

# **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
an der FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management  
an der FH *CAMPUS* 02

## **KONZEPT ZUR PARTNERGEWINNUNG UND PARTNERORGANISATION IM FRANCHISING IN DER DIENSTLEISTUNGSBRANCHE**

am Beispiel resize – Diätologische Praxis

Betreuer:

Ing. Thomas Hörzer, B.A., M.A., VDI

Vorgelegt von:

Carina Ofner, BA

1510557014

Graz, 23.06.2017

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 23.06.2017

.....

Carina Ofner, BA

## Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein Konzept zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising für resize – diätologische Praxis erarbeitet. Das Kleinunternehmen ist in der medizinischen Ernährungsberatung tätig und muss die Anzahl ihrer Standorte erhöhen, um expandieren zu können. Da personelle sowie finanzielle Ressourcen begrenzt sind, hat sich resize dazu entschieden, dieser Herausforderung mit der Vertriebsform Franchising zu begegnen.

Im Zuge des Theorieteils konnte festgestellt werden, dass sich ein Konzept der Bereiche Systemorganisation, Partnergewinnung und Partnerorganisation bedienen muss. Es wurden folgende zehn Schritte festgelegt: Situationsanalyse durchführen, Ziele der Partnergewinnung festlegen, Anforderungsprofil erstellen, Informationsmaterialien bereitstellen, Akquisitionsaktivitäten durchführen, KandidatInnen prüfen und auswählen, Franchisevertrag unterzeichnen, Grundausbildung und Unterstützung beim Aufbau des Standortes anbieten, laufende Betreuung durchführen und Systemaustritt vorbereiten. Die Unterzeichnung des Franchisevertrages kennzeichnet den Übergang von der Partnergewinnung zur Partnerorganisation. Alle Schritte werden von der Systemorganisation ummantelt, welche die Errichtung einer Systemzentrale vorsieht.

Mithilfe der Situationsanalyse und der durchgeführten qualitativen Primärmarktforschung wurde das theoretische Konzept zu einem Konzept für resize angepasst. Darin werden ein Anforderungsprofil, Akquisitionsaktivitäten und ein Bewerbungsprozess für die Ernährungsberatung definiert sowie Kriterien für die Ausbildung neuer FranchisenehmerInnen, laufende Betreuung und für die Errichtung einer Systemzentrale festgelegt.

Abschließend werden Maßnahmen für jedes der drei Themengebiete aufgelistet und beschrieben. Die Maßnahmen werden in eine zeitliche Reihenfolge durch die Vergabe von Prioritäten gebracht und innerhalb der Prioritätenmatrix nach finanziellem Einsatz aufgeteilt. Schlussendlich ist für jede Aktivität eine entsprechende Controllingmaßnahme vorgesehen, welche eine effiziente Umsetzung und frühzeitige Erkennung von Abweichungen aufzeigt.

## **Abstract**

Within this master thesis a concept for partner recruitment and partner organization in terms of franchising for resize – diätologische Praxis is developed. This small enterprise is dealing with medial nutrition counseling and has to increase their number of locations in order to be able to expand. Since personnel and financial resources are limited, resize decided to face this challenge by means of franchising.

In the course of the theoretical part it could be determined that a concept has to employ the areas system organization, partner recruitment and partner organization. The following ten steps are defined: carry out situation analysis, determine goals of the partner recruitment, create qualification profile, provide information material, carry out acquisition activities, check and choose candidates, signing franchise contract, offer basic training and support for the development of the location, provide ongoing support und prepare for the system withdrawal. The signing of the contract marks the shift from the period of partner recruitment to the period of partner organization. All steps are covered from the system organization, which includes the establishment of a system headquarter.

By means of the situation analysis and the conducted primary market research the theoretical concept was adapted to a concept for resize. In there a qualification profile, acquisition activities and a recruiting process are defined as well as criteria for the basic training of new franchisees, ongoing support and the establishment of a system headquarter is determined.

Finally, measures for all three subjects are listed and described. These measures are put in a chronological order by the allocation of priorities and divided by a priority matrix. In the end, for each activity is an appropriate controlling measure planned which points out an efficient implementation und a premature identification of deviations.

# Inhaltsverzeichnis

<b>EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>	<b>I</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>III</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1  AUSGANGSSITUATION .....	1
1.2  HERAUSFORDERUNG DER ARBEIT .....	2
1.3  UNTERNEHMENSZIEL.....	4
1.4  ZIEL DER MASTERARBEIT.....	4
1.5  BEZUGSRAHMEN.....	5
<b>2. DIENSTLEISTUNGSFRANCHISING .....</b>	<b>6</b>
2.1  BEGRIFFSERLÄUTERUNG, CHARAKTERISTIKA UND BEDEUTUNG DES DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENTS.....	6
2.2  BESONDERHEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM VERTRIEB VON BERATUNGSDIENSTLEISTUNGEN .....	10
2.3  BEGRIFFSERLÄUTERUNG UND CHARAKTERISTIKA DES FRANCHISING .....	13
2.4  BEGRIFFSERLÄUTERUNG UND BEDEUTUNG DES DIENSTLEISTUNGSFRANCHISINGS .....	16
<b>3. PARTNERGEWINNUNG IM FRANCHISING.....</b>	<b>18</b>
3.1  BESONDERHEITEN DER PARTNERGEWINNUNG IM FRANCHISING .....	18
3.1.1 <i>Bedeutung und Stellung der FranchisenehmerInnen im         Franchisesystem.....</i>	18
3.1.2 <i>Herausforderungen und Bedeutung der Partnergewinnung im         Franchising .....</i>	20
3.2  HERAUSFORDERUNGEN DER PARTNERAUSWAHL IM FRANCHISING .....	22
3.3  PLANUNGSLEITFÄDEN FÜR DIE PARTNERGEWINNUNG IM FRANCHISING .....	25
3.3.1 <i>Partnerselektion nach Bruno Tietz.....</i>	25
3.3.2 <i>Partnergewinnung gemäß Syncon.....</i>	27

3.3.3	<i>Franchisenehmerauswahl nach Martin Mendelsohn</i> .....	30
3.3.4	<i>System-Partner-Akquisition nach Manfred Hanrieder</i> .....	32
3.4	PLANUNGSLEITFÄDEN FÜR AKQUISITIONSKONZEPTE .....	34
3.4.1	<i>VBC – 8 Stufen zum Verkaufserfolg</i> .....	35
3.4.2	<i>Vertriebskonzept nach Detroy/Behle/vom Hofe</i> .....	36
3.5	ERKENNTNISSE AUS DEM VERGLEICH DER VERSCHIEDENEN ANSÄTZE ZUR PARTNERGEWINNUNG .....	37
<b>4.</b>	<b>ORGANISATION ZWISCHEN FRANCHISEGEBERIN UND FRANCHISENEHMERIN</b> .....	<b>42</b>
4.1	ORGANISATORISCHER WANDEL VON DEM/DER UNTERNEHMERIN ZUM/ZUR FRANCHISEGEBERIN .....	42
4.2	AUFBAU DER SYSTEMZENTRALE .....	44
4.2.1	<i>Finanzielle Aspekte</i> .....	45
4.2.2	<i>Personelle Aspekte</i> .....	46
4.3	KOMMUNIKATION UND WISSENSVERMITTLUNG ALS ZENTRALE FUNKTION DER SYSTEMZENTRALE .....	48
4.3.1	<i>Kommunikation</i> .....	48
4.3.2	<i>Aus- und Weiterbildungen</i> .....	51
4.3.3	<i>Laufende Betreuung</i> .....	53
<b>5.</b>	<b>THEORETISCHES KONZEPT ZUR PARTNERGEWINNUNG UND PARTNERORGANISATION IM FRANCHISING</b> .....	<b>56</b>
5.1	PARTNERGEWINNUNG .....	56
5.1.1	<i>Situationsanalyse durchführen</i> .....	56
5.1.2	<i>Ziele der Partnergewinnung festlegen</i> .....	57
5.1.3	<i>Anforderungsprofil erstellen</i> .....	58
5.1.4	<i>Informationsmaterialien bereitstellen</i> .....	59
5.1.5	<i>Akquisitionsaktivitäten durchführen</i> .....	59
5.1.6	<i>KandidatInnen prüfen und auswählen</i> .....	60
5.1.7	<i>Franchisevertrag unterzeichnen</i> .....	60
5.2	PARTNERORGANISATION .....	61
5.2.1	<i>Grundausbildung und Unterstützung beim Aufbau des Standortes</i> .....	61
5.2.2	<i>Laufende Betreuung</i> .....	61
5.2.3	<i>Systemaustritt</i> .....	62
5.3	SYSTEMORGANISATION .....	62

5.4	GRAFISCHE DARSTELLUNG DES THEORETISCHEN KONZEPTS.....	63
<b>6.</b>	<b>SITUATIONSANALYSE.....</b>	<b>64</b>
6.1	DAS UNTERNEHMEN RESIZE .....	64
6.2	PARTNERINNEN .....	66
6.3	MITBEWERB .....	68
6.4	MARKT.....	70
<b>7.</b>	<b>UNTERSUCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>72</b>
7.1	INFORMATIONSEFIZIT UND ZIELE DER UNTERSUCHUNG .....	72
7.2	ERHEBUNGSMETHODE UND ERHEBUNGSINSTRUMENT .....	73
7.3	AUSWAHL DER STICHPROBE .....	75
<b>8.</b>	<b>ERGEBNISSE UND INTERPRETATION DER UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>78</b>
8.1	THEMENBLOCK: FRANCHISING ALLGEMEIN .....	78
8.2	THEMENBLOCK: PARTNERGEWINNUNG .....	80
8.2.1	<i>Perspektive FranchisegeberInnen und Franchiseberaterin.....</i>	<i>80</i>
8.2.2	<i>Perspektive FranchisenehmerInnen .....</i>	<i>85</i>
8.3	THEMENBLOCK: PARTNERORGANISATION.....	90
8.3.1	<i>Perspektive FranchisegeberInnen und Franchiseberaterin.....</i>	<i>90</i>
8.3.2	<i>Perspektive FranchisenehmerInnen .....</i>	<i>94</i>
8.4	THEMENBLOCK: SYSTEMORGANISATION.....	97
8.4.1	<i>Perspektive FranchisegeberInnen und Franchiseberaterin.....</i>	<i>97</i>
8.4.2	<i>Perspektive FranchisenehmerInnen .....</i>	<i>101</i>
<b>9.</b>	<b>KONZEPT FÜR RESIZE .....</b>	<b>104</b>
9.1	SITUATIONSANALYSE.....	104
9.2	ZIELE.....	105
9.3	ANFORDERUNGSPROFIL FESTLEGEN.....	105
9.4	AKQUISITIONSAKTIVITÄTEN .....	109
9.5	BEWERBUNGSPROZESS – PRÜFUNG UND AUSWAHL DER KANDIDATINNEN ....	109
9.6	VERTRAGSUNTERZEICHNUNG .....	112
9.7	SYSTEMINTEGRATION – AUSBILDUNG UND UNTERSTÜTZUNG BEIM AUFBAU DES STANDORTES .....	113
9.8	LAUFENDE BETREUUNG.....	114
9.9	SYSTEMAUSTRITT .....	115
9.10	SYSTEMORGANISATION .....	115

<b>10. MAßNAHMENPLAN .....</b>	<b>117</b>
<b>RESÜMEE.....</b>	<b>128</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>129</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>136</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sektorale Gliederung der Volkswirtschaft .....	8
Abbildung 2: Beschäftigtenstruktur Österreich und Europäische Union .....	9
Abbildung 3: Leistungsströme im Franchising .....	13
Abbildung 4: Partnerauswahlprozessschritte nach Tietz .....	25
Abbildung 5: Phasen der Franchisepartnerschaft gemäß Syncon.....	27
Abbildung 6: Prozessschritte der System-Netz-Etablierung nach Hanrieder .....	32
Abbildung 7: Grafische Darstellung des theoretischen Konzepts zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising .....	63
Abbildung 8: Bestandteile Bewerbungsprozess .....	81
Abbildung 9: Übersicht Ergebnisse Situationsanalyse .....	104
Abbildung 10: Überblick Anforderungsprofil resize .....	108
Abbildung 11: Bewerbungsprozessdarstellung .....	110
Abbildung 12: Prioritätenmatrix .....	124

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumentenübersicht zur Partnergewinnung .....	22
Tabelle 2: Übersicht Fähigkeiten unterteilt in: Hard Skills, Soft Skills und Lokales Wissen	23
Tabelle 3: Übersicht aufgaben- und partnerbezogene Auswahlkriterien .....	24
Tabelle 4: Merkmale für die Partnerauswahl .....	26
Tabelle 5: Kriterien nach Mendelsohn .....	30
Tabelle 6: Auswahlkriterienübersicht nach Hanrieder .....	33
Tabelle 7: Zusammenfassung Kriterienübersicht .....	39
Tabelle 8: Investitionsbereiche eines Franchisegebers bzw. einer Franchisegeberin....	45
Tabelle 9: Instrumente zur Wissensvermittlung in Franchisesystemen .....	51
Tabelle 10: Überblick Methoden der Einzelinterviews .....	74
Tabelle 11: Übersicht InterviewteilnehmerInnen.....	77
Tabelle 12: Muss- und Kann-Kriterien Anforderungsprofil .....	108
Tabelle 13: Maßnahmenpaket 1 Systemorganisation .....	118
Tabelle 14: Maßnahmenpaket 2 Partnergewinnung .....	120
Tabelle 15: Maßnahmenpaket 3 Partnerorganisation .....	122
Tabelle 16: Controllingmaßnahmen Systemorganisation .....	125
Tabelle 17: Controllingmaßnahmen Partnergewinnung .....	126
Tabelle 18: Controllingmaßnahmen Partnerorganisation .....	127

# 1. Einleitung

In diesem Kapitel wird der/die LeserIn in das Thema der Arbeit eingeführt. Im Zuge dessen werden die Ausgangssituation sowie die Herausforderung dieser Arbeit aufgezeigt. Darüber hinaus werden sowohl die Unternehmensziele als auch das Ziel der Masterarbeit angeführt. Abschließend wird der Gang der Arbeit erläutert und anhand des Bezugsrahmens grafisch dargestellt.

## 1.1 Ausgangssituation

Unzählige PhilosophInnen und AutorInnen sind sich über den hohen Stellenwert der Gesundheit einig. Wie beispielsweise Arthur Schopenhauer schon 1851 niederschrieb, dass alle materiellen Besitztümer den Wert der Gesundheit nicht aufwiegen können (vgl. Schopenhauer, 1851, S. 303). Ein knappes Drittel der Weltbevölkerung leidet an Übergewicht oder Fettleibigkeit. Im Jahr 2010 starben in Summe 3,4 Millionen Menschen an den Folgen der Krankheit. In Österreich ist jeder/jede zweite Erwachsene über 20 Jahren (51,25 Prozent) und jedes sechste Kind von Übergewicht betroffen (vgl. Ng et al. 2014, S. 766-781). Andererseits gibt es in Österreich immer mehr VegetarierInnen und VeganerInnen, die sich gesunder Ernährung verschrieben haben. Darauf aufbauend reagieren HändlerInnen und HerstellerInnen mit dementsprechenden Anpassungen ihrer Produktsortimente, um eine gesündere Ernährung zu fördern (vgl. Müller 2013).

