und ist die Partnerschaft mit einem Franchisegeber eingegangen, so muss er bald feststellen, dass er sich in einer großen Abhängigkeit von diesem befindet. Der Großteil der für das Unternehmen relevanten Entscheidungen und Vorgaben werden vom Franchisegeber getroffen und vorgegeben.<sup>81</sup> Aus diesem Grund ist es für den künftigen Franchisenehmer essentiell sich darüber im Klaren zu sein, dass sich die Unternehmerstellung eines Fran-

---

<sup>78</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 10.

<sup>79</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 81 f.

<sup>80</sup> Vgl. von Haunerding, M./Probst H.-J.: *BWL leicht gemacht. Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung*, München 2009, S. 171.

<sup>81</sup> Vgl. von Haunerding/Probst, 2009, S. 171.



chisenehmers empfindlich von jener, eines „normalen“ Existenzgründers unterscheidet. Die Erlangung der Unternehmerstellung geht einher mit einer gleichzeitigen Aufgabe gewisser unternehmerischer Freiheiten, bevor man sie jemals innehatte. Der Unternehmergeist sowie der Spielraum für eigene kreative Gestaltung sind stark eingeschränkt, genauso wie das Umsetzen eigener Ideen.<sup>82</sup> Und all dies zum Schutz der Marke und des gemeinsamen Geschäftskonzepts, denn nur durch die Aufgabe der eigenen Freiheiten bei gleichzeitiger Einhaltung der vielen Vorgaben des Franchisegebers, kann die Unternehmung Franchising Erfolg bringen. Eine kontrollierbare Einheit muss erhalten bleiben. Das strenge Weisungsrecht des Franchisegebers beschneidet das Unternehmertum des Franchisenehmers unweigerlich und führt oft zu einem Gefühl der Betroffenen „der Angestellte im eigenen Unternehmen“ zu sein. Auch auf betriebswirtschaftlicher Seite müssen Vorgaben eingehalten werden und ein strenges Controlling des Franchisegebers verstärkt abermals das Gefühl der Abhängigkeit und Überwachung. Zum Weisungsrecht des Franchisegebers kommt ein zweites Instrument – das Kontrollrecht hinzu.<sup>83</sup> Oft führt dieser Umstand, das Gefühl nur ein Scheinunternehmer zu sein, zu einem großen Anreiznachteil – Motivation und Einsatzfreude leiden.<sup>84</sup>

### 3.3 Zwischenergebnis

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass große Franchise-Systeme, wie McDonald's, The Body Shop oder OBI es geschafft haben, typische Schwächen von klein- und mittelständischen Unternehmen zu überwinden.<sup>85</sup> Probleme, wie jene bei der Finanzierung, eine fehlende Macht am Markt, Volumenschwächen durch die mangelnde Unternehmensgröße, ein ständiger Preisdruck oder Kosten für Forschung und Entwicklung werden gemeinsam getragen und gelöst.<sup>86</sup> Im Gegenzug jedoch können die Stärken von KMUs, dem Großteil der heimischen Wirtschaftstreibenden, optimal ausgenutzt werden. Durch die lokalen Franchisenehmer ist den Systemen eine erhöhte Flexibilität gegeben, Informations- und Entscheidungswege sind kurz und trotzdem effizient und das System bleibt, trotz möglicher Internationalisierung systematisch und übersichtlich.<sup>87</sup> Weiters profitieren Franchise-Systeme durch ihre regionalen Partner von einer verstärkten Kundennähe, der Franchisenehmer ist „der Chef, der kocht“ und Kostenvorteile durch gemeinschaftliche Beschaffung können ausgenutzt werden.<sup>88</sup>

<sup>82</sup> Vgl. Bleiber, R.: Erfolgreiche Existenzgründung, 2. Aufl., Freiburg 2011, S 195.

<sup>83</sup> Vgl. Bleiber, 2011, S. 195 f.

<sup>84</sup> Vgl. Ahlert/Ahlert, 2010, S. 320.

<sup>85</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 39.

<sup>86</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 40.

<sup>87</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 39.

<sup>88</sup> Flohr et al., 2003, S. 39.

## 4 Unternehmenswachstum über Franchisekonzepte

### 4.1 Unternehmenswachstum

Da eine einheitliche Definition des Begriffes Unternehmenswachstum in der Literatur kaum zu finden ist, wird der Begriff in dieser Arbeit anhand seiner formalen Merkmale beschrieben und umfasst die Ansätze verschiedener Wirtschaftstheoretiker: Vielen dieser Ansätze gemein ist es, dass Wachstum, seine Richtung als auch Geschwindigkeit, ein Produkt unternehmerischer Entscheidungen ist. Zudem sind sich Wirtschaftswissenschaftler einig, dass der Prozess des Unternehmenswachstums ein langfristiger ist, also auf strategischen Zielen und Entscheidungen beruht. Sie sprechen weiters von einer dauerhaft, positiven Veränderung der Unternehmensgröße, einer quantitativen und/oder qualitativen Veränderung des betrieblichen Leistungspotentials. Mit diesen Überlegungen einhergeht, dass Wachstum immer auch als eine verbesserte Anpassung an das Unternehmensumfeld zu verstehen ist.<sup>89</sup>

Nach Siegfried G. Schoppe, einem deutschen Wirtschaftswissenschaftler, lässt sich Unternehmenswachstum anhand von sechs Kriterien kategorisieren.<sup>90</sup>: Nach der Richtung der Expansion, der Art der Produkt-Markt-Beziehung nach Ansoff, nach der Art der Marktentwicklung, der Art des Zusammenschlusses/der Kooperation, der Ausrichtung sowie der Art der technologischen Erweiterung.<sup>91</sup>

Kriterium	Art des Wachstums
Richtung der Expansion	Horizontal: gleiche Produktionsstufe Vertikal: vor-/nachgelagerte Produktionsstufen Konglomerat: ohne Zusammenhand zum bisherigen Leistungsprogramm Geografisch: grenzüberschreitend
Art der Produkt-Markt-Beziehung („Ansoff-Matrix“ nach Ansoff (1965))	Marktdurchdringung: bisheriges Produkt, bisheriger Markt Produktentwicklung: neues Produkt, bisheriger Markt Marktentwicklung: bisheriges Produkt, neuer Markt Diversifikation: neues Produkt, neuer Markt
Art der Marktentwicklung	Internes Wachstum: eigene Entwicklung Externes Wachstum: Beteiligungen, Akquisitionen, Kooperationen

<sup>89</sup> Vgl. Wallbaum, R.: Unternehmenswachstum, optimale Unternehmensgröße und Effizienz, Dortmund, 2004, S. 6 f.

<sup>90</sup> Vgl. Theurl, T.: Unternehmen als komplexe Organisationen. Wachstumstheorien, Managementtheorien, Verhaltenstheorien, URL: [http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/studieren/lehveranstaltungen/2007/material/theorie-derunternehmung\\_ws0708\\_kapitel2\\_b\\_2auf1.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/studieren/lehveranstaltungen/2007/material/theorie-derunternehmung_ws0708_kapitel2_b_2auf1.pdf) (16.06.2014), S. 104. vgl. Schoppe, S. G., u.a. (Hrsg.): Moderne Theorie der Unternehmung, München/Wien, 1995, S. 23.

<sup>91</sup> Vgl. Theurl, o.J., S. 104.

Art des Zusammenschlusses/der Kooperation	Fusion, Mehrheitsbeteiligung, Minderheitsbeteiligung, Joint-Venture, Lizenzvergabe/Lizenerwerb, strategische Allianz
Ausrichtung	Quantitatives Wachstum (Kapazität) Qualitatives Wachstum (Verbesserung des Leistungsangebotes)
Art der technologischen Erweiterung	Multiples Wachstum: Kapazitäten werden um ein Vielfaches erhöht Dimensioniertes Wachstum: Übergang auf Anlagen mit größeren Dimensionen Mutatives Wachstum: Veränderung im Produktionsprozess, technologische Neuerungen

Tabelle 1: Arten des Unternehmenswachstums<sup>92</sup>

Wie fügt sich Franchising nun in dieses Schema ein, wurde es doch auch als Wachstumsstrategie definiert. Wenn man davon ausgeht, dass Franchising primär eine Vertriebsart ist, welche Wachstum verspricht, so können wir dieses Konzept der Richtung nach als geografische Expansion einordnen. Die Frage nach der Produkt-Markt-Beziehung im Franchising ist grundsätzlich leicht beantwortet: Das Franchise-System will ein bestehendes Produkt in einem neuen Markt lancieren. Man spricht also von Marktentwicklung. Dass mit neuen Produktfacetten auch eine Produktentwicklung am bestehenden Markt geschieht, ist für das Franchise-System und vor allem für die einzelnen Franchisenehmer positiv und wünschenswert. Wenn wir von Marktentwicklung, also einer Entwicklung neuer Märkte sprechen, ist hier noch die Art zu klären: Da Franchising über Kooperationen mit lokalen Partnern, den Franchisenehmern, von Statten geht, spricht man hier von externer Marktentwicklung. Nun kategorisiert Schoppe die Art der Kooperation. Den Begriff Franchising suchen wir in der Aufstellung vergebens. Wir finden jedoch das Lizenzsystem – Lizenzvergabe und –erwerb – eine dem Franchising sehr ähnliche Vertriebsart und reihen den Begriff hier mit ein. Es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Unternehmen in einem ständigen Bestreben nach qualitativer Leistungsverbesserung inbegriffen ist. Im Falle des Franchisings ist jedoch quantitatives Wachstum, die Ausweitung der Kapazität, oberstes Ziel. Als letztes Kriterium spricht Schoppe von der Art der technologischen Erweiterung. Hier klassifizieren wir Franchising als multiples Wachstum, da mit diesem Vertriebssystem Kapazitäten um ein Vielfaches erhöht werden. Die Klassifizierung des Franchisings nach Schoppe zeigt klar das Potential dieser Vertriebsart als strategische Ausrichtung von Unternehmen in Bezug auf deren Wachstum auf.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Theurl, o.J., S. 104.<sup>93</sup> Vgl. den letzten Abschnitt mit Theurl, o.J., S. 104 f.

## 4.2 Lebenszyklus

Wie auch Pflanzen in ihrem Wachstum verschiedene Stadien durchlaufen, tun dies auch Unternehmen. Denn so wie auch Produkte oder auch die Wirtschaft selbst, durchlaufen auch Unternehmen vom Zeitpunkt ihrer Gründung bis zu deren Niedergang charakteristische Phasen.<sup>94</sup> Je nach Alter des Unternehmens kann auf seine Reife und Position im Lebenszyklus geschlossen werden.<sup>95</sup> Je nach Position im Zyklus werden verschiedene Charaktereigenschaften mit Unternehmen verbunden. So weisen junge Unternehmen, die sich noch in der Wachstumsphase befinden, meist keine oder nur mäßig positive Cashflows auf. Es gibt noch viele attraktive Möglichkeiten für Investitionen und es werden finanzielle Mittel zu deren Realisierung benötigt. Ist ein Unternehmen jedoch auf dem Markt etabliert und gereift, können positive Cashflows generiert werden, das operative Geschäft erwirtschaftet Gewinne.<sup>96</sup>

Abbildung 1 zeigt die vier Phasen, die ein Unternehmen idealtypisch in seinem Leben durchläuft. Es beginnt in der Phase der Gründung, schwingt sich dann auf ins Wachstum, versucht die Phase der Reife so lange als möglich zu halten, bevor der Niedergang dann unausweichlich näher kommt. In diese Abbildung von Paul (2004) stellt die vertikale Achse das frei verfügbare Kapital, den Cashflow dar, wohingegen auf der horizontalen Achse der Zeitverlauf aufgezeigt wird.<sup>97</sup>