Somit kann erkannt werden, dass Ernährung und Gesundheit in unserer Gesellschaft schon immer essentielle aber auch umstrittene Themen sind. Die Ernährungsberatung ist seit 2002 ein gebundenes Gewerbe, dessen Ausübung ausschließlich DiätologInnen und ErnährungswissenschaftlerInnen vorbehalten ist. Eine Beratung im medizinischen Bereich darf nur von ÄrztInnen und DiätologInnen durchgeführt werden (vgl. Österreichische Gesellschaft für Ernährung o.J.). Seit dem Studienjahr 2011/2012 bis zum Studienjahr 2013/2014 schlossen 280 Studierende das Bachelorstudium Diätologie an einer Fachhochschule in Österreich ab. Im Vergleich dazu waren es im Studienjahr 2007/2008 17 AbsolventInnen (vgl. Riedel/Röhrling/Schönpflug 2016, S. 92-94).

Am österreichischen Markt befindet sich eine Vielzahl an AnbieterInnen, die mithilfe von unterschiedlichsten Mitteln, wie beispielsweise Shakes, Spritzen oder Sport, ihren Kunden helfen wollen, überschüssiges Gewicht loszuwerden (vgl. Birnhuber 12.09. 2016).

Die verschiedenen AnbieterInnen befinden sich somit an jeder Ecke und der Markt ist umfangreich und vielseitig geworden. Im Zuge dieser Herausforderungen zeigt sich immer mehr, dass es nicht ausreicht, ein konkurrenzfähiges Produkt anzubieten und eine durchdachte Unternehmensstrategie zu verfolgen. Mehr als je zuvor sind intelligente Vertriebssysteme ein unverzichtbarer Bestandteil des Erfolgsrezepts, welche sich kontinuierlich kritisch betrachten, um immer effizienter und effektiver werden zu können (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 7-8).

Darüber hinaus hat sich auch die Vertriebspolitik in den vergangenen Jahren einem Wandel unterzogen. Früher war es von großer Bedeutung, den branchenüblichen Absatzkanal bestmöglich handhaben zu können. Ziel war es, eine möglichst schnelle, flächendeckende und preiswerte Distribution zu schaffen. Heutzutage müssen Unternehmen die Vertriebskanäle erkennen und aufbauen, welche sowohl aus Sicht der KundInnen als auch der Unternehmen den angebotenen Leistungen entsprechen und diese gegenüber dem Wettbewerb hervorheben. All dies resultiert in einer stärkeren Kundenorientierung als zuvor und in der Erschließung neuer Vertriebswege, um Wünsche und Bedürfnisse der KundInnen noch gezielter ansprechen zu können (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 447-448).

## **1.2 Herausforderung der Arbeit**

Das Unternehmen resize kam in den letzten Jahren immer mehr in Bedrängnis, den wachsenden Bedarf nicht mehr decken zu können und investierte deshalb in neue Standorte und MitarbeiterInnen. Das Unternehmen möchte nun weiterwachsen und sich weiter entwickeln. Mit den derzeit zur Verfügung stehenden Kapazitäten ist dies nicht realisierbar. Insbesondere die beiden Geschäftsführer von resize – diätologische Praxis müssen sich zwischen den Standorten aufteilen, wodurch immer mehr zeitliche Engpässe entstehen. Dadurch ist erkennbar, dass resize keinen weiteren Standort mehr eröffnen kann.

Im Zuge des Vertriebsweges hat sich in den letzten Jahren immer mehr gezeigt, dass die geografische Nähe der KundInnen zu den einzelnen Standorten von gro-

ßer Bedeutung ist. Da es gemäß dem angewandten Ernährungskonzept vorgesehen ist, dass diese sich einmal pro Woche zu einem persönlichen Beratungsgespräch am nächstgelegenen Standort einfinden. Wenn die Fahrt dorthin jede Woche eine akzeptable Zeit überschreitet, sind die Kunden nicht lange motiviert an diesem Prozess teilzunehmen.

Darüber hinaus wird sehr viel Zeit darauf verwendet, alle MitarbeiterInnen persönlich zu schulen und weiterzuentwickeln. Da resize – diätologische Praxis eine überschaubare Anzahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hat, wird die Steuerung der Angestellten persönlich vorgenommen. In diesem Bereich sieht die Geschäftsführung großen Entwicklungsbedarf in Richtung einer Standardisierung der angebotenen Dienstleistung. Es wird immer wieder versucht mit Richtlinien und Gesprächsleitfäden zu arbeiten, der gewünschte Erfolg konnte bisher jedoch nicht erzielt werden. Der Wunsch nach Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen, welche die Umsetzung sowie die Weiterentwicklung des Konzepts mit ebenso viel Ehrgeiz, Motivation und Herzblut vorantreiben, nimmt immer mehr zu.

In Bezug auf die Einführung von Franchising muss die dazu notwendige Organisationsstruktur von der Geschäftsführung geschaffen und in weiterer Folge gelebt werden. Als Kleinunternehmen stellt dies eine noch größere Herausforderung dar, da personelle als auch finanzielle Ressourcen limitiert sind. Das Unternehmen betreut bisher Endkunden, in Zukunft wird dieses Konstrukt um die FranchisenehmerInnen erweitert, die von der Geschäftsführung auch als KundInnen wahrgenommen werden müssen. Darüber hinaus verfügt resize über ein erprobtes Geschäftskonzept, jedoch nicht über das Wissen, welche Partner und PartnerInnen in Frage kommen und wie diese in weiterer Folge für resize gewonnen werden können.

### **1.3 Unternehmensziel**

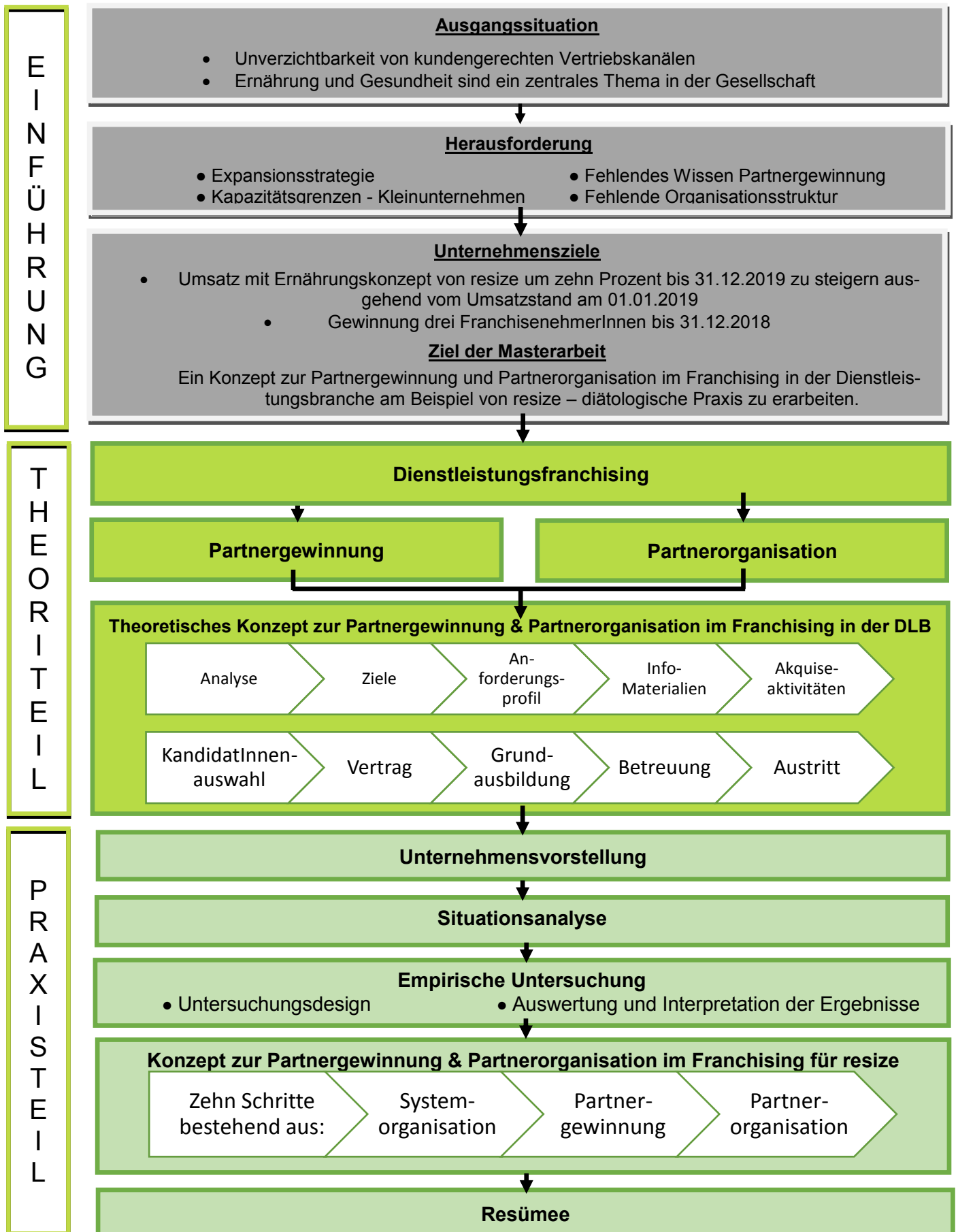
Das Ziel von resize – diätologische Praxis ist es, den Umsatz mit dem Ernährungskonzept von resize um zehn Prozent bis 31.12.2019 zu steigern. Die Ausgangsbasis bildet der Umsatzstand am 01.01.2019.

Darüber hinaus baut resize – diätologische Praxis in der Aufbauphase des ersten Franchisejahres den stationären Vertrieb durch die Gewinnung von drei Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen bis 31.12.2018 aus.

### **1.4 Ziel der Masterarbeit**

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein Konzept zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising in der Dienstleistungsbranche am Beispiel von resize – diätologische Praxis zu erarbeiten.

## 1.5 Bezugsrahmen



## **2. Dienstleistungsfranchising**

In diesem Kapitel wird der/die LeserIn in die Themen Dienstleistung und Franchising eingeführt. Es geht darum, die Bedeutung des Dienstleistungssektors sowie die Besonderheiten des Vertriebs im Sektor Dienstleistung aufzuzeigen. Im Zuge des Franchisings wird eine Begriffserläuterung durchgeführt, um abschließend auf den Bereich Dienstleistungsfranchising näher eingehen zu können.

### **2.1 Begriffserläuterung, Charakteristika und Bedeutung des Dienstleistungsmanagements**

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur gibt es verschiedene Ansätze für eine Definition des Begriffes Dienstleistung. Das allgemeingültige Ziel, welches alle AutorInnen verfolgen, die eine Definition verfassen, ist die konkrete Abgrenzung der Dienstleistung gegenüber Sachgütern. Der Ursprung dieser Uneinigkeit über den Begriff liegt in der Heterogenität der Dienstleistungsbranche (vgl. Bieberstein 2006, S. 26-27). Es können folgende drei Arten von Ansätzen einer Definition erkannt werden:

- Enumerative Definitionen
- Negativdefinitionen
- Merkmalsorientierte Definitionen (vgl. Bieberstein 2006, S. 27)

Die erste Gruppe erklärt den Begriff Dienstleistung anhand von Aufzählungen von Beispielen. Die zweite Art grenzt Dienstleistungen über eine Negativdefinition zu Sachgütern ab. Im dritten Fall wird Dienstleistung auf der Basis von konstitutiven Merkmalen beschrieben und dadurch von materiellen Gütern unterschieden (vgl. Bieberstein 2006, S. 27). Der letzten beschriebenen Variante wird in der Marketingliteratur der Vorzug gegeben. Basierend auf einer Unterscheidung anhand von konstitutiven Merkmalen ergeben sich vier weitere Definitionsansätze:

- Tätigkeitsorientierter Ansatz
- Potenzialorientierter Ansatz
- Prozessorientierter Ansatz
- Ergebnisorientierter Ansatz (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 23)

Die tätigkeitsorientierte Definition befasst sich damit, dass Dienstleistungen direkt am Menschen oder an materiellen Gütern vollbracht werden können. Dieser Ansatz wird wegen fehlendem Praxisbezug sowie Abstraktheit stark kritisiert (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 24). Im Zuge der Erläuterung der nächsten drei Ansätze ist vorab noch anzumerken, dass das Wesen der Dienstleistung in weiterer Folge anhand einer phasenorientierten Betrachtung gesehen wird. Diese ist unterteilt in Potenzial, Prozess und Ergebnis (vgl. Bieberstein 2006, S. 28). Diese Betrachtung entstammt der Tatsache, dass die Leistungserbringung einer Dienstleistung in einem Prozess erfolgt, in dem der/die DienstleisterIn und der Kunde bzw. die Kundin involviert sind. Beide Parteien bringen Erwartungen, Kenntnisse und Verhalten mit ein (vgl. Wiesner/Sponholz 2007, S. 10-11). Aus der Perspektive der KundInnen kann erkannt werden, dass die Nutzenstiftung im Sachleistungsbereich vom Endprodukt ausgeht, während ein/eine KonsumentIn im Dienstleistungsbereich aus allen drei nachfolgenden Phasen einen Nutzen generieren kann (vgl. Bieberstein 2006, S.35).

Unter der potenzialorientierten Phase versteht sich die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit eines Dienstleistungsanbieters bzw. einer Dienstleistungsanbieterin. In diesem Zusammenhang beschreibt die Leistungsbereitschaft die sofortige Verfügbarkeit von menschlichen oder maschinellen Ressourcen wie zum Beispiel Bereitschaftsdienst eines Arztes oder einer Ärztin am Wochenende oder Inanspruchnahme einer funktionsfähigen Autowaschstraße rund um die Uhr. Die Leistungsfähigkeit hingegen stellt das Leistungspotenzial dar. Darunter kann verstanden werden, dass der/die LeistungsanbieterIn über bestimmte körperliche und/oder geistige Fähigkeiten sowie über alle erforderlichen Produktionsfaktoren verfügt, um eine Nutzenstiftung an der nachfragenden Person oder am nachfragenden Objekt vollbringen zu können (vgl. Bieberstein 2006, S. 29-30). Die Bereitstellung allein führt noch zu keiner Produktion einer Dienstleistung wie beispielsweise die Zurverfügungstellung eines Hotelzimmers ohne entsprechend nachfragende Gäste (vgl. Maleri/Frietzsche 2008, S. 21-22).

Zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Dienstleistung geht es über in die nächste Phase – der prozessorientierte Abschnitt. Um eine Endkombination aller notwendigen Produktionsfaktoren durchführen zu können, muss der externe Faktor mit einbezogen werden. Dieser wird von KundInnen zur Verfügung gestellt. Dadurch wird diese Phase zu einem interaktiven Prozess zwischen AnbieterIn und



NachfragerIn. Insbesondere bei personendominanten Dienstleistungen wie beispielsweise eine ärztliche Behandlung ist die Interaktion von großer Bedeutung, da der Erfolg des Arztes bzw. der Ärztin mitunter vom Verhalten und der Mithilfe des Patienten und der Patientin abhängt (vgl. Bieberstein 2006, S. 31-32).

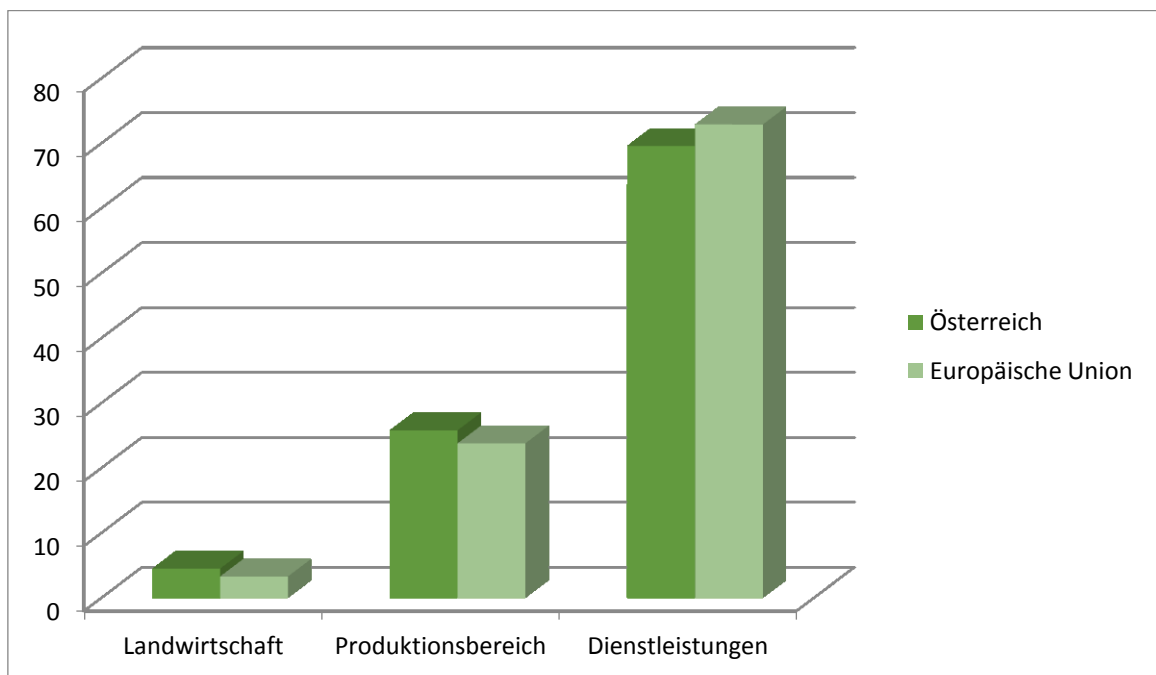
Den Abschluss bildet der ergebnisorientierte Ansatz, welcher sich mit dem durch einen Dienstleistungsprozess entstandenen Nutzen befasst. Innerhalb dieser Phase spielt die Immaterialität eine große Rolle. Als Ergebnis versteht sich der vorliegende Zustand nach Abschluss des gesamten Prozesses. Welcher Nutzen gestiftet wird, hängt vor allem von der Veränderung des externen Faktors ab. Dies kann sehr unterschiedlich ausfallen, wie zum Beispiel die Schaffung von Eigenschaften, erkennbar an Sprachkenntnissen nach einem Fremdsprachenunterricht oder die Erhaltung und Wiederherstellung von Eigenschaften anhand eines Besuches beim Zahnarzt bzw. bei der Zahnärztin und viele weitere (vgl. Bieberstein 2006, S. 33-35).

Um die Bedeutung von Dienstleistungen erfassen zu können, ist die sektorale Gliederung der Volkswirtschaft in folgende drei Teile weit verbreitet: Landwirtschaft (primärer Sektor), Industrie (sekundärer Sektor) und Dienstleistungen (tertiärer Sektor) (vgl. Clark 1957, S. 490-491). Dies wird mit Hilfe der nachfolgenden Grafik verdeutlicht und ausführlicher dargestellt.

**Abbildung 1:** Sektorale Gliederung der Volkswirtschaft (Eigene Darstellung)

Diese Systematisierung wurde in den 1930er Jahren von Alexander Fisher und Colin Clark präsentiert. In den 1950er Jahren griff Jean Fourastié das Modell auf und verknüpfte es mit den Möglichkeiten des technischen Fortschritts (vgl. Böhle 2010, S.17). Die Struktur der Beschäftigten verschiebt sich fortwährend aus dem

primären Sektor über den sekundären Sektor in den tertiären Sektor (vgl. Fließ 2009, S. 4). Im Jahr 2015 teilten sich die Erwerbstätigen in Österreich nach den Wirtschaftssektoren wie folgt auf: 4,5 Prozent Landwirtschaft, 25,8 Prozent Produktionsbereich und 69,6 Prozent Dienstleistungen. Somit liegt Österreich nicht weit vom Durchschnitt innerhalb der Europäischen Union entfernt, der folgendermaßen aussieht: 3,3 Prozent Landwirtschaft, 23,8 Prozent Produktionsbereich und 72,9 Prozent Dienstleistungen (vgl. eurostat 2015). Die Aufteilung in Österreich und in der Europäischen Union wird anhand unten stehender Abbildung 2 veranschaulicht.



**Abbildung 2:** Beschäftigtenstruktur Österreich und Europäische Union (Eigene Darstellung)

Zusätzlich nehmen Dienstleistungen in der Europäischen Union eine zentrale Rolle im Hinblick auf das Wirtschaftswachstum ein, da circa 70 Prozent des BIP der Mitgliedsstaaten in diesem Bereich erwirtschaftet werden. Dies zeigt sich auch in Österreich. Hierzulande generiert die Dienstleistungsbranche zwei Drittel des BIP und ist der am schnellsten wachsende Wirtschaftssektor mit den meisten neuen Arbeitsplätzen (vgl. Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten, 2006).

Die Betrachtung des Drei-Sektoren-Modells wurde von Jean Gottmann um den quartären Sektor erweitert. Er wird auch als Quartärsektor oder Informationssektor bezeichnet. Dieser vierte Sektor ist eine weitere Unterteilung des bisher beschriebenen Dienstleistungsbereiches. Dazu zählen folgende Tätigkeiten:

- Beratung: WirtschaftsberaterInnen, Heil- und Erziehungsberufe, Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen uvm.
- Informationstechnologie: Kommunikationstechnologie, Informationsdienstleistungen, Hochtechnologie etc. (vgl. Kirk 2009, S.75)

Die Abgrenzung zwischen tertiären und quartären Sektor sieht laut Gottmann vor, dass Dienstleistungen mit ausgeprägter Verantwortungsbereitschaft sowie hohen intellektuellen Ansprüchen in den Informationssektor eingeordnet werden. Während sich im Tertiärsektor Dienstleistungen wie beispielsweise Transportdienste, Reparaturservices oder Reinigungen finden (vgl. Kirk 2009, S. 75).

Für die vorliegende Arbeit ist die erneute Teilung des tertiären Sektors in den quartären Sektor von besonderer Bedeutung. Dadurch soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Dienstleistung nicht gleich Dienstleistung ist. Wie in diesem Kapitel bereits erwähnt, zeichnet sich die Dienstleistungsbranche durch ein hohes Maß an Heterogenität aus. Insbesondere für den Vertrieb von Dienstleistungen ist es wichtig zu verstehen, um welche Art es sich handelt.

## **2.2 Besonderheiten und Herausforderungen im Vertrieb von Beratungsdienstleistungen**

Der Prozess der Dienstleistungserstellung ist charakterisiert durch eine intensive Beziehung zwischen DienstleistungsanbieterIn und DienstleistungsnachfragerIn. Aus diesem Grund muss Kundenorientierung großgeschrieben werden sowie der gesamte Dienstleistungsprozess an die Wünsche der Kundschaft angepasst werden. Der Faktor der Immaterialität von Dienstleistungen spielt in diesem Zusammenhang eine weitere große Rolle, da sie vor dem Kauf nicht beurteilt werden können. Daraus resultiert ein höheres wahrgenommenes Kaufrisiko, als dies bei Sachgütern der Fall ist. Für Betriebe des Dienstleistungssektors bedeutet dies eine intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmens- bzw. Markenreputation, die es aufzubauen und zu pflegen gilt. Die Aufgabe der im Vertrieb tätigen Personen besteht darin, dies zu unterstützen und Vertrauen herzustellen, wobei die per-

sönliche Kommunikation ein wichtiger Bestandteil ist (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 867-870).

Als weiterer Faktor wird die Intangibilität von Dienstleistungen genannt, die in engem Zusammenhang mit der Immaterialität steht. Wie bereits erwähnt, kann die Qualität einer Dienstleistung vor der Erstellung nur sehr eingeschränkt wahrgenommen werden. Es gilt zu beachten, dass darüber hinaus Fälle existieren, in denen die Qualität der Dienstleistung auch nicht während des Erstellungsprozesses oder am Ende des Prozesses beurteilt werden kann. Als Beispiele für derartige Szenarien können einerseits ein Friseurbesuch und andererseits die Diagnose eines Arztes bzw. einer Ärztin genannt werden (vgl. Bruhn 2013, S. 22).

Das Merkmal der fehlenden Transportfähigkeit führt bei Dienstleistungen des täglichen Bedarfs zur Notwendigkeit einer breiten Distributionsdichte. Im Gegensatz dazu erfordern Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs, wozu zum Beispiel Unternehmensberatungen zählen, eine selektive Distribution (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 870-871). Die mangelnde Transportfähigkeit führt auch zu einer standortgebundenen Produktion der Dienstleistung. In den meisten Fällen erfolgt diese am Standort des Leistungsanbieters bzw. der Leistungsanbieterin. Hierbei gilt zu beachten, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren eine ansprechende und werbewirksame Gestaltung vorweisen können (vgl. Maleri/Frietsche 2008, S. 208-209, S. 188).

Eine weitere Besonderheit wird bedingt durch das uno-actu-Prinzip, welches in allen Abschnitten der Dienstleistungsproduktion auftritt. Es handelt sich dabei um einen Ausdruck für die zeitliche und räumliche Simultanität von Produktion und Übertragung einer Dienstleistung sowie von internen und externen Produktionsfaktoren (vgl. Frietsche 2001, S. 133).

Durch die Integration des externen Faktors ergeben sich weitere Besonderheiten. Die Person selbst oder das Objekt eines Kunden oder einer Kundin werden in den Leistungserstellungsprozess mit eingebunden und nehmen dadurch die Rolle des Co-Produzenten bzw. der Co-Produzentin ein, welcher/welche auch als Prosumer bezeichnet wird. Es findet eine gegenseitige Einwirkung statt, da einerseits der/die NachfragerIn auf den Prozess Einfluss nimmt und andererseits der/die AnbieterIn auf den externen Faktor einwirkt. Der externe Faktor spielt vor allem in der Beratungsdienstleistung eine große Rolle, da der Kunde oder die Kundin während des

gesamten Prozesses anwesend und integriert ist. Der externe Faktor kann verschiedenste Ausprägungen annehmen und dies führt zu einer mangelnden Standardisierbarkeit der angebotenen Dienstleistungen. Für den Vertrieb resultiert daraus die Tatsache, dass Flexibilität und hohe Anpassungsfähigkeit garantiert sowie die Unterbringung und gegebenenfalls der Transport des externen Faktors bedacht und geplant werden müssen. Darüber hinaus kommt einer zielgruppennahen Standortwahl in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 871-872).

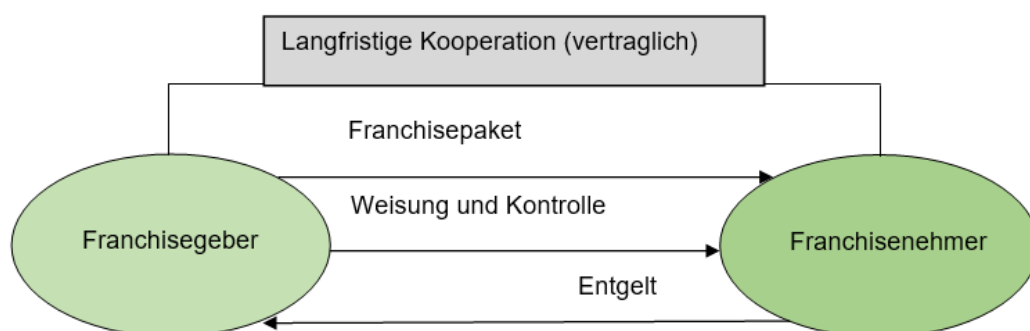
Dem Franchising wird innerhalb der Distribution von Dienstleistungen ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Durch die Multiplikation von Standorten können KundInnen die Dienstleistung an verschiedenen Standorten in Anspruch nehmen. Diese Vervielfältigung kann durch den Ausbau eines Filialnetzes oder durch die Vergabe von Franchiselizenzen realisiert werden. Mit Hilfe der daraus erzeugten, steigenden Distributionsdichte können InteressentInnen und KundInnen den Standort leichter erreichen, wodurch sich der Aufwand auf der Nachfrageseite stark reduziert. Im Zuge dieser Multiplikation muss der/die DienstleistungsanbieterIn eine einheitliche Leistungsqualität an den diversen Standorten sicherstellen. Durch die Funktionsweise der Vertriebsform Franchising wird eine Vereinheitlichung der unterschiedlichen Betriebe gewährleistet (vgl. Bieberstein 2006, S. 280-281).

Durch die beiden vorab beschriebenen Merkmale Immaterialität und Integration des externen Faktors stellt sich für die Wahl des Absatzweges heraus, dass direkten Vertriebsformen in Bezug auf Dienstleistungen der Vorzug zu geben ist. Indirekte Vertriebsformen werden vernachlässigt, da kein Absatzobjekt vorhanden ist, welches über mehrere Stufen hinweg distribuiert werden kann. Die einzige Ausnahme bilden die Versprechen einer Dienstleistung in Form von Eintrittskarten oder Flugtickets, da die Leistungserbringung selbst zu einem späteren Zeitpunkt stattfindet. Der Direktvertrieb kann in folgenden Ausprägungen auftreten: Einzel-distribution, Filialsysteme, Call Center, Online-Vertrieb und Franchisesysteme. Durch den Bedarf eines einheitlichen Auftritts und dem Wunsch nach Wachstum bilden Filialsysteme und Franchisesysteme innerhalb des Servicebereichs den Schwerpunkt (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 892).