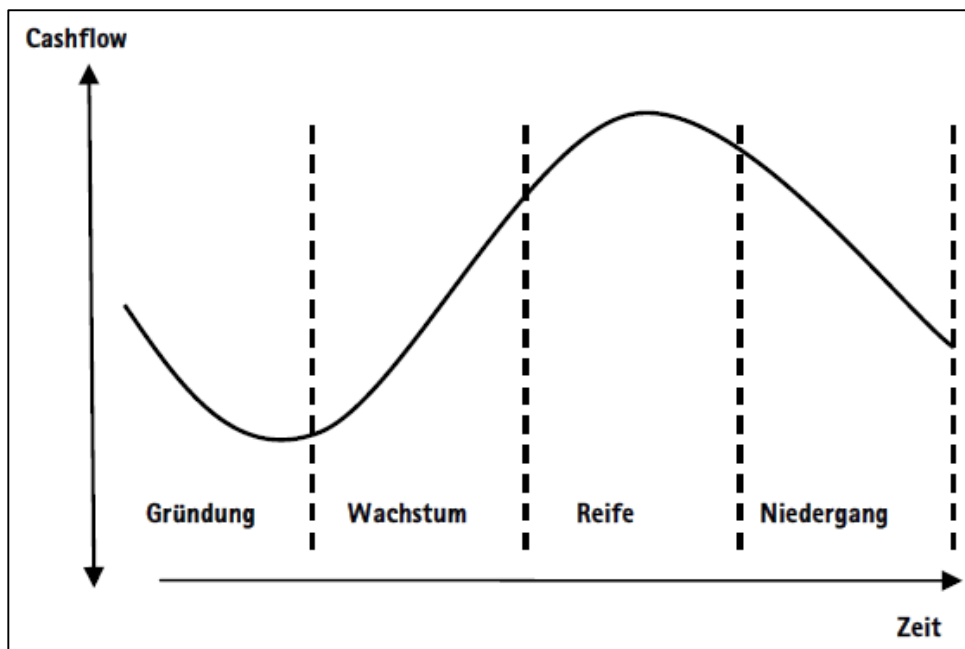


Abbildung 3: Unternehmenszyklus und Cashflow-Entwicklung nach Paul 2004<sup>98</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Krüger, W.: Führen. Jetzt! Leadership in stürmischen Zeiten, München, 2009, S. 13.

<sup>95</sup> Vgl. Berger, R.: Strategie und Eigentümerstruktur als Determinanten des Finanzmanagements. Eine empirische Untersuchung deutscher Blue Chips, Schriften zu MANAGEMENT, ORGANISATION UND INFORMATION, hrsg. von Hagen Lindstädt, Band 33, München und Mering, 2011, S. 96.

<sup>96</sup> Vgl. die letzten vier Sätze mit Berger, 2011, S. 31.

<sup>97</sup> Vgl. die letzten drei Sätze mit Krüger, 2009, S. 13.

<sup>98</sup> Vgl. Krüger, 2009, S. 14.

Auf seinem Lebensweg sieht sich ein Unternehmen meist vielen Hürden gegenüber, von internen Krisen, wirtschaftlicher Depression, politischen Veränderungen über jene, die direkt vom Marktteilnehmer, dem Kunden ausgehen.<sup>99</sup> Aber auch menschliches Fehlverhalten im Unternehmen selbst, kann den Untergang bedeuten. Nach Krüger (2009) lassen sich drei Typen von unternehmerischen Krisen identifizieren. Sie bewirken sich meist selbst und folgen einander in zeitlicher Abfolge. Als Ausgang des Dilemmas wird die strategische Krise genannt. Anzeichen hierfür können sinkende Auftragszahlen sein, Unterproduktion und daraus resultierende dauerhafte Umsatzeinbußen, was wiederum sinkende Marktanteile zur Folge hat. Zeigen sich dann erste Symptome im operativen Geschäft so befindet sich das Unternehmen am Beginn einer Ertragskrise. Und zu guter Letzt leidet die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und man findet sich in einer Liquiditätskrise wieder. Je weiter die Krise fortschreitet und je tiefer sie ihr Unheil schlägt, desto mehr leidet der Wert des Unternehmens.<sup>100</sup>

Legt man dieses Wissen nun um auf das System des Franchisings mit der zu wahrenen Prämisse, dass strategische Entscheidungen und Direktiven vom Franchisegeber auszugehen haben, kann folgendes geschlossen werden: Die Überlebensfähigkeit des gesamten Franchisesystems hängt vom unternehmerischen Geschick des Franchisegebers ab. Betrachtet man das große Bild so ist seine Geschäftsidee der Anstoß zum Spiel um die Weltmeisterschaft. Seine Geschäftsidee muss als Grundvoraussetzung eine gewisse zu erwartende Lebensdauer versprechen, die ein Agieren am Markt über Jahrzehnte ermöglichen kann. In der Phase des Wachstums holt sich der Franchisegeber dann seine Partner ins Team, die Franchisenehmer. Er wählt diese sorgfältig aus, gibt ihnen Schulungen, sein Know-how und bereitet sie bestmöglich auf das Spiel am Markt vor. Doch nicht nur diese Schulungen und Trainings bedürfen einer ständigen Auffrischung. Das gesamte Franchisesystem bedarf einer ständigen Reflexion und Erneuerung. Nur ein Franchisegeber, der es schafft Innovationen zu setzen, sein Konzept, seine Schöpfungen immer wieder zu verbessern und veränderten Gegebenheiten anzupassen, der kann die Phasen des Wachstums und der Reife zu Ertrag bringenden Lebensjahren im Zyklus des Unternehmens Franchising machen.