## 2.3 Begriffserläuterung und Charakteristika des Franchising

Franchising ist eine Vertriebsform, die auf Partnerschaft basiert. Sie bietet einem/einer UnternehmerIn die Möglichkeit, seine/ihre Geschäftsidee mit mehreren Personen zu teilen, um dadurch den Geschäftstyp zu multiplizieren. Den Grundstein dieses Modells bildet die Partnerschaft selbstständiger UnternehmerInnen, welche zusammen an einem Strang ziehen, um ein erfolgreiches Konzept für alle Beteiligten lukrativ umzusetzen. Diese Partnerschaft besteht zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn. Der/die FranchisegeberIn hat eine Geschäftsidee entwickelt und erprobt sowie unterstützt den/die FranchisenehmerIn bei der Umsetzung. Darüber hinaus trägt er/sie Sorge für das gesamte Franchisesystem indem er/sie alle erforderlichen Dienstleistungen überprüft und weiterentwickelt. Auf der anderen Seite steht der/die FranchisenehmerIn, welche/r das Konzept systemgetreu umsetzt und sich auf die Erfahrung und den Support des Franchisesystems verlassen kann. Dafür zahlt er/sie Gebühren an den/die FranchisegeberIn (vgl. Österreichischer Franchise-Verband o.J.).

Die nachstehende Abbildung 3 veranschaulicht das Grundprinzip des Franchising. Die vertragliche Kooperation zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn wird darauf dargestellt. Zusätzlich werden die grundlegenden Leistungsströme beider Vertragsbeteiligten abgebildet.



**Abbildung 3:** Leistungsströme im Franchising (in Anlehnung an Sydow 1994, S. 96)

Das vorherrschende Ziel, welches mit dieser Vertriebsform verfolgt wird, ist Wachstum. Dieses Wachstum wird jedoch nicht aus eigenen Ressourcen und Anstrengungen oder durch den Einsatz von Dritten erreicht, sondern kommt durch die vertikale Kooperation mit selbstständigen Partnern und Partnerinnen zustande. Daraus ergeben sich für beide beteiligten Parteien wiederum eigenen Zielsetzungen. Die angestrebten Ziele des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin sind

markt- und unternehmensbezogen. Darunter kann verstanden werden, dass der/die FranchisegeberIn die schnelle Expansion eines homogenen Systems in Verbindung mit einer Maximierung der Franchiseentgelte sowie Risikoreduktion erreichen möchte. Während der/die FranchisenehmerIn Ziele aus dem unternehmensbezogenen Bereich sowie aus dem marketingbezogenen Bereich verfolgt. Er/sie legt großen Wert auf Risikoreduktion, immaterielle Ressourcenbeschaffung beispielsweise in Form von Markenimage sowie regionale Umsatzsteigerung und Marktführerschaft (vgl. Liebmann/ Zentes/ Swoboda 2008, S. 232).

Wenn ein Franchisesystem entwickelt wird, ist dafür Sorge zu tragen, dass alle vier Säulen des Franchisings aufeinander abgestimmt und alle Teile gleichermaßen berücksichtigt werden. Diese vier Grundbausteine sind: der Franchisevertrag, das Franchisehandbuch, Training und die Leistung selbst (vgl. Nebel 2008, S. 50).

Der Franchisevertrag hält das Franchisesystem rechtlich zusammen und dient als Regelwerk für die Zusammenarbeit. Der Franchisevertrag ist ein unverzichtbarer Bestandteil, jedoch ist er allein kein Garant für eine erfolgreiche Kooperation (vgl. Martius 2010, S. 149). Der Normalfall sieht so aus, dass der/die FranchisegeberIn ein eigenständig entwickeltes Vertragswerk vorlegt und der/die FranchisenehmerIn darauf basierend individuelle Änderungsvorschläge vorbringt. Beide Parteien müssen bereits vor Vertragsabschluss nachvollziehbare und wahrheitsgetreue Informationen über ihre jeweiligen wirtschaftlichen Verhältnisse offenlegen. In diesem Zusammenhang ist eine zusätzliche Unterzeichnung einer Verschwiegenheitserklärung im Interesse von beiden Beteiligten. Folgende Punkte sind unter anderem empfehlenswerte Vertragsbestandteile: Vertragsdauer, Gebietsschutz, Wettbewerbsverbot, Datenschutz, Gebühren und Kündigung (vgl. Riedl / Schwenken 2015, S. 5-11).

Das Franchisehandbuch ist bezugnehmend auf die Know-how Dokumentation des Franchisesystems ein unverzichtbarer Bestandteil, da es das gesamte Wissen schriftlich festhält und so an einen Franchisenehmer oder eine Franchisenehmerin weitergegeben werden kann. Darüber hinaus ergänzt das Handbuch den Franchisevertrag und dient als Unterlage für Schulungen und Ausbildungen. Die Strategie sowie die Philosophie des Systems werden darin abgebildet und es wird als Grundlage für Konfliktlösungen in Bezug auf organisatorische Punkte und rechtliche Uneinigkeiten eingesetzt. Diese schriftliche Sammlung aller relevanten Themen dient auch der Weiterentwicklung des gesamten Systems und erhöht die

Glaubwürdigkeit des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin am Markt. Um ein sinnvolles und ansprechendes Franchisehandbuch entwickeln zu können, investiert das Franchisesystem viel Mühe und Geld, welches sich in weiterer Folge in der Qualität des fertigen Handbuchs widerspiegeln muss (vgl. Martius 2010, 167-170).

Die dritte Säule des Franchisings befasst sich mit dem Training. Diese Leistung muss der/die FranchisegeberIn seinen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen zur Verfügung stellen, damit sie erfolgreich sein und sich immer weiter verbessern können. Die Art des Trainings hängt stark von der Erfahrung und des Status des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin ab. Ein neuer Franchisenehmer bzw. eine neue Franchisenehmerin benötigt andere Inputs und Hilfestellungen als ein erfahrener Franchisenehmer bzw. eine erfahrene Franchisenehmerin (vgl. Syncon o.J.).

Die Leistung ist die letzte der vier Säulen und begründet die Errichtung des Franchisesystems. Die Leistung entscheidet, inwiefern die drei zuvor beschriebenen Säulen ihren Zweck erfüllt haben, da alle diese Dinge in der Leistungserstellung schlagend werden. Wenn der Endkunde bzw. die Endkundin mit der angebotenen Leistung nicht zufrieden ist, muss an den vorherigen Bausteinen nachgebessert werden (vgl. Nebel 2008, S. 53).

Allumfassend kann für die im Vorherigen dargestellten Bausteine auch der Begriff Franchisepaket verwendet werden. Dieses umfasst das gesamte Leistungsspektrum, welches der/die FranchisegeberIn dem/der FranchisenehmerIn anbietet und wird je nach organisationsindividuellen Anforderungen für jedes System zusammengestellt. Das Franchisepaket wird meistens grafisch dargestellt und kann in Module eingeteilt werden, wozu beispielsweise Produkte/Dienstleistungen und die angebotenen Services zählen. Somit bekommt ein/e potenzielle/r FranchisenehmerIn zu sehen, was im Franchisesystem vorhanden ist und ihm/ihr geboten wird und was nicht (vgl. Martius 2010 S. 158-159).



## 2.4 Begriffserläuterung und Bedeutung des Dienstleistungsfranchisings

Franchising kann nach verschiedenen Gesichtspunkten typologisiert werden. Die Grundtypen des Franchisings können nach dem Franchise-Objekt unterschieden werden. Darunter wird das im Zentrum der Kooperation stehende Objekt verstanden. Aus dieser Betrachtung ergeben sich folgende drei Grundformen:

- Produktfranchising
- Vertriebsfranchising
- Dienstleistungsfranchising (vgl. Skaupy 1995, S. 30)

Unter Produktfranchising fallen alle Systeme, welche die Herstellung und den Vertrieb eines Produktes zum Thema haben. In Bezug auf die Herstellung wird dem/der FranchisenehmerIn von dem/der FranchisegeberIn das benötigte Fachwissen vermittelt, anhand dessen das Produkt unter dem Zeichen des Systems erzeugt und in weiterer Folge vertrieben werden kann. Während im Zuge des Vertriebsfranchising ausschließlich der Absatz von ausgewählten Produkten im Vordergrund steht (vgl. Skaupy 1995, S. 32).

Dienstleistungsfranchising zählt ebenso wie Handelsfranchising zum Bereich des Leistungsprogrammfranchisings. Wenn man die Perspektive des Handels ausklammert, stellt die am häufigsten vorkommende Type des Dienstleistungsfranchisings eine Konstellation bestehend aus einem/einer FranchisegeberIn als Dienstleistungszentrale mit Partnerbetrieben aus der Dienstleistungsbranche dar. In diesem Zusammenhang werden nachfolgend die wichtigsten Bestandteile des Leistungsprogrammes von Dienstleistungsfranchising aufgelistet:

- Know-how
- Image
- Betreuungsleistungen
- Finanzleistungen
- Zielgruppenkonzept (vgl. Tietz 1991, S. 31-32)

Im Zuge dessen kommt es mitunter vor allem auf eine Standardisierung des gesamten Auftritts aller Franchisebetriebe innerhalb eines Systems an. Diese Vereinheitlichung beginnt bei der angebotenen Dienstleistung selbst in Verbindung mit allen Nebenleistungen sowie Bedienungs- und Kontaktsystemen über das Be-

triebsgeschehen bis hin zu allen verwendeten Waren und zum Erscheinungsbild des Betriebsgebäudes. Das Ziel dieses gleichmäßigen Auftritts hin zum Endkunden bzw. zur Endkundin bewirkt, dass alle Filialen den gleichen Eindruck machen und mit einheitlichem Image auftreten (vgl. Tietz 1991, S. 32).

Mehr als bei den anderen Typen des Franchisings kommt im Dienstleistungsfranchising der Grundgedanke dieser Vertriebsform zum Ausdruck. Der Erfolg des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin entsteht als Ergebnis einer umfangreichen Wissensübermittlung durch den/die FranchisegeberIn. Darüber hinaus kann Dienstleistungsfranchising in sehr heterogenen Branchen eingesetzt werden, dazu zählen unter anderem:

- Gastronomie und Hotellerie
- Reinigungs- und Reparaturdienste
- Schönheits- und Friseurdienste
- Vermietung von diversen Gegenständen oder Tätigkeiten
- Dienstleistungen mit besonders intellektuellem Charakter
- Verschieden spezifizierte Unternehmensberatungen (vgl. Skaupy 1995, S. 32-33)

Laut einer Umfrage in Deutschland aus dem Jahr 2015 sind die wichtigsten Franchisebranchen alle aus dem Bereich des Dienstleistungsfranchisings. Berücksichtigt werden die Anzahl der Systeme in der Branche und der prozentuale Anteil an allen Franchisebetrieben in Deutschland. Zu den wichtigsten Branchen zählen:

- Schnellrestaurants
- Bildung
- Fitnessstudios
- Gesundheitsprodukte und Dienstleistungen
- Personaldienstleistungen (vgl. Franchise Portal 2015)

### **3. Partnergewinnung im Franchising**

In diesem Kapitel wird die Akquise von Franchisenehmern und Franchisenehrinnen thematisiert. Zuerst werden die Besonderheiten der Partnergewinnung im Franchising aufgezeigt und mit Hilfe der Bedeutung der FranchisenehrerInnen innerhalb des Franchisesystems wird eine Einföhrung gegeben. Anschließend wird eine Einföhrung in die Partnerauswahl gegeben, um schlussendlich ausgewählte Planungskonzepte zur Partnergewinnung im Franchising und Akquisekonzepte im Vertrieb zu beleuchten. Dies dient dem Zweck, in Kapitel 3 einen allgemeingöltigen Planungsleitfaden für die Akquise von Franchisenehmern und Franchisenehrinnen erstellen zu können.

#### **3.1 Besonderheiten der Partnergewinnung im Franchising**

Wenn die konzeptionelle Vorarbeit abgeschlossen wurde, geht es darum, in die Markteintrittsphase übergehen zu können. Im Zuge dessen begibt man sich auf die Suche und in weiterer Folge auf die Gewinnung der ersten Franchisenehrinnen (vgl. Brinkel 2016, S. 39). Innerhalb dieses Kapitels wird der Leser bzw. die Leserin über die Bedeutung der FranchisenehrerInnen im Franchisesystem informiert. Anschließend wird eine Einföhrung in die Akquise von FranchisepartnernInnen erläutert.

##### *3.1.1 Bedeutung und Stellung der FranchisenehrerInnen im Franchisesystem*

Franchising ist eine Vertriebsform, die auf Partnerschaft beruht und mit deren Hilfe langfristiger, gemeinsamer, wirtschaftlicher Erfolg erzielt werden kann. In Puncto Erfolgshöhe ist der/die FranchisegeberIn abhängig von der Leistung seiner FranchisenehrerInnen. Aus diesem Grund ist der/die FranchisegeberIn verpflichtet, den Franchisenehmern bzw. ihren Franchisenehrinnen mit bestmöglicher Unterstützung zur Seite zu stehen. Dies kann so betrachtet werden, dass der/die FranchisegeberIn als DienstleisterIn für seine Franchisenehrer bzw. ihre Franchisenehrinnen auftritt. Nur mit dem Bewusstsein, dass der/die FranchisegeberIn eine Mitverantwortung am Erfolg der FranchisenehrerInnen trägt, werden beide Parteien ihre Ziele erreichen können (vgl. Österreichischer Franchiseverband, o.J.).

Die empfundene Mitverantwortung des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin entstammt ausschließlich aus den eigenen unternehmerischen Zielen, da der

abgeschlossene Franchisevertrag darüber keinen Absatz enthält. Wenn es einen solchen Hinweis im Vertrag geben würde, wird dem/der FranchisenehmerIn der Status als UnternehmerIn entzogen sowie das dadurch fehlende Risiko schwächt die unternehmerischen Sinne (vgl. Martius 2010, S. 162-163).

Im Rahmen von Franchisesystemen ergeben sich zwei Kundenverhältnisse. Auf der einen Seite besteht ein Kundenverhältnis zwischen Franchisesystem und EndkundInnen und auf der anderen Seite existiert ein zweites Kundenverhältnis zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn (vgl. Kaltenbrunner/Urnik 2012, S. 198).

Um von den Vorteilen einer von Motivation geprägten Zusammenarbeit dauerhaft profitieren zu können, wird die Aufgabe der Franchisenehmerbindung hervorgehoben. Wenn die Kooperation von Seiten des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin aufgelöst wird, bringt dies für den/die FranchisegeberIn in den meisten Fällen negative Folgen in Form von Verlusten aus unbesetzten Verkaufsregionen oder auch Gerichts- und Verfahrenskosten mit sich. Eine weitere negative Konsequenz stellt die Entwertung von Investitionen dar, wozu unter anderem Maßnahmen zur Rekrutierung, Aus- und Weiterbildungen sowie den Aufbau der Netzwerkreputation zählen. Der Schaden kann jedoch schon vor dem Austritt in Verbindung mit konkreten Austrittsneigungen entstehen. Diese führen dazu, dass der/die FranchisenehmerIn die Partnerschaft vernachlässigt und systembezogene Ausgaben beispielsweise für regionale Werbemaßnahmen reduziert. Resultierend aus all diesen Gründen spielt die Partnerbindung innerhalb ökonomischer Kooperationen eine zentrale Rolle und darf nicht ungeachtet bleiben (vgl. Dormann/Ehrmann 2007, S. 645-646).

Die Partnerbindung wird durch Anerkennung und Wertschätzung stärker, die der/die FranchisegeberIn dem/der FranchisenehmerIn entgegenbringt. Dies resultiert in einer erfolgreicherer Umsetzung des Franchisekonzepts und äußert sich dadurch nicht nur auf persönlicher Ebene, sondern kann auch im betriebswirtschaftlichen Sinn erfasst werden. Durch Wertschätzung und Anerkennung werden Laufzeiten der Partnerschaften verlängert und somit die Fluktuationskosten im System gesenkt. In weiterer Folge verringert sich die Betreuungsintensität und beide beteiligten Parteien haben wieder mehr Konzentration und Energie für das Franchisesystem selbst, anstatt sich täglich mit organisatorischen Kleinigkeiten zu befassen (vgl. Martius 2010, S. 33-34).

Der Grad der Abhängigkeit der FranchisenehmerInnen von dem/der FranchisegeberIn beeinflusst die Beurteilung der Partnerschaft aus Sicht der FranchisenehmerInnen. Wenn sich FranchisenehmerInnen in Systemen befinden, in denen sie sehr abhängig sind, ist eine kooperative Einstellung des Franchisegebers oder der Franchisegeberin für sie von großer Bedeutung. Der/Die FranchisegeberIn muss versuchen diese kooperative Einstellung gegenüber seinen/ihren Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen zu entwickeln, da seine/ihre Aktivitäten auf die wirtschaftlichen Ergebnisse der FranchisenehmerInnen große Auswirkungen haben. Andererseits wird in Situationen von niedriger Abhängigkeit eine kooperative Einstellung zwar als wichtig eingestuft, jedoch hat sie viel geringere Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg, als in zuerst beschriebenem Szenario. In diesem Fall wird wirksame Kommunikation zwischen beiden Parteien geschätzt, um in weiterer Folge die Kooperation zu verbessern und Konflikte zu verringern. Auch der Austausch von Informationen insbesondere der Austausch von Marktinformationen trägt zu einem Fortschritt in der Partnerbeziehung bei (vgl. Rodriguez/Pére/Gutiérrez 2005, S. 22).

Partnerschaften in Franchisesystemen sind anfällig für Konflikte. Ein angemessenes Konfliktverhalten von beiden Parteien ist daher essentiell, da ein ungelöster Konflikt nicht nur zu schlechter Zusammenarbeit, sondern auch zu einem Gerichtsverfahren führen kann. Ein/e FranchisegeberIn mit einer eher aggressiven Konfliktmanagementvorgehensweise bekommt zwar schneller das, was gefordert wird, jedoch wird es in weiterer Folge schwierig passende FranchisenehmerInnen im System zu halten und neue anzuwerben. FranchisenehmerInnen hingegen verhalten sich vorteilhaft, wenn sie mit der Marke und den Markenzeichen des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin angemessen umgehen und die Bezahlung der Gebühren zeitgerecht durchführen (vgl. Antia/Zheng/Frazier 2013, S. 588).

### *3.1.2 Herausforderungen und Bedeutung der Partnergewinnung im Franchising*

Die Partnergewinnung innerhalb eines Franchisesystems muss erfolgreich sein und daher gut geplant werden. Dabei gilt es besonders zu beachten, nicht um ein quantitatives Wachstum bemüht zu sein, welches gemäß dem Motto „möglichst schnell möglichst viele Standorte gewinnen“ auftritt. Es geht darum ein Team von Partnern und Partnerinnen aufzubauen, welches sich an strategisch wertvollen Standorten platziert. Mithilfe des Einsatzes von Franchisesystemen wird das Ziel

der Expansion verfolgt. Im Rahmen dieses Wachstums in Verbindung mit einer großflächigen Etablierung der Marke sollen darüber hinaus Marktdurchdringung erreicht werden sowie Vorteile gegenüber der Konkurrenz hervortreten. Wird die Partnergewinnung vernachlässigt, kann sich das System nicht weiterentwickeln und nicht weiterwachsen und erliegt demzufolge einem Rückschritt. Der/Die FranchisegeberIn benötigt die geplanten Vertragsabschlüsse, um die vorangegangenen Mühen und Kosten der Akquise refinanzieren zu können. Daher kann geschlossen werden, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Partnergewinnung, Systemwachstum und Budget existiert (vgl. Jungmichel/Gosslar/Lindstam 2008, S. 226).

In Bezug auf die Partnergewinnung im Franchising gibt es einerseits hohe Informationsanforderungen auf Seiten des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin an potenzielle FranchisenehmerInnen. Andererseits existiert dieser Informationsbedarf auch bei suchenden, potenziellen Franchisenehmer und Franchisenehmerinnen über die in Frage kommenden Systeme (vgl. Tietz 1991, S. 434).

Der Erfolg in der Franchisepartnergewinnung hängt von einigen Faktoren ab wie zum Beispiel Definition und Erreichbarkeit der Zielgruppe, Informationsverhalten und Medienauswahl. Der Einsatz von vielseitigen Akquisitionsaktivitäten ist von Nöten, um die Aufmerksamkeit von potenziellen Partnern und Partnerinnen zu wecken. Es wird ein Mix aus klassischen und modernen Instrumenten empfohlen, welche anhand der nachfolgenden Tabelle 1 mit der Einteilung in klassische und moderne Instrumente aufgelistet werden. Darüber hinaus ist anzumerken, dass alle Aktivitäten aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden werden müssen. Wenn die Botschaften innerhalb verschiedener Instrumente verknüpft werden, erzeugt dies eine erhöhte Wahrnehmung auf Seiten der InteressentInnen. Weiters wird empfohlen, innerhalb eines Jahres einen Höhepunkt in der Partnergewinnung zu setzen. Dies kann beispielsweise in Form eines öffentlichen Auftritts in Verbindung mit einer Messe oder Veranstaltung stattfinden (vgl. Jungmichel/Gosslar/Lindstam 2008, S. 226-227).

Klassische Instrumente	Moderne Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzeigen in Printmedien</li> </ul>	Internet in Form von: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Homepage</li> <li>• Vernetzung mit anderen Websites</li> <li>• E-Mail</li> <li>• Links in einschlägigen Internetportalen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktmedien (Postwurfsendungen, Werbebriefe, etc.)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltungen, Ausstellungen und Messen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	

**Tabelle 1:** Instrumentenübersicht zur Partnergewinnung (Eigene Darstellung)

### 3.2 Herausforderungen der Partnerauswahl im Franchising

Innerhalb der Problematik der Auswahl des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin für einen potenziellen Franchisenehmer oder eine potenzielle Franchisenehmerin ist es hilfreich, wenn Franchising als eine Beziehung verstanden wird, deren Bedingungen durch einen Markt geregelt werden. Auf diesem Markt treffen FranchisegeberInnen und FranchisenehmerInnen als AnbieterIn und NachfragerIn von Franchiselizenzen aufeinander. Es kann vorkommen, dass der Vertragsabschluss mit einem neuen Franchisenehmer bzw. einer neuen Franchisenehmerin für den/die FranchisegeberIn die Wesenszüge eines Glückspiels annimmt. Wenn der/die potenzielle FranchisenehmerIn die geforderte Qualität nicht erfüllen kann, ist ein Vertragsabschluss aus Sicht des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin nicht interessant (vgl. Bürkle/Posselt 2003, S. 88-91).

Auch für potenzielle Franchisenehmer bzw. Franchisenehmerinnen gilt es, das für sie passende Franchisesystem zu finden und grundlegend zu definieren, ob Franchising die richtige Wahl in Bezug auf die persönlichen Ziele darstellt. Eine Person, die kreative Ideen umsetzen will, sich unabhängige Selbstständigkeit vornimmt und die Probleme mit der Anpassung und Unterordnung in einem System hat, muss den Weg in Richtung Franchising nochmal überdenken. Andererseits wird eine Person mit stark ausgeprägter Führungskraft und der Fähigkeit, Prozessabläufe und Vorgaben rasch zu verstehen und umzusetzen in einem Franchisesystem erfolgreich werden können (vgl. Riedl, Schwenken 2015, S. 61-62).

In Bezug auf den Partnerauswahlprozess gibt es im Rahmen der Fähigkeiten von potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen einiges zu beachten.

Aktuellen Studienergebnissen zufolge existiert ein großer Unterschied innerhalb der Fähigkeiten von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen. Um den Erfolg innerhalb der Studie messen zu können, wurden die Fähigkeiten in Hard Skills, Soft Skills und lokales/standortbezogenes Wissen unterteilt (vgl. Gaul 2016, S. 54).

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der einzelnen Kategorien und deren zugeordnete Bestandteile.

Hard Skills	Soft Skills	Lokales Wissen
Finanzieller Hintergrund	Systemkonformität	Regionale Aspekte
Managementfähigkeiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Erfahrung in der Branche</li> <li>• Erfahrung Selbstständigkeit</li> <li>• Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> </ul>	Teamfähigkeit Kommunikationsfähigkeiten Führungskompetenz Arbeitshaltung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung gegenüber Franchisesystem</li> <li>• Engagement</li> </ul>	Internationale Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachkenntnisse</li> <li>• Kontaktfähigkeit</li> </ul>
Verkaufserfahrung	Zufriedenheit	
Demographische Daten	Einstellung zum Verkauf	

**Tabelle 2:** Übersicht Fähigkeiten unterteilt in: Hard Skills, Soft Skills und Lokales Wissen (in Anlehnung an Gaul 2016, S. 50)

Die größte Abweichung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen wurde im Bereich der Soft Skills festgestellt. Innerhalb des Partnerauswahlprozesses ist es für FranchisegeberInnen empfehlenswert die Soft Skills eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin zu überprüfen, bevor die beiden anderen Kategorien untersucht werden, da diese für den späteren Erfolg ausschlaggebend sind. In Bezug auf die Partnerauswahl müssen langfristige Ziele verfolgt werden sowie die Anforderungen und Bedürfnisse beider Parteien übereinstimmen. Um dies erreichen zu können, muss der/die FranchisegeberIn ein klar definiertes Profil der BewerberInnen erstellen (vgl. Gaul 2016, S. 54-55).

Eine andere Studie zeigt ebenfalls die Bedeutung der PartnerInnenauswahl im Franchising auf, jedoch werden die Auswahlkriterien in einen aufgabenbezogenen und einen partnerbezogenen Bereich unterteilt. Mit Hilfe der nachfolgenden Tabel-



le 3 wird ein Überblick gegeben sowie Beispiele für jeden genannten Kriterienblock angeführt. Um das Problem der richtigen PartnerInnenwahl bewältigen zu können, benötigt es neben einem Kriterienkatalog auch einen Auswahlprozess. Innerhalb der verschiedenen Stufen des Auswahlprozesses sind unterschiedliche Kriterien zu abwechselnden Zeitpunkten von großer bzw. von geringer Bedeutung. Bei einer strategisch geplanten Vorgehensweise in der PartnerInnenauswahl werden in der Startphase potenzielle FranchisenehmerInnen identifiziert. In diesem Stadium spielen sowohl aufgaben- als auch partnerbezogene Kriterien eine Rolle. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Verhandlungsphase beginnt, dominieren partnerbezogene Kriterien. Während des gesamten Prozesses prägt vor allem die persönliche Chemie zwischen beiden Beteiligten den Ablauf und das Vorankommen (vgl. Brookes/Altinay 2011, S. 347-348).

Aufgabenbezogene Kriterien	Partnerbezogene Kriterien
<p>Alle verfügbaren Ressourcen und operativen Fähigkeiten wie u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementenerfahrung</li> <li>• Technisches Wissen</li> <li>• Finanzielle Ressourcen</li> <li>• Patente</li> <li>• Zugang zu Marketing- und Distributionssystemen</li> </ul>	<p>Alle Merkmale bezüglich Charakter, Kultur und Werdegang wie u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinstätigkeiten</li> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Unternehmensstruktur</li> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• Landeskultur</li> </ul>

**Tabelle 3:** Übersicht aufgaben- und partnerbezogene Auswahlkriterien (in Anlehnung an Brookes/Altinay 2011, S. 347)

Innerhalb der Partnerauswahl wird viel Wert auf die vorhandenen Ressourcen gelegt. Da Franchising eine Vertriebsform ist die auf Partnerschaft beruht, kann die Partnerwahl nicht nur auf der gegenseitigen ressourcenbedingten Abhängigkeit basieren. In diesem Zusammenhang ist es essentiell, dass eine unternehmensweite Vorgehensweise zur Beziehungsentwicklung angewendet wird. Diese darf jedoch nicht erst bei bestehenden Partnern und Partnerinnen zum Einsatz kommen, sondern ist schon vor Vertragsabschluss von großer Bedeutung. Innerhalb von Franchisepartnerschaften ist es wichtig Kompetenzen, Wohlwollen und Vertrauen in Form von Wissensvermittlung und Expertise in der Franchisegeschäftstätigkeit zu demonstrieren. Durch dieses Vertrauen werden in weiterer Folge Konflikte stark reduziert (vgl. Altinay/Brookes 2012, S. 288).

### 3.3 Planungsleitfäden für die Partnergewinnung im Franchising

Im Zuge dieses Kapitels werden ausgewählte Planungsleitfäden der Literatur zum Thema Partnergewinnung im Franchising beschrieben. Es werden die Konzepte nach Bruno Tietz, Syncon, Martin Mendelsohn und Manfred Hanrieder beleuchtet. Die Ergebnisse daraus werden in Kapitel 3.5 zusammengefasst.

#### 3.3.1 Partnerselektion nach Bruno Tietz

Die Auswahl der FranchisenehmerInnen nach Bruno Tietz beinhaltet drei Schritte: Anforderungsprofil an die PartnerInnen, Akquisitionstechniken und Auswahl der PartnerInnen (vgl. Tietz 1991, S. 435-444). Diese werden im Rahmen der nachfolgenden Absätze näher erläutert und mit Hilfe unten angeführter Abbildung 4 veranschaulicht.



**Abbildung 4:** Partnerauswahlprozessschritte nach Tietz (Eigene Darstellung)

Wenn die Auswahl der FranchisenehmerInnen nicht sorgfältig durchgeführt wird, zieht dies Kosten in den Bereichen Verwaltung und Ausbildung für das System mit sich, insbesondere wenn sich ein/eine PartnerIn für den Austritt entscheidet. Da die Leistungsfähigkeit des Franchisesystems mit der Qualifikation der FranchisenehmerInnen in Verbindung steht, müssen bei der Auswahl folgende Kriterien beachtet werden: Berufserfahrung, Charakterzüge und finanzielle Ressourcen. Eine übersichtliche Darstellung aller relevanten Merkmale wird in nachfolgender Tabelle 4 veranschaulicht. In diesem Zusammenhang besteht bei Tietz Uneinigkeit darüber, ob Personen aus dem entsprechenden Fachbereich oder Menschen aus branchenfremden Bereichen sowie ohne fachliche Vorbildung die bessere Eignung mitbringen. Für jene Personen ohne einschlägige Ausbildung spricht, dass diese eher bereit sind den Vorgaben und Vorstellungen des Systems zu folgen. Während geschulte BewerberInnen entsprechendes Wissen und Erfahrung mitbringen, jedoch neuen Konzepten und Methoden mit einem gewissen Maß an Skepsis gegenüberstehen. Jedes Franchisesystem muss für sich selbst entscheiden, welche Kriterien ausschlaggebend und welche verzichtbar sind. Am Markt existieren beispielsweise Franchisesysteme, die menschlichen Qualitäten den

Vorzug geben und andere, die technisches Wissen voraussetzen oder Erfahrungen in der Selbstständigkeit als großen Vorteil wahrnehmen (vgl. Tietz 1991, S. 435-440).