Gleichzeitig müsste man sich jedoch die Frage stellen, ob das Unternehmen eines neuen Franchisenehmers die gleichen Eigenschaften in der Wachstumsphase aufweist, wie ein junges, originär entstandenes Unternehmen. Zeichnet sich doch das Franchisesystem dadurch aus, dass

---

<sup>99</sup> Vgl. Krüger, 2009, S. 13.

<sup>100</sup> Vgl. die letzten acht Sätze mit Krüger, 2009, S. 15 f.

den neuen Existenzgründern ein bereits praxiserprobtes, bewährtes Geschäftskonzept zur Verfügung gestellt wird. Der Franchisegeber als starker Partner mit einer bereits etablierten Position am Markt und einer starken, bekannten und geschützten Marke als Steckenpferd. Somit sind die Risiken der Existenzgründung stark minimiert. Unbestreitbar ist jedoch, dass auch Franchiseunternehmen in einen Lebensabschnitt geraten, in dem sie sich immer wieder und neu beweisen müssen.

#### **4.2.1 Beispiel McDonald's**

So lässt sich beispielsweise der Marktführer in der Systemgastronomie McDonald's nicht treiben und ruht sich auf seinen Erfolgen aus. Nein. Zyklisch werden neue Innovationen vorgestellt, die das Produkt McDonald's nicht nur für den Endkunden am Restauranttisch sondern auch für seine Franchisenehmer immer wieder aufs Neue attraktiv macht. Beispiele hierfür sind die erfolgreiche Einführung des McCafés, die neue Möglichkeit des Bestellens über Smartphone Applikation oder saisonal angepasste Angebote auf der Speisekarte. McDonald's hat die hohe Wichtigkeit von Innovationen und stetiger Verbesserung als Grundlage für eine Überlebensfähigkeit und darüber hinaus eine lange Lebensfähigkeit am Markt erkannt. McDonald's zeigt sich so auch seiner Verantwortung gegenüber seinen Franchisenehmern bewusst, durch strategische Entscheidungen das Geschick aller in eine positive Zukunft zu lenken.

## 5 Recht im Franchising

Wie bereits eingangs erwähnt, fehlt aufgrund der historischen als auch anwendungstechnischen Vielseitigkeit des Franchisekonzeptes, einem Konstrukt geschaffen in der Praxis, eine gesetzliche Grundlage. Wie wird diesem Umstand in Österreich und Deutschland begegnet? Die folgenden Abschnitte sollen einen Versuch darstellen, einen kleinen Überblick über die rechtliche Situation des Franchisings in Österreich und Deutschland zu geben.

### 5.1 Rechtslage in Österreich und Deutschland

Weder Österreich noch Deutschland kennen ein Spezialrecht für Franchisesysteme. Hier muss auf die in diesen Fällen ergangene Rechtsprechung sowie auf allgemeine Gesetze, wie etwa das ABGB (Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch) und das UGB (Unternehmensgesetzbuch) in Österreich, oder das BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) oder HGB (Handelsgesetzbuch) in Deutschland sowie das Kartellrecht, um nur einige wenige zu nennen, zurückgegriffen werden. Auch aus diesem Grund nimmt die Bedeutung der EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen stetig zu, wie bereits erwähnt.<sup>101</sup>

### 5.2 Franchisevertrag

Der Franchise-Vertrag stellt das rechtliche Fundament für die künftige Geschäftsbeziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer dar. Er ist neben anderen beigestellten Verträgen, wie etwa einem Mietvertrag über Geschäftsräume oder Kaufverträgen für Einrichtungsgegenstände das konstituierende Werk der Zusammenarbeit.<sup>102</sup> Es ist ratsam dieses Dokument mit einem auf das Konzept des Franchisings spezialisierten Anwalt zu erarbeiten.<sup>103</sup>

Da dem Franchisevertrag sowohl in Österreich als auch in Deutschland die rechtliche Grundlage fehlt, zählt er zu den sogenannten Innominatverträgen – Verträgen, die das Gesetz nicht regelt, aber gemäß § 859 ABGB sowie § 311 Abs. 1 des deutschen BGBs, und Art. 1 (1) i. V. m. Art. 2 (1) GG im Zuge der herrschenden Privatautonomie ihre Berechtigung und Gültigkeit erhalten.<sup>104</sup> Beachtlich bei der rechtlichen Beurteilung von Franchiseverträgen in Bezug auf die Anwendbarkeit welcher Normen ist der Umstand, ob es sich hierbei um eine Zusammensetzung aus mehreren Vertragstypen handelt. Dies ist zu verneinen. Beim Franchisevertrag handelt es

<sup>101</sup> Vgl. Flohr et al., 2003, S. 187 f.

<sup>102</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 36.

<sup>103</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2003, S. 10.

<sup>104</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 36.

sich nicht um eine Vertragsverbindung. Laut Goebel (2005) ist dem Franchisevertrag als Vertrag *sui generis* gegenüber der Betrachtung als Mischvertrag der Vorzug zu geben. So muss gemäß *sui generis*-Theorie trotz einer fehlenden Übereinstimmung mit den gesetzlich normierten Vertragstypen eine Anwendung der allgemeinen Regelungen zum Tragen kommen in Verbindung mit analoger Anwendung von Normen nahestehender Vertragstypen.<sup>105</sup>

Zusammenfassend und sowohl für Österreich als auch für Deutschland gültig, kann man vom Franchisevertrag sprechen, bei dem es sich *„um einen auf längere Zeit ausgerichteten Vertrag handelt, der ein Dauerschuldverhältnis mit wiederkehrenden, gegenseitigen Verpflichtungen begründet.“*<sup>106</sup>

### 5.2.1 Vorvertrag

#### Aufklärungs-, Schutz- und Sorgfaltspflichten

Im Gegensatz zu Ländern, wie Frankreich, Italien Kanada oder den USA, gibt es weder in Österreich noch in Deutschland ein Gesetz, welches den Umfang und die Tragweite einer Aufklärungspflicht im vorvertraglichen Stadium eines Franchisevertrages regelt. Aus diesem Grund bedient man sich des Konstrukts der *culpa in contrahendo*, welche darauf abstellt, dass bereits bei der Aufnahme von Vertragsverhandlungen ein Schuldverhältnis zwischen den verhandelnden Parteien entsteht und somit Sorgfaltspflichten und eine daraus resultierende Haftung begründet.<sup>107</sup> Hierzu später mehr.