<p><b>Demographische Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Familienstand und Familienverhältnisse</li> <li>• Gesundheitszustand</li> </ul>	<p><b>Wissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Branchenwissen</li> <li>• Fachwissen</li> <li>• Spezialkenntnisse</li> </ul>	<p><b>Besitz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapital</li> <li>• Grundstücke und Gebäude</li> <li>• Sachmittelbestand</li> <li>• Standortmöglichkeiten</li> </ul>
<p><b>Persönliche Eigenschaften:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsstreben und Energie</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Belastbarkeit und Ausdauer</li> <li>• Selbstständigkeit</li> <li>• Organisationstalent</li> <li>• Erscheinungsbild</li> </ul>		<p><b>Sonstiges:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenzen</li> <li>• Zeugnisse</li> </ul>

**Tabelle 4:** Merkmale für die Partnerauswahl (in Anlehnung an Tietz 1991, S. 437)

Bezugnehmend auf die Akquisitionstechniken werden unterschiedliche Medien angesprochen. Es handelt sich vor allem um Printmedien wie zum Beispiel Fach- oder Lokalzeitschriften aber auch Radio, Fernsehen, Direct Mail und Ausstellungen. Eine weitere Akquisitionsmöglichkeit stellen bestehende FranchisenehmerInnen dar. Diese können vom Franchisesystem durch Prämien zusätzlich motiviert werden, geeignete KandidatInnen vorzustellen. Die Akquise durch bestehende Mitglieder verspricht großen Erfolg, da diese mit Erzählungen über eigene Erfahrungen sowie Vor- und Nachteile die höchste Glaubwürdigkeit erzielen. Die dabei eingesetzten Informationsmittel sind Broschüren, die der/die FranchisegeberIn zur Verfügung stellt. Abschließend kann noch die Präsentation des Systems in Ausbildungsstätten und Schulen genannt werden. Die dabei beworbenen Themen drehen sich um die Bereiche finanzielle Vorteile durch Franchising in Form von Einkommenssteigerung und Investitionsmöglichkeiten sowie persönliche Unabhängigkeit. Auch die Chancen des Franchisings werden aufgezeigt und die anerkannte Leistungsfähigkeit des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin (vgl. Tietz 1991, S. 440-441).

Die Auswahl der PartnerInnen erfolgt über drei Schritte. Zu Beginn werden vorab beschriebene Merkmale des potenziellen Franchisenehmers bzw. der potenziellen Franchisenehmerin mit Hilfe eines Fragebogens überprüft und in eine übersichtliche Darstellung gebracht. Anhand dieser Angaben wird die erste Vorselektion durch die für Personalangelegenheiten zuständige Abteilung im Franchisesystem getroffen. Innerhalb des zweiten Schrittes wird mithilfe von Gesprächen mit Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen der Zentrale oder bestehenden Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen die Motivationsstruktur der BewerberInnen analysiert. Abschließend wird ein Gespräch zwischen Mitgliedern der Zentrale oder erfahrenen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen veranlasst, wodurch eine Beurteilung des Bewerbers bzw. der Bewerberin erfolgt. Zusätzlich wird empfohlen, mehrere KandidatInnen zu einem Gruppengespräch in die Franchisezentrale einzuladen. Am Gespräch beteiligt sind je nach Franchiseorganisation die Geschäftsführung, PersonalleiterInnen und zuständige RegionalleiterInnen. Das Verhalten der BewerberInnen wird dabei im Hinblick auf Fach- und Sozialkompetenz beobachtet und analysiert. Aufgrund aller gewonnenen Eindrücke und Beurteilungen entscheidet in den meisten Fällen der/die FranchisegeberIn. In manchen Systemen gibt es einen Ausschuss bestehend aus FranchisenehmerInnen, der bei der Entscheidung mitwirkt (vgl. Tietz 1991, S. 442-446).

### *3.3.2 Partnergewinnung gemäß Syncon*

Die gesamte Franchisepartnerschaft wird bei Syncon in vier Phasen unterteilt. Die erste Phase ist die der Rekrutierung, welche auch als „Minus Eins-Phase“ bezeichnet wird. Darauf folgen die Phasen der Systemintegration, der laufenden Partnerschaft und die De-Rekrutierung. Mit Schwerpunkt auf der ersten Phase werden alle vier nachfolgend beschrieben und anhand nachstehender Abbildung 5 dargestellt (vgl. Syncon o.J.).



**Abbildung 5:** Phasen der Franchisepartnerschaft gemäß Syncon (Eigene Darstellung)

Damit ein Franchisesystem langfristig erfolgreich sein kann, müssen sich alle Beteiligten im System gut aufgehoben fühlen. Damit dies realisierbar ist, muss bereits in der Rekrutierungsphase ausführlich geprüft werden, ob FranchisegeberIn

und FranchisenehmerIn zueinander passen. Der potenzielle Franchisenehmer bzw. die potenzielle Franchisenehmerin muss für sich selbst hinterfragen, ob die Philosophie des Unternehmens mit seinen/ihren eigenen Werten kompatibel ist. Während der/die FranchisegeberIn ein umfangreiches Anforderungsprofil erstellt (vgl. Martius 2010, S. 60-61). Ein Anforderungsprofil enthält über alle Branchen hinweg folgende drei Bereiche: Persönliche Anforderungen, fachliche Anforderungen und finanzielle Anforderungen. Bei Syncon stehen die persönlichen Anforderungen an erster Stelle, da Franchising als Gruppensport bezeichnet wird. Daher sind Team- und Unternehmergeist, Bereitschaft zur aktiven Umsetzung des Franchisekonzepts sowie Freude am Vertrieb unverzichtbar. Fachliche und finanzielle Voraussetzungen müssen systemindividuell herausgearbeitet und somit klar definiert werden. In Bezug auf die Rekrutierung sind schlussendlich jedoch die persönlichen Eigenschaften entscheidend. Insbesondere für den ersten Rekrutierungsprozess ist ein gut durchdachtes und ausführliches Anforderungsprofil unverzichtbar, da es keine leichte Entscheidung ist, interessierte BewerberInnen abzulehnen und die Fehleranfälligkeit sehr hoch ist. Im weiteren Verlauf entwickelt sich das Franchisesystem immer weiter und daher darf nicht vergessen werden, das Anforderungsprofil dementsprechend anzupassen (vgl. Syncon o.J.).

Sobald ein Anforderungsprofil für den idealen Franchisepartner bzw. die ideale Franchisepartnerin erstellt ist, werden Zielgruppen für die Rekrutierung definiert. Dabei ist es wichtig, Gemeinsamkeiten, Gruppen und soziales Umfeld in beruflicher und privater Hinsicht zu untersuchen. Wenn bereits FranchisenehmerInnen vorhanden sind, ist es von Vorteil, diese auf die vorab genannten Kriterien hin zu analysieren und so Anhaltspunkte für zukünftige PartnerInnen zu finden (vgl. Syncon o.J.).

Es wird empfohlen, eine eigene Rekrutierungs-Webseite in die Website des Franchisesystems zu integrieren. Auf dieser werden alle wichtigen Informationen zum System und die damit verbundenen Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus ist es ratsam auf der Rekrutierungs-Webseite ein Online-Kontaktformular einzurichten, welches eine einfache Kontaktaufnahme ermöglicht. Zusätzlich wird zur eben beschriebenen Onlineversion auch eine sogenannte Systemdarstellung eingesetzt. Diese enthält alle relevanten Informationen über das System und die Anforderungen an potenzielle FranchisenehmerInnen in Form von Print-Produkten (vgl. Martius 2010, S. 143-144). Alle Versionen der Systemprä-

sensation müssen für die Phase der Rekrutierung vorbereitet werden, um InteressentInnen anwerben zu können. Weitere Möglichkeiten für die Akquise sind Messen, Verwaltung einer Datenbank mit potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen sowie Inserate tätigen. Die Phase der Rekrutierung wird mit der Unterzeichnung des Franchisevertrags abgeschlossen. Bevor es dazu kommen kann, sind nachfolgende Tätigkeiten zu erledigen:

- Vorstellungsgespräche
- Standortanalysen
- Besprechung des Investitionsrahmens
- Vorvertragliche Aufklärungspflicht
- Gemeinsames Durchgehen des Franchisevertrags (vgl. Martius 2010, S. 177)

Im Anschluss an eine erfolgreiche Rekrutierung folgt die Systemintegration. Der/Die neue FranchisenehmerIn erhält eine Grundausbildung und wird unter anderem bei Behördengängen, Standortauswahl, Einrichtungsplanung, Mitarbeiterauswahl unterstützt sowie mit begleitenden Marketing- und Verkaufsförderungsmaßnahmen gefördert. Durch die Eröffnung des neuen Standorts wird diese Phase abgeschlossen. Darauf folgt eine laufende Betreuung des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin durch die Franchisezentrale, welche für die gesamte Dauer der Partnerschaft in unterschiedlichen Intensitätsausmaßen anhält. Sollte sich eine Seite für den Ausstieg aus dem Vertrag entscheiden, gilt für die Phase der De-Rekrutierung zu sagen, dass diese schon von Beginn an geplant sein muss. Da es sich hierbei um ein sensibles Thema handelt, ist eine professionelle Handhabung unverzichtbar. Es ist empfehlenswert, alle anfallenden Tätigkeiten wie beispielsweise eine Information an alle im System Beteiligten, die Rückabwicklung aller Verträge, die Abholung aller Handbücher und aller anderen systemzugehörigen Elemente sowie die Suche eines neuen Franchisenehmers bzw. einer neuen Franchisenehmerin für den Standort schon im Vorfeld zu planen. Mithilfe dieser Vorbereitungen kann ein Austritt schnell abgehandelt werden und steht einem weiteren Wachstum des Systems nicht im Weg (vgl. Martius 2010, S. 177-178).

### 3.3.3 Franchisenehmerauswahl nach Martin Mendelsohn

Martin Mendelsohn beschreibt das Thema der Franchisenehmerauswahl als schwieriges Gebiet, auf dem Erfahrungen gesammelt werden müssen und aus Fehlern Lehren gezogen werden müssen. Die Findung der ersten zehn PartnerInnen gilt als besondere Herausforderung, während die darauffolgenden immer leichter von der Hand gehen. Die Begründung dafür ist, dass wenn zu Beginn die falschen BewerberInnen in das System aufgenommen werden, diese die Atmosphäre vergiften und eine Expansion des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin maßgeblich blockieren. Eine weitere Ursache liegt in speziellen Sonderangeboten und Sonderkonditionen, welche den ersten Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen gewährt werden, um den Akquisitionsprozess schnellstmöglich abwickeln zu können. In weiterer Folge stellt dies einen großen Schaden dar, weil diese PartnerInnen innerhalb der gesamten Geschäftsbeziehung einen Sonderstatus verlangen. Darüber hinaus können unter den Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen Konflikte entstehen, wenn diese von den verschiedenen Bedingungen und Konditionen erfahren. Daher muss am Anfang Geduld bewiesen werden. Selbst wenn ein Wachstum unbedingt vorangetrieben werden will, müssen InteressentInnen abgelehnt werden, die den Anforderungen nicht entsprechen sowie von Sonderkonditionen für ausgewählte BewerberInnen ist dringend abzuraten. Die nachfolgende Tabelle 5 zeigt einen Überblick über die relevanten Kriterien nach Mendelsohn, die in weiterer Folge genauer beschrieben werden (vgl. Mendelsohn 2004, S. 79-80).

Persönliche Kriterien	Fachliche Kenntnisse	Finanzielle Aspekte
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ehrgeiz</li><li>• Pflichtbewusstsein</li><li>• Unabhängigkeit</li><li>• Anpassungsfähigkeit</li><li>• Gesundheit</li><li>• Stressresistenz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vom System abhängig</li><li>• Wenn nötig, müssen fachspezifische Kenntnisse vorhanden sein</li><li>• Berufserfahrung und Branchenkenntnisse sind keine Voraussetzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausreichend Eigenmittel in Verbindung mit Bankkredit, um Geschäft aufbauen zu können</li></ul>

**Tabelle 5:** Kriterien nach Mendelsohn (in Anlehnung an Mendelsohn 2004, S. 80-82)

Viele FranchisegeberInnen entwickeln ein FranchisenehmerInnenprofil, welches die geforderten Qualifikationen und Qualitäten eines idealen Partners bzw. einer idealen Partnerin zeigen. Ein/e interessante/r BewerberIn ist sehr ehrgeizig, pflichtbewusst, unabhängig und engagiert und akzeptiert gleichzeitig die Grenzen des Systems und passt sich dem an, anstatt sich alles aneignen zu wollen. Darüber hinaus verfügt er/sie über einen guten Gesundheitszustand und zeichnet sich durch hohe Stressresistenz, auch bei Belastungen durch die Selbstständigkeit verbunden mit einem unregelmäßigen Einkommen und dem Risiko Verluste zu machen, aus. Für Mendelsohn spielt das Alter keine große Rolle dafür jedoch die Lebensumstände des Interessenten bzw. der Interessentin. Er empfiehlt ein Treffen im Zuhause des potenziellen Franchisenehmers bzw. der potenziellen Franchisenehmerin mit deren PartnerInnen und Familienmitgliedern. Laut Mendelsohn kann dadurch sehr viel über die Persönlichkeit des Bewerbers bzw. der Bewerberin erkannt werden. Besonders wichtig sind die Unterstützung und der Zuspruch durch die LebenspartnerInnen. In Bezug auf Vorkenntnisse innerhalb der Branche oder der Tätigkeit selbst kommt es immer auf das jeweilige System an. Als Faustregel gilt: Alles, was nicht innerhalb eines wirtschaftlich vertretbaren Zeitraums erlernt werden kann, muss vorab vorhanden sein wie beispielsweise technisches Grundwissen. Allgemeines Branchenwissen oder bereichsspezifische Berufserfahrung müssen nicht immer vorgeschrieben werden. Die Schulung des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin muss in allen Fällen ausführlich und umfangreich sein (vgl. Mendelsohn 2004, S. 80-82).