In Deutschland hat sich vor allem die Rechtsprechung des Oberlandesgerichts (OLG) München mit diesem unbefriedigenden Zustand befasst und zwei Leitsätze in Bezug auf die Aufklärungspflichten im Vorvertragsstadium heraus gearbeitet:

1. *„Der Franchise-Geber muss den Franchise-Nehmer richtig und vollständig über die Rentabilität des Systems unterrichten.*
2. *Der Franchise-Geber, der wegen der vorvertraglichen Aufklärungspflicht schadenersatzpflichtig ist, kann dem Franchise-Nehmer nicht als Mitverschulden entgegenhalten, dass er leichtfertig den Anpreisungen des Franchise-Gebers vertraut hat.“*<sup>108</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 36 f.

<sup>106</sup> Goebel, 2005, S. 36.

<sup>107</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Nebel et al., 2008, S. 168.

<sup>108</sup> Nebel et al., 2008, S. 169.



Quintessenz der Entscheidungen des OLG München als auch Expertenmeinungen ist, dass ein Franchisegeber in Verhandlungen über einen möglichen Vertragsabschluss oder in der Werbung sein Franchisesystem keineswegs erfolgreicher darstellen darf, als es in Wahrheit ist.<sup>109</sup>

Gemäß diesen Stimmen muss sich ein potentieller Franchisenehmer mit den ihm zur Verfügung gestellten Informationen zumindest ein Bild über seinen zukünftigen Arbeitsplatz, seinen zu erwartenden Kapitaleinsatz und die Erfolgsaussichten des Franchiseunternehmens, das seine Existenzgründung darstellt, machen können.<sup>110</sup>

In der Literatur findet man bei *Flohr* zudem einen Katalog von Informationen, welche nach dessen Meinung verpflichtend im vorvertraglichen Stadium dem Franchisenehmer vom Franchisegeber übermittelt werden müssen. Dies sind wahrheits- und zahlenmäßige Angaben und Informationen über vergleichbare Franchisebetriebe, über den notwendigen Einsatz von Arbeit und Kapital durch den Franchisenehmer, Angaben über finanzielle Belastungen vor allem in der Anlaufphase, Übermittlung von Erfahrungswerten, oder die Darstellung der Marketing- und Werbekonzeption.<sup>111</sup>

Selbstverständlich treffen auch den Franchisenehmer Informationspflichten, welche er dem Franchisegeber gegenüber wahrheitsgemäß nachkommen muss.

### 5.2.2 Haftung

Wer haftet wem, woraus in welcher Höhe? Eine wichtige Frage, welche in dieser Arbeit aber nicht ausführlich bearbeitet werden kann. Die hier folgende Ausführung beschränkt sich auf die Haftung im Innenverhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer im vorvertraglichen Stadium.

#### **Culpa in contrahendo**

Wie bereits im Punkt „Vorvertrag“ gehört, treffen den Franchisegeber im vorvertraglichen Stadium umfassende Aufklärungspflichten. Für den Franchisenehmer stellen vorvertragliche Informationen über das Franchisesystem eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar. Wohingegen eine zu große Freizügigkeit der Informationen für den Franchisegeber ein Sicherheitsrisiko darstellen kann, wenn sich der potentielle Franchisekandidat dann doch nicht für eine Zusammenarbeit entscheidet.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, 169.

<sup>110</sup> Vgl. Nebel et al., 2008, 169.

<sup>111</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Goebel, 2005, S. 124 f.

<sup>112</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Goebel, 2005, S. 122 f.

Eine spezielle Gesetzgebung, wie etwa in den USA, Kanada oder Frankreich zu Informationspflichten, gibt es weder in Österreich noch in Deutschland. Hier wird lediglich auf die gültigen Verhaltenskodizes der nationalen Franchise-Verbände verwiesen, so etwa auf Artikel 3 Punkt 3.3 der österreichischen Version des Kodexes.<sup>113</sup> Der Franchisegeber wird dem Franchisenehmer aus *culpa in contrahendo* dann schadensersatzpflichtig, wenn er seiner Informationspflicht im Vorvertragsstadium „nicht oder nicht im erforderlichen Maße nachgekommen ist“ und dem Franchisenehmer daraus ein Schaden entstanden ist.<sup>114</sup> Ein Beispiel hierfür wäre etwa ein Franchisenehmer, der auf die unrichtigen Angaben des Franchisegebers vertraut, nach denen dieser sein Konzept erfolgreich erprobt hat. Er hätte hier einen Anspruch auf Ersatz des Vertrauensschadens und wäre so zu stellen, wie er ohne das schädigende Verhalten durch den Franchisegeber stünde.<sup>115</sup> In Deutschland gilt hier im Verfahren die Beweislastumkehr, wodurch der Franchisegeber in die Lage versetzt wird, sich „frei beweisen zu müssen“. Laut einigen Vertretern in der Literatur ist die Beweislastumkehr auch in Österreich anzuwenden.<sup>116</sup>