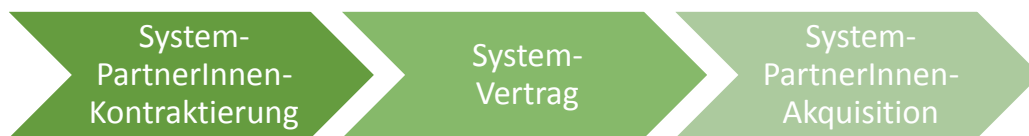
Die finanziellen Aspekte sind in diesem Zusammenhang unbedingt zu berücksichtigen. Ein potenzieller Franchisenehmer bzw. eine potenzielle Franchisenehmerin benötigt ausreichend finanzielle Mittel, um das Geschäft starten zu können. Es wird empfohlen, dass zwischen 50 und 70 Prozent des benötigten Startkapitals von der Bank geliehen werden kann. Der Rest muss eigenfinanziert werden. Es wird davon abgeraten einen Partner bzw. eine Partnerin in das System aufzunehmen, der/die als zu reich eingestuft wird. Dies ist erkennbar, wenn jemand ohne Schwierigkeiten die gesamte Investitionssumme selbst finanzieren kann. Begründet wird dies durch die Tatsache, dass diese/r FranchisenehmerIn keine Angst vor Verlusten hat und daher auch durch schlechte Zeiten nicht motiviert wird, unternehmerische Höchstleistungen zu erbringen (vgl. Mendelsohn 2004, S. 80).



Die persönliche Beziehung zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn ist für ein langfristiges und wachsendes Vorhaben ausschlaggebend. Der/Die FranchisegeberIn entscheidet sich schlussendlich für einen Kandidaten oder eine Kandidatin und soll dabei die Chemie zwischen beiden Parteien neben allen Anforderungen nicht außer Acht lassen. Dabei ist gegenseitiges Vertrauen und Respekt von großer Bedeutung (vgl. Mendelsohn 2004, S. 81-82).

#### 3.3.4 System-Partner-Akquisition nach Manfred Hanrieder

Nachdem bei Manfred Hanrieder eine vollständige Systemkonzeption durchgeführt wurde, ist der nächste Schritt die System-Netz-Etablierung. Diese wird in folgende drei Schritte unterteilt: System-PartnerInnen-Kontraktierung, System-Vertrag und System-PartnerInnen-Akquisition (vgl. Hanrieder 1991, S. 54-55). Im Nachfolgenden werden die Bereiche mit Schwerpunkt auf der System-PartnerInnen-Akquisition genauer beschrieben sowie unten anstehend mit Hilfe von Abbildung 6 veranschaulicht.



**Abbildung 6:** Prozessschritte der System-Netz-Etablierung nach Hanrieder (Eigene Darstellung)

Bevor mit der Akquisitionsplanung begonnen werden kann, müssen im Speziellen zwei Bereiche vorbereitet sein. Zum einen beinhaltet dies einen verständlichen und systemindividuellen Vertrag, der juristisch gesehen einwandfrei sein muss. Daher muss für diesen Punkt unbedingt professionelle, juristische Unterstützung in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus enthält der Vertrag detailgenau alle Leistungen und Pflichten beider FranchisepartnerInnen, daher muss das sogenannte Kontraktierungspaket bereits zuvor fertig gestellt werden. Zum anderen handelt es sich dabei um das eben erwähnte Kontraktierungspaket für FranchisenehmerInnen, welches das konkrete Leistungsbündel, den Pflichtenkatalog und die Gebühren enthält. Alle drei Punkte können bei den ersten Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen noch geprüft werden, jedoch spätestens vor einem größeren Systemausbau müssen sie feststehen und praxisgerecht sein (vgl. Hanrieder 1991, S. 58-59). Zu den Leistungen und Pflichten des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin zählen unter anderem:

- Kapitaleinsatz für den Aufbau sowie laufende Zahlungen
- Persönliche Arbeitsleistung
- Einhaltung und Akzeptanz der Systemvorschriften und Systemkontrolle
- Teilnahme an Schulungen und Trainings
- Keine Weitergabe von systeminternen Daten (vgl. Hanrieder 1991, S. 15)

Im Zuge der PartnerInnengewinnung gilt es, zwei komplexe Fragestellungen zu beantworten. Zuerst muss geklärt werden, welche Zielpersonen als FranchisenehmerInnen in Frage kommen und welche Auswahlkriterien von ihnen erfüllt werden müssen. In weiterer Folge werden der Mitteleinsatz sowie die Maßnahmen zur Information und Gewinnung geeigneter KandidatInnen festgelegt. Eine Übersicht der für Hanrieder relevanten Auswahlkriterien wird in Tabelle 6 dargestellt. Jedes Franchisesystem muss zu diesen sechs Merkmalkategorien die gewünschte Ausprägung festlegen, um dadurch alle geforderten Voraussetzungen zu fixieren und somit eine systemindividuelle Zielperson zu erstellen (vgl. Hanrieder 1991, S. 59-60).

<p><b>Persönlichkeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligenz</li> <li>• Kontaktfreudigkeit</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Führungsqualitäten</li> <li>• Auftreten</li> <li>• Gesundheitszustand</li> <li>• Familienverhältnisse</li> <li>• Charakter</li> </ul>	<p><b>Berufliche und fachliche Qualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufmännische Kenntnisse</li> <li>• Branchenkenntnisse</li> <li>• Spezialisierte Fähigkeiten</li> <li>• Interessen</li> <li>• Leistungsbereitschaft</li> </ul>	<p><b>Zielsetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstständigkeit</li> <li>• Einsatzbereitschaft</li> <li>• Gewinnorientierung</li> <li>• Einkommensorientierung</li> <li>• Zukunftssicherung</li> </ul>
<p><b>Räumliche Möglichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standorte bzw. Räume in attraktiver Lage, die ggfls. Umbaut werden müssen</li> </ul>	<p><b>Finanzielle Möglichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapital oder Geldanlagen vorhanden</li> <li>• Restfinanzierung kann selbst beschafft werden</li> </ul>	<p><b>Referenzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung der eingereichten Referenzen</li> </ul>

**Tabelle 6:** Auswahlkriterienübersicht nach Hanrieder (in Anlehnung an Hanrieder 1991, S. 59-60)

Anschließend werden die Mittel und Maßnahmen festgelegt, um die zuvor definierten Personen finden und für sich gewinnen zu können. Dazu benötigt es zuerst eine strategische und taktische Planung des Netzausbaus in Bezug auf die räumlichen, zeitlichen und kapitalbedingten Determinanten. Im Anschluss ist eine ebensolche Planung für die Akquise vorgesehen, welche beantwortet wo, wie und wann akquiriert wird. Im Zuge dessen werden Informationsmaterialien für die angesprochenen KandidatInnen benötigt, die vorab entwickelt und umgesetzt werden müssen. Gleichzeitig werden Marketing- und PR-Maßnahmen benötigt, welche die Akquise unterstützen und einen Imageaufbau vorantreiben. Mit Hilfe all dieser Planungen und Maßnahmen wird die Akquise durchgeführt. Bevor der Vertragsabschluss durchgeführt werden kann, welcher den Abschluss dieses Prozesses kennzeichnet, müssen die Bedingungen für die Etablierung des neuen Franchisepartners bzw. der neuen Franchisepartnerin festgelegt werden (vgl. Hanrieder 1991, S. 59-60).

### **3.4 Planungsleitfäden für Akquisitionskonzepte**

Die Neukundengewinnung ist für jede Vertriebsabteilung eine essentielle Aufgabe, während sie gleichzeitig das größte Frustrationspotenzial sowie die meisten eingesetzten Kapazitäten enthält. Daher bevorzugen es viele VerkäuferInnen ihre bestehenden KundInnen zu betreuen, anstatt neue zu akquirieren. Mit Hilfe der richtigen Vorgehensweise wird diesem Problem entgegengewirkt (vgl. Dannenberg 2013, S. 64-66). Im Rahmen dieses Kapitels werden ausgewählte Planungsleitfäden der Literatur zum Thema Kundenakquisekonzepte im Vertrieb näher erklärt. Es werden die Konzepte nach VBC und Detroy/Behle/vom Hofe beschrieben. Die Ergebnisse daraus werden mit Kapitel 3.3 in Verbindung gebracht und anschließend in Kapitel 3.5 zusammengeführt.

### 3.4.1 VBC – 8 Stufen zum Verkaufserfolg

Die Abkürzung VBC steht für VerkaufsberaterInnencolleg, welches Coaching und Training für Menschen im Verkauf anbietet. Das meistverkaufte Training innerhalb des deutschsprachigen Europas ist „8 Stufen zum Verkaufserfolg“ (vgl. Müller/Bellone 2013, S. 32-33). Die Struktur dieser acht Stufen sieht folgende Schritte vor:

1. Einstimmung/Selbstverständnis
2. Gesprächsvorbereitung
3. Gesprächseinstieg
4. Bedarfserhebung
5. Angebotspräsentation
6. Einwände/Vorwände
7. Abschluss
8. Nachbetreuung (vgl. Feldmann 2005, S. 26)

Die erste Stufe behandelt die eigene Einstellung, da der persönlichen Grundstimmung oft nicht genug Beachtung beigemessen wird. Es benötigt eine positive Einstellung zu einem selbst, zu dem Produkt, welches verkauft wird und den KundInnen gegenüber. Diese drei Punkte sind besonders wichtig, um negative Eindrücke aus einem misslungenen Verkaufsgespräch nicht in das nächste zu transportieren (Wagner/Schöppl 2016, S. 15). Bezüglich des zweiten Schrittes der Vorbereitung heißt es laut VBC, dass diese mehr als die Hälfte des Verkaufserfolges ausmacht. Eine ausführliche Gesprächsvorbereitung beinhaltet Informationen über den Kunden und sein Unternehmen, die bisherige Kundenbeziehung inklusive aller Kontakte sowie alle Einzelheiten des dem Gespräch zugrunde liegenden Projekts. Darüber hinaus wird empfohlen, ein Ziel und ein Alternativziel zu formulieren, welche mit Hilfe des Gesprächs erreicht werden wollen (vgl. VBC o.J.). Innerhalb der dritten Stufe – der Gesprächseinstieg – kommt es vor allem darauf an, die Wichtigkeit von Small-Talk nicht zu unterschätzen. Darauf folgt die Bedarfserhebung, wobei es vor allem darum geht viele und die richtigen Fragen zu stellen. Im Anschluss darauf folgt die Präsentation des Angebots, welches die fünfte Stufe darstellt. Hierbei muss ein Augenmerk auf die Besonderheiten des verkauften Produktes gelegt werden in Verbindung mit dem Aufzeigen des individuellen Nutzens für jeden Kunden und jede Kundin. Die sechste Stufe bildet die Bearbeitung von Ein- bzw. Vorwänden. Mit genügend Erfahrung verläuft dieser Schritt immer routi-

nierter. Die siebte Stufe stellt den Abschluss dar, in der es essentiell ist, die Abschlussfrage zu stellen (vgl. Wagner/Schöppl 2016, S. 15-16). Abschließend wird empfohlen einen Selbstcheck nach dem Gespräch durchzuführen, welcher die Stärken und Schwächen der eigenen Leistung während des gesamten Prozesses aufzeigt, um sich für das nächste Mal verbessern zu können. Dieses Vorgehen ist Teil des letzten und achten Schrittes, der Nachbetreuung (vgl. VBC o.J.).

#### *3.4.2 Vertriebskonzept nach Detroy/Behle/vom Hofe*

Das Vertriebskonzept nach Detroy, Behle und vom Hofe beinhaltet jegliche Punkte, die in der Vertriebsplanungs- und Umsetzungsphase ernst genommen werden müssen. Die Schritte bauen aufeinander auf und sind folgende:

1. Situationsanalyse durchführen
2. Vertriebsziele festlegen
3. Vertriebsstrategie entwickeln
4. Vertriebspläne erarbeiten
5. Vertriebsbudget errechnen
6. Kontrollmaßnahmen planen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55-56)

Im Rahmen der Situationsanalyse werden eine unternehmensinterne Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt sowie die Unternehmensziele und die Potenziale genau betrachtet. Zudem wird eine externe Chancen- und Risikenanalyse erhoben, welche die Bereiche Markt, KundInnen, Wettbewerb, Unternehmensumfeld und Trends beinhaltet. Somit wird klar zum Ausdruck gebracht, dass diese Informationserhebung am Anfang des Prozesses steht, da ohne diese keine strategischen Entscheidungen getroffen werden können. Im zweiten Schritt werden operationalisierte Vertriebsziele festgelegt, welche kurz-, mittel- und langfristig zeigen, welcher Weg eingeschlagen werden soll. Diese Ziele leiten sich aus den Unternehmenszielen ab und sind sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur. Anschließend wird mit Hilfe der Vertriebsstrategie determiniert welche Zielgruppe mit welchen Produkten/Dienstleistungen über welche Vertriebswege in welchen geografischen Gebieten angesprochen werden sollen. Innerhalb des vierten Schrittes werden Vertriebspläne erarbeitet. Diese ermöglichen die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen, welche sich aus den strategischen Zielsetzungen und operationalisierten Zielen ergeben. Dabei werden zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen eingeteilt sowie Prioritäten gesetzt. Im Anschluss wird eine Budget-

planung erstellt, welche sich am Umsatz, an verfügbaren Finanzmitteln oder am Wettbewerb orientieren kann. Dadurch wird eine Steuerung der Vertriebsmaßnahmen vorgenommen sowie eine regelmäßige Kontrolle anhand von Soll-/Ist-Abweichungen. Letztere verweist wiederum auf den letzten Schritt, die Planung der Kontrollmaßnahmen. Innerhalb der Planung muss bestimmt werden, welches Objekt mit welchem Verfahren zu welchem Zeitpunkt überprüft wird und wer dafür die Verantwortung trägt. Durch die Kontrollmaßnahmen wird der Weg zur Zielerreichung sichergestellt und Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt, um dementsprechend gegensteuern zu können (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55-110).

### **3.5 Erkenntnisse aus dem Vergleich der verschiedenen Ansätze zur Partnergewinnung**

Mithilfe dieses Kapitels werden die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Ansätze zur Partnergewinnung im Franchising und der Kundengewinnung im Vertrieb verglichen. Dadurch sollen Gemeinsamkeiten sichtbar gemacht werden, die eine Grundlage für die weitere Verwendung der Erkenntnisse für das theoretische Konzept bilden.

Die erste Erkenntnis wird von allen Autoren erwähnt und behandelt die Festlegung eines Anforderungsprofils, bevor mit der Akquise selbst begonnen werden kann. Mendelsohn beschreibt die Gewinnung der ersten PartnerInnen als besondere Herausforderung und betont die Wichtigkeit unpassende BewerberInnen ablehnen zu müssen, auch wenn der Wunsch nach Expansion groß ist. Daher ist es von großer Bedeutung ein Profil der FranchisenehmerInnen zu entwickeln, das die geforderten Qualifikationen und Qualitäten abbildet. Diese werden hier in persönliche Kriterien, fachliche Kenntnisse und finanzielle Aspekte unterteilt. Mendelsohn betont auch, dass die Voraussetzung an fachlichen Kenntnissen systemindividuell festgelegt werden muss. Als Faustregel wird genannt, dass alles was nicht innerhalb eines wirtschaftlich vertretbaren Zeitraums erlernt werden kann, vorab vorhanden sein muss. In Bezug auf vorhandene fachliche Kenntnisse besteht Uneinigkeit darüber, ob es mehr Vorteile mit sich bringt, eine Person mit oder ohne Fachwissen zu akquirieren. Es gibt auch Systeme in denen ein bestimmtes Fachwissen, insbesondere technisches Wissen, eine Grundvoraussetzung darstellt. Andererseits kann es von Vorteil sein, eine branchenfremde Person, die nicht voreingenommen ist oder eigene Vorgehensweisen eingelernt hat, einzustellen. Der erste Schritt innerhalb der Partnerselektion nach Bruno Tietz stellt die Erstellung

eines Anforderungsprofils dar. In seinem Fall werden die Kriterien in demographische Ausprägungen, Wissen, Besitz, persönliche Eigenschaften sowie Referenzen und Zeugnisse unterteilt. Im Rahmen der Partnergewinnung gemäß Syncon wird empfohlen ein Anforderungsprofil zu erstellen, welches die Punkte persönliche, fachliche und finanzielle Anforderungen beinhaltet. Die persönliche Komponente wird hier mit Nachdruck als wichtigstes Kriterium hervorgehoben. Bei Hanrieder wird angemerkt, dass jedes Franchisesystem individuell die Ausprägungen der Kriterien festlegen muss und dadurch eine Zielperson erstellt, die alle geforderten Voraussetzungen erfüllt. Die Kriterien in diesem Ansatz bestehen aus Persönlichkeit, berufliche und fachliche Qualifikation, Zielsetzungen, räumliche Möglichkeiten, finanzielle Möglichkeiten und Referenzen.

Die nachfolgende Tabelle 7 zeigt einen Überblick über die genannten Kriterien aller vier Autoren. Die Kriterien wurden zusammengefasst und in fünf Kategorien eingeteilt.

<b>Persönliche Merkmale/Soft Skills:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsstreben &amp; Ehrgeiz</li> <li>• Energie</li> <li>• Einsatzbereitschaft</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Belastbarkeit &amp; Stressresistenz</li> <li>• Ausdauer</li> <li>• Selbstständigkeit</li> <li>• Unabhängigkeit</li> <li>• Organisationstalent</li> <li>• Erscheinungsbild &amp; Auftreten</li> <li>• Unternehmergeist</li> <li>• Freude am Vertrieb</li> <li>• Intelligenz</li> <li>• Kontaktfreudigkeit</li> <li>• Führungsqualitäten</li> <li>• Gewinnorientierung</li> <li>• Einkommensorientierung</li> <li>• Zukunftssicherung</li> </ul>	<b>Fachwissen/Hard Skills:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Kaufmännische Kenntnisse</li> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Branchenwissen</li> <li>• Fachwissen</li> <li>• Spezialkenntnisse</li> <li>• Lokales Wissen</li> <li>• Interessen</li> </ul>
	<b>Demographische Daten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Familienstand</li> <li>• Gesundheitszustand</li> </ul>
	<b>Finanzielle Anforderungen und Besitz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapital</li> <li>• Grundstücke und Gebäude</li> <li>• Sachmittelbestand</li> <li>• Standortmöglichkeiten</li> <li>• Selbstbeschaffung der Finanzierung</li> </ul>
	<b>Referenzen und Zeugnisse</b>

**Tabelle 7:** Zusammenfassung Kriterienübersicht (in Anlehnung an Tietz 1991 S. 437; Syncon o.J.; Mendelsohn 2004, S. 80-82; Hanrieder 1991 S.59-60)

Eine weitere zentrale Erkenntnis liegt in der Vorbereitung von Informationsmaterialien über das Franchisesystem, welche vor Beginn der Akquisetätigkeiten fertig gestellt werden muss. Bruno Tietz verweist in diesem Zusammenhang auf den Einsatz von Informationsbroschüren. Wohingegen Syncon zusätzlich zu den Printprodukten auch die Verwendung einer eigenen Rekrutierungs-Webseite, die in die Website des Franchisesystems integriert und mit einem Online-Kontaktformular ausgestattet ist, empfiehlt. In diesen Unterlagen werden alle relevanten Informationen über das System sowie über die Anforderungen an potenzielle FranchisenehmerInnen dargestellt. Hanrieder bezeichnet diese Dokumente



als Kontraktierungspaket für FranchisenehmerInnen, welches das konkrete Leistungsbündel, einen Pflichtenkatalog und Auskünfte über die Gebühren enthält. Darüber hinaus verweist er auf die Vorbereitung eines verständlichen, systemindividuellen und juristisch einwandfreien Franchisevertrags.

Den dritten Punkt der Erkenntnisse bilden Informationen über die Akquisitionsaktivitäten selbst. Bei Tietz kommen Printmedien in Form von Inseraten in Fachzeitschriften und in Lokalzeitungen, Radio, Fernsehen, Direct Mail und Ausstellungen zum Einsatz. Zusätzlich verweist er auf die Verwendung bestehender FranchisenehmerInnen, welche durch Erzählungen über eigenen Erfahrungen einen hohen Akquisitionserfolg verzeichnen sowie eine Präsentation des Systems in Ausbildungsstätten, Schulen etc. Syncon verwendet die Verwaltung einer Datenbank mit potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen, Messen, Inserate und die vorab beschriebene Rekrutierungs-Webseite innerhalb der Website des Franchisesystems. Darüber hinaus erwähnt Hanrieder begleitende Marketing- und PR-Maßnahmen, um die Akquise zu unterstützen.

Die Auswahl der KandidatInnen ist in den behandelten Ansätzen ebenfalls ein wichtiges Thema. Bezugnehmend auf die Partnerselektion nach Tietz stellt der erste Schritt eine Vorselektion mittels eines Fragebogens dar, welcher die Merkmalerfüllung überprüft. Im Anschluss findet ein Gespräch mit einem/einer MitarbeiterIn der Zentrale statt, um die Motivationsstruktur der BewerberInnen zu analysieren. Darauf folgt ein Gespräch mit einem bestehenden Franchisenehmer bzw. einer bestehenden Franchisenehmerin, die in weiterer Folge um eine Beurteilung gebeten werden. Zusätzlich wird ein gleichzeitig stattfindendes Gruppengespräch mit mehreren Bewerbern und Bewerberinnen empfohlen, um das Verhalten der KandidatInnen beobachten und analysieren zu können. Im Rahmen der Partnergewinnung werden gemäß Syncon Vorstellungsgespräche und Standortanalysen durchgeführt sowie eine gemeinsame Besprechung über den Investitionsrahmen und den Franchisevertrag abgehalten. Mendelsohn betont, dass neben der Erfüllung aller definierten Anforderungen auch die persönliche Chemie nicht außer Acht gelassen werden darf. Vertrauen, Respekt und eine persönliche Beziehung sind für den weiteren Erfolg der Partnerschaft ausschlaggebend.

Eine weitere Erkenntnis liegt in der Notwendigkeit einer Zieldefinition der Partnergewinnung. Hanrieder beschreibt, dass zu Beginn der Akquise eine Planung durchgeführt werden muss, in der festgelegt wird, wo, wie und wann akquiriert

wird. Im Rahmen der 8 Stufen zum Verkaufserfolg von VBC wird festgehalten, dass vor einem Akquisegespräch definiert werden muss, welche Ziele dadurch erreicht werden wollen. Innerhalb des Vertriebskonzepts nach Detroy, Behle und vom Hofe müssen operationalisierte Ziele fixiert werden, die kurz-, mittel- und langfristig den Weg zeigen. Die dabei determinierten Ziele können sowohl einen quantitativen als auch einen qualitativen Inhalt aufweisen.

Darüber hinaus betonen Detroy, Behle und vom Hofe mit Nachdruck, dass als erster Schritt eines Akquiseprozesses eine Situationsanalyse durchgeführt werden muss. Diese umfasst eine unternehmensinterne Betrachtung, welche Stärken, Schwächen, Potenziale und Unternehmensziele beleuchtet sowie eine externe Analyse, die sich mit Chancen und Risiken befasst.

Den Abschluss der Rekrutierungsphase bildet die Unterzeichnung des Franchisevertrages. Diese Erkenntnis stammt von den Ansätzen nach Hanrieder und nach Syncon.

Da sich die Partnergewinnung gemäß Syncon über die Rekrutierungsphase hinaus, über Systemintegration und laufende Partnerschaft bis hin zur Phase De-Rekrutierung erstreckt, werden die zentralen Erkenntnisse aus diesem Bereich auch aufgenommen. Im Zuge der Systemintegration, die auf die Phase der Rekrutierung folgt, ist eine Grundausbildung sowie die Unterstützung beim Aufbau des Standortes in Form von Behördengängen, Einrichtungsplanung, Auswahl der MitarbeiterInnen, begleitende Marketing- und Verkaufsfördermaßnahmen vorgesehen. Dieser Abschnitt wird mit der Eröffnung des Standortes beendet. Auch Mendelsohn unterstreicht die Bedeutung einer umfangreichen und ausführlichen Grundausbildung. Im Anschluss folgt eine laufende Betreuung durch die Franchisezentrale über die gesamte Dauer der Partnerschaft hinweg. Zur Phase des Systemaustritts ist laut Syncon zu sagen, dass diese Situation von Beginn an geplant werden muss. Eine Vorbereitung aller anfallenden Tätigkeiten führt zu einer schnellen Abhandlung und verringert Komplikationen. Zu den Aufgaben zählen die Information an alle im System beteiligten Personen, Rückabwicklung der Verträge, Abholung aller Handbücher und die Suche eines neuen Franchisenehmers bzw. einer neuen Franchisenehmerin.

## **4. Organisation zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn**

Mit Hilfe dieses Kapitels wird die Organisation zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn behandelt. In einem ersten Schritt werden Besonderheiten des organisatorischen Wandels von dem/der UnternehmerIn zu einem/einer FranchisegeberIn aufgezeigt. Im Anschluss wird die Systemzentrale im Hinblick auf Aufbau und Hauptaufgaben im Detail beschrieben.

### **4.1 Organisatorischer Wandel von dem/der UnternehmerIn zum/zur FranchisegeberIn**

Wenn ein Unternehmen die Entscheidung trifft, sich in ein Franchisesystem zu verwandeln, gehen damit viele Änderungen einher. Die Unternehmensphilosophie, das Führungsverhalten und die Verantwortung des Unternehmers bzw. der Unternehmerin in der Betriebsführung sind davon betroffen. Im Zuge der Entscheidung Produkte/Dienstleistungen über selbstständige Unternehmen zu vertreiben, verliert der/die UnternehmerIn die Weisungsbefugnis auf das Personal und ist in das operative Tagesgeschäft nur mehr mittelbar eingebunden. Dadurch entstehen freie Kapazitäten für den/die FranchisegeberIn, da keine direkte, operative Vertriebsverantwortung an den Standorten mehr anfällt. Der/Die FranchisenehmerIn ist zuständig für die standortbezogene Betriebsführung und für die vertragskonforme Umsetzung der Franchiseidee. Durch den Einsatz eines Franchisemodells kann der/die FranchisegeberIn eine Expansion enorm voran treiben, ohne Investitionen für den Aufbau, Einrichtungen, Ware und Personal tätigen zu müssen, da dies vom jeweiligen Franchisenehmer bzw. von der jeweiligen Franchisenehmerin übernommen wird. Darüber hinaus wird dieser im Sinne der Selbstständigkeit seinen/ihren Standort mit unternehmerischem Einsatz ausbauen und wertvolle, regionale Kontakte und Beziehungen aufbauen (vgl. Riedl/Schwenken 2015, S. 3-4).

Franchising kann die sicherste Form der Existenzgründung und der Expansion darstellen, durch eine erfolgreiche und verlässliche Partnerschaft zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn (vgl. Peckert et al. 2007, S. 38). Dennoch bringt die Gründung eines Franchisesystems folgende Risiken mit sich:

- Konzeptionelles Risiko
- Unternehmerisches Risiko
- Franchisebezogenes Risiko (vgl. Peckert et al. 2007, S. 39)

Es besteht ein konzeptionelles Risiko, welches sich aus mangelnder Reife der Geschäftsidee und fehlender Akzeptanz bei der Zielgruppe zusammensetzt sowie zu geringen Umsätzen und in weiterer Folge zu dem wirtschaftlichen Ende führt. Aus diesem Grund führen FranchisegeberInnen mindestens einen Pilotbetrieb ein, um die Akzeptanz zu testen und Nachbesserungen durchführen zu können. Das unternehmerische Risiko ist bei den Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen angesiedelt und tritt auf, wenn der/die PartnerIn nicht selbstständig wirtschaften kann. Dies kann sich beispielsweise in unzureichender Finanzstärke, mangelndem Organisationstalent, fehlender Vertriebsmacht oder in zu geringer Motivation äußern. Der/Die FranchisegeberIn hat die Möglichkeit diesem Risiko durch eine fundierte Partnerauswahl vorzubeugen. Ansonsten kann nur mehr durch Schulungen und Beratungen unterstützt werden. Im Gegensatz dazu, ist das dritte Risiko bei dem/der FranchisegeberIn selbst anzufinden. Für FranchisenehmerInnen ist es schwer abzuschätzen, ob das System ausreichend Finanzkraft, Innovationsfähigkeit und den Willen besitzt, um sich ständig weiterentwickeln zu können. Im Kern geht es hier darum, ob der/die FranchisegeberIn willens und fähig ist, das System nachhaltig voranzutreiben. Daher kann der Schluss gezogen werden, dass sich die Risiken aus dem Konzept, dem/der FranchisenehmerIn und dem/der FranchisegeberIn zusammensetzen. Darüber hinaus besitzen sie jeweils eine Zukunfts- sowie eine Vergangenheitskomponente (vgl. Peckert et al. 2007, S. 39-40).

Ausschließlich durch eine gut funktionierende Partnerschaft zwischen beiden beteiligten Parteien, in der jeder seinen Pflichten nachkommt, kann ein erfolgreiches Franchisesystem entstehen. Der/Die FranchisegeberIn trägt die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Marke, Produkte/Dienstleistungen, Prozesse und für die strategische Ausrichtung des Unternehmens (vgl. Riedl/Schwenken 2015, S. 4).

Ein/e UnternehmerIn kann sich dafür entscheiden ausschließlich als FranchisegeberIn am Markt tätig zu sein oder parallel dazu auch eigene Filialen zu führen. In Deutschland verstärken rund 31 Prozent der FranchisegeberInnen die von ihnen geführten Franchisesysteme mit eigenen Filialen, daher stehen sich Franchising und Filialisierung gegenseitig nicht im Weg. Zu den Gründen dafür zählen die Sammlung eigener Erfahrungen am Markt und geringere Abhängigkeit vom Vertriebskanal Franchising. Darüber hinaus beweist der/die FranchisegeberIn seine/ihre eigenen Kompetenzen, das System erfolgreich im Markt umsetzen zu können. Ein weiterer Vorteil besteht darin, Standorte selbst besetzen zu können in Zeiten in denen kein passender