Aber auch den Franchisenehmer treffen gewisse Aufklärungs- und Informationspflichten. So hat er etwa den künftigen Franchisegeber wahrheitsgemäß und vollständig über beispielsweise Angaben zu seiner Person, berufliche Erfahrungen und Qualifikationen oder verfügbares Kapital zu informieren. Hier kann es bei einer Verletzung und dem Vorliegen eines Schadens auf Seiten des Franchisegebers zu Ansprüchen für diesen aus *culpa in contrahendo* führen.<sup>117</sup>

### **Vertragslaufzeit**

Ob, wie und in welcher Höhe Franchisenehmer und Franchisegeber einander im Innenverhältnis vertragliche Haftung schulden, hängt maßgeblich von der Ausgestaltung des Systems, des Franchisevertrages und den damit verbundenen einzelnen Tatbestandsmerkmalen ab.<sup>118</sup>

### **5.2.3 Vertragsbeendigung**

Das Franchising kennt vier Wege einen Franchisevertrag zu beenden. Hierbei handelt es sich einerseits um Beendigung durch Zeitablauf – Ablauf der vertraglich vereinbarten Laufzeit, Beendigung mittels Abschluss eines Aufhebungsvertrages, die ordentliche und fristlose Kündi-

---

<sup>113</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Goebel, 2005, S. 123 f.

<sup>114</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 125.

<sup>115</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Goebel, 2005, S. 125.

<sup>116</sup> Vgl. die letzten zwei Sätze mit Goebel, 2005, S. 126.

<sup>117</sup> Vgl. die letzten drei Sätze mit Goebel, 2005, S. 126.

<sup>118</sup> Vgl. Goebel, 2005, S. 131.

gung. Einer fristlosen Kündigung muss der Versuch einer Anpassung des Vertrages an die veränderten Umstände vorausgehen. Eine solche Kündigung ist zudem nur aus wichtigem Grunde möglich.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. die letzten vier Sätze mit Flohr et al., 2003, S. 211 f.

## **6 Chancen und Risiken von Franchisesystemen**

Wie bei einer Due Diligence wurde in den vorangegangenen Kapiteln das potentielle „Beteiligungsunternehmen: Franchising“ ausführlich vorgestellt und wichtige Fakten zum Thema präsentiert. Abschließend soll nun der „Prüfbericht“ als Grundlage für künftige Investitionsentscheidungen in Form einer Chancen und Risiken Analyse erfolgen:

(Da die hier verwendeten Informationen eine reine Wiederholung des bereits Gehörten darstellen, wird auf die abermalige Zitierung der Quellen verzichtet.)

### **6.1 Chancen**

#### **6.1.1 Strategisch**

Wenn wir von Strategie reden, sprechen wir von langfristigen Entscheidungen, Plänen und Zielen einer Unternehmung. Unbestritten ist „Wachstum“ die große Chance in strategischer Hinsicht, welche das Franchising bietet, denn es ermöglicht durch die Risikoteilung, die mit diesem System einhergeht, eine risikoarme Expansion für den Franchisegeber sowie eine risikoarme Existenzgründung – ebenfalls Wachstum – für den Franchisenehmer. Bei strategischer Betrachtung auch unerlässlich, ist die Nennung von Wissen und Know-how. Es stellt einen langfristigen Wert eines Unternehmens dar, der sich bei richtiger „Pflege“ noch weiter vermehrt. Wissen und Know-how austauschen, sammeln, gemeinsam nützen und gemeinsam vermehren und als strategischen Vorteil gegenüber der Konkurrenz einsetzen.

#### **6.1.2 Operativ**

Was sind die Chancen des Franchisings im operativen Geschäft? Vorrangig sind hier Größenvorteile zu nennen, die durch die Zusammenarbeit in Franchisesystemen generiert werden können. Kostenvorteile im Bereich der Beschaffung, eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten, Banken und Behörden aber auch der Nutzen von gemeinsamen Werbekampagnen. Faktoren, die eine wahre Chance für das Daily Business von Franchiseunternehmen darstellen und mithelfen können positive Cashflows zu erwirtschaften.

### 6.1.3 Rechtlich

Als die eine große rechtliche Chance ist klar die Selbständigkeit der Systemteilnehmer zu nennen. Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit, eine eigene Unternehmensexistenz – Entrepreneurship. Erfolg und Gewinn sind das vorrangige Ziel selbständiger, Profit gerichteter Unternehmen. Durch die eigene Selbständigkeit ist der Anreiz für Erfolg maximal, Motivation und Einsatzbereitschaft schier grenzenlos.

## 6.2 Risiken

### 6.2.1 Strategisch

Wie bereits bei den Nachteilen von Franchisesystemen besprochen, stellt die Wahl des richtigen Systempartners eines der größten strategischen Risikopotentiale überhaupt dar. Sowohl für den Franchisegeber als auch für den Franchisenehmer ist diese Wahl von langfristig, essentieller Bedeutung und Wichtigkeit. Ein Scheitern in dieser frühen Phase des Prozesses könnte das jähe Aus für Wachstums- als auch Existenzgründungspläne darstellen. In strategischer Sicht ebenfalls kritisch zu betrachten ist die große Abhängigkeit, in der sich der Franchisenehmer gegenüber dem Franchisegeber befindet. Die Abhängigkeit von der Fähigkeit oder Unfähigkeit des Franchisegebers strategisch wichtige und notwendige Schritte zu setzen, um die Lebensfähigkeit von Franchisesystemen zu gewährleisten. Ein weiteres Risiko für das gesamte Franchiseunternehmen stellt die Führung und Organisation dieses komplexen Systems durch den Franchisegeber (bzw. die Franchisezentrale) dar.

### 6.2.2 Operativ

Eine der größten Bedrohungen im operativen Geschäft geht von schlechter Publicity aus. Wie unlängst der Fall einer *BurgerKing* Niederlassung in Deutschland gezeigt hat, schlägt sich die schlechte Werbung unweigerlich und sofort auf die gesamte Marke nieder und macht keinen Unterschied zwischen korrekten Franchiseniederlassungen und jenen, die wirklich die öffentliche Missgunst verdienen. Man spricht von Markeninfektion, welche das Potential hat sehr großen Schaden auch an starken Marken zu nehmen.

Durch die Stellung des Franchisenehmers als selbständigem Unternehmer trägt er jedoch auch das wirtschaftliche Risiko für sein Handeln. Auch dieser Aspekt muss ihn dahingehend motivieren sein Bestes für sein Unternehmen zu geben, um das wirtschaftliche Risiko so klein, wie möglich zu halten.

### **6.2.3 Rechtlich**

Wie bei der operativen Betrachtungsweise der Risiken von Franchisesystemen zeigt sich auch hier bei der rechtlichen Würdigung die Überwälzung des Risikos – wirtschaftlich als auch rechtlich – auf den Franchisenehmer durch den Franchisegeber. Der Franchisenehmer muss sein Handeln im rechtsgeschäftlichen Verkehr so wählen, dass sein eigenes Risiko minimal bleibt. Ansonsten könnten ihm nicht nur finanzielle Schäden erwachsen sondern auch Imageprobleme entstehen, die, wie wir soeben gehört haben, immer auch das ganze Franchisesystem, die ganze Marke infizieren. Neben all dem betriebswirtschaftlichen Wissen über welches ein Franchisenehmer verfügen muss, sollte er auch auf dem Rechtsgebiet Kenntnisse besitzen.

## 7 Resümee: Franchising – ein Erfolgsrezept?

Am Ende der Reise durch diese Bachelorarbeit und die Thematik des Franchisings angekommen, gilt es nun Schlüsse zu ziehen. Wie sehen der perfekte Franchisegeber und der optimale Franchisenehmer aus? Natürlich ist ein Optimum von allem und jedem in unserer Welt und dem heutigen Wirtschaftsleben nicht realistisch. Zu ungewiss und unvorhersehbar sind künftige Gegebenheiten, vor allem der Mensch als Variable. Doch gilt es nicht, sich an den Besten zu orientieren und einem Ideal nachzueifern, ihm so nahe wie möglich zu kommen? Dem Tüchtigen gehört die Welt – eine Tugend die jeden unternehmerischen Erfolg begründet.

Wie sieht nun der optimale Franchisenehmer aus? Der künftige Franchisenehmer, ein motivierter Existenzgründer, der seine Selbständigkeit in der starken Partnerschaft eines Franchisesystems sucht, wählt seinen künftigen Franchisegeber und dessen Franchisesystem mit Bedacht. Er ist sich im Klaren darüber, dass er eigene unternehmerische Ideen und Vorstellungen in dieser Partnerschaft nicht verwirklichen kann, denn er strebt die Führung eines Geschäfts nach Maßgabe und Vorbild des Franchisegebers an. Die vorgestellte Geschäftsidee samt ausgearbeitetem Konzept sagt dem Franchisenehmer zu und er sieht darin Erfolgspotential, vor allem auch sein Potential für künftigen Profit. Am Standort der neuen Niederlassung ist er der „Herr im Haus“. Der Franchisenehmer rekrutiert die besten Mitarbeiter für sein Unternehmen, schult und führt diese und fördert ihre Weiterbildung. Er ist das Ohr am Markt. Durch seine Nähe zum regionalen Markt, kennt er diesen wie kein anderer. Die Kundenbeziehung und die Wünsche der Kunden sind ihm ein Anliegen. Der Franchisenehmer widmet seine volle Kraft dem operativen Geschäft. Er weiß, dass Aufgaben wie das Marketing, die Langzeitplanung oder der Finanzhaushalt überregional vom Franchisegeber besorgt werden – dieser investiert in die Zukunft. Der Franchisenehmer investiert in das Heute mit dem Wissen, dass das Morgen gesichert ist. Das gibt ihm zudem die Möglichkeit sich voll und ganz auf sein Geschäft zu konzentrieren, Prozesse und Abläufe in seinem Betrieb zu optimieren. Sein Ziel ist die optimale Umsetzung des gegebenen Geschäftskonzeptes zur Maximierung seines Erfolges und Erfolg motiviert und gibt neue Kraft. Wie drückte es bereits Ray Kroc aus: „Let them make money, then they are happy and happy people sell more hamburger.“<sup>120</sup>

Und zum Partner des Franchisenehmers – wie sieht der optimale Franchisegeber aus? Der perfekte Franchisegeber bietet ein ausgereiftes und durchdachtes Geschäftskonzept an, welches

---

<sup>120</sup> Ahlert/Ahlert, 2010, S. 128.

am Markt erprobt wurde und den Testlauf erfolgreich bestanden hat. Es erfüllt das Kriterium der Multiplizierbarkeit und hat das Potential für eine langfristige Überlebensdauer auf dem Markt. Das Unternehmenskonzept ist dynamisch und innovativ. Der Franchisenehmer wählt seine zukünftigen Partner, die Franchisenehmer mit Bedacht, denn er weiß um die große Bedeutung einer starken und funktionierenden Partnerschaft. Nach sorgfältiger Auswahl der Franchisenehmer stellt er diesen neben dem Geschäftskonzept alle nötigen Informationen, sein Wissen und sein Know-how zur Verfügung. In regelmäßigen Schulungen und Trainings erweitert er das Wissen seiner Partner und unterstützt diese aktiv. Mit ebensolcher Sorgfalt wählt er die künftigen Standorte seiner Franchisenehmer – dies sind fundamentale Entscheidungen im Hinblick auf angestrebtes Wachstum und gewünschte Expansion. Als überregionaler Partner gilt das Augenmerk des Franchisegebers den Aufgaben der Führung, Planung und Organisation des Franchisesystems. Er trifft wohl überdachte strategische Entscheidungen und lenkt somit das Geschick des großen Ganzen in eine positive Zukunft. Der Franchisegeber arbeitet kontinuierlich am Geschäftskonzept, passt diesen neuen Gegebenheiten an und schafft Innovationen, die den Fortbestand des Systems und ein erfolgreiches, langes Leben auf dem Markt ermöglichen. Mit einer starken Marketing-Abteilung baut er die Stärke der Marke des Unternehmens stetig aus und erhöht so immer mehr den Bekanntheitsgrad und die Attraktivität der Marke und des Produkts. Der Franchisegeber schafft somit eine konkurrenzfähige Marktposition, die im Verlauf der Zeit weiter wächst und Marktanteile gewinnt. Und so wächst auch das Franchisesystem erfolgreich... gemeinsam mit seinen Partnern, den Franchisenehmern. Denn wie bereits McDonald's Begründer Ray Kroc sagte:<sup>121</sup>

*„None of us is as good as all of us“*

Zum Abschluss eine kleine, von der Autorin erdachte Metapher:

Man könnte sich das Franchisesystem auch wie einen Zug vorstellen. Vorneweg die Lokomotive – der Franchisegeber. Sie gibt den Weg und das Ziel an, ist tatkräftiges Zugpferd. Die einzelnen Franchisenehmer sehen sich den Fahrplan an, die geplante Strecke und das gesteckte Ziel und können dann entscheiden, sich mit einem eigenen Wagon an die Lokomotive anzuschließen. Den Wagon müssen sie selbst bezahlen und für die Reise selbst regelmäßige Beiträge für „Holz und Kohle“ entrichten, damit die Lokomotive und somit sie selbst stets in Bewegung bleiben...

---

<sup>121</sup> Franchise-Nehmer Broschüre, 2013, S. 4.



## Literaturverzeichnis

- **Ahlert D./Ahlert M. (Hrsg.):** Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main 2010.
- **Berger, R.:** Strategie und Eigentümerstruktur als Determinanten des Finanzmanagements. Eine empirische Untersuchung deutscher Blue Chips, Schriften zu MANAGEMENT, ORGANISATION UND INFORMATION, hrsg. von Hagen Lindstädt, Band 33, München-Mering 2011.
- **Bleiber, R.:** Erfolgreiche Existenzgründung, 2. Aufl., Freiburg 2011.
- **Detroy E.-N./Behle Ch./vom Hofe R.:** Handbuch Vertriebsmanagement, München 2009.
- **Deutscher Franchise-Verband:** Existenzgründung mit System. Ein Leitfaden des Deutschen Franchise-Verbandes e.V., o.O., 2003, URL: <http://www.gruenderblatt.de/files/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (16.06.2014).
- **Flohr E./Frauenhuber W./Liebscher Ch./Wildhaber Ch. (Hrsg.):** Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern – Wachstum beschleunigen, 2., völlig überarbeitete Aufl., München et al. 2003.
- **Franchise-Nehmer Broschüre** Stand Dezember 2013, o.O., URL: [http://www.mcdonalds.at/downloads/company/FN\\_Broschuere\\_Dezember\\_2013.pdf](http://www.mcdonalds.at/downloads/company/FN_Broschuere_Dezember_2013.pdf) (10.06.2014).
- **Förderland, WEKA MEDIA GmbH & Co. KG:** Franchising, o.O., o.J., URL: <http://www.foerderland.de/gruendung/gruendungsvarianten/franchising/vorteile-des-franchisings/> (15.06.2014).
- **Goebel, J.:** Franchising im Rechtsvergleich – Eine Untersuchung nach dem österreichischen, dem deutschen sowie dem englischen Recht, Salzburg 2005.
- **Hajek, P./Siegl, A.:** Franchising in Österreich 2013, Österreichischer Franchise-Verband, o.O., o.J., URL: <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/presse/statistiken-pdfs/franchise-statistik-oesterreich-2012.pdf> (07.06.2014).

- **Krüger, W.:** Führen. Jetzt! Leadership in stürmischen Zeiten, München 2009.
- **McDonald's Nachhaltigkeitsbericht 2013**, o.O., URL: <http://www.mcdonalds.at/downloads/katalog/nachhaltigkeit2013/index.html> (10.06.2014).
- **Nebel J./Schulz A./Flohr E. (Hrsg.):** Das Franchise System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4., vollständig überarbeitete Aufl., München 2008.
- **Österreichischer Franchise-Verband:** Ethikkodex, o.O., o.J., URL: <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/oeffv-unterlagen-mitglied-neu/ethikkodex.pdf> (10.06.2014).
- **Pauli, K. S.:** Franchise. Franchising – Chancen und Risiken, in Gründerzeiten, Informationen zur Existenzgründung und –sicherung Nr. 4 (aktualisierte Ausgabe 09/2004), Berlin, 6 S.
- **Theurl, T.:** Unternehmen als komplexe Organisationen. Wachstumstheorien, Managementtheorien, Verhaltenstheorien, o. O., o. J., URL: [http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/studieren/lehveranstaltungen/2007/material/theoriederunternehmung\\_ws0708\\_kapitel2\\_b\\_2auf1.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/studieren/lehveranstaltungen/2007/material/theoriederunternehmung_ws0708_kapitel2_b_2auf1.pdf) (16.06.2014), S. 104. vgl. Schoppe, S. G., u.a. (Hrsg.): Moderne Theorie der Unternehmung, München-Wien 1995.
- **Über McDonald's, Unternehmen**, o.O., o.J., URL: <http://www.mcdonalds.at/> (10.06.2014).
- **VO Nr. 4087/88** vom 30.11.1988 (in Kraft getreten 1.2.1989), ABl. L 359/46 vom 28.12.1988.
- **Von Haunerding, M./ Probst H.-J.:** BWL leicht gemacht. Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung, München 2009.
- **Wallbaum, R.:** Unternehmenswachstum, optimale Unternehmensgröße und Effizienz, Dortmund 2004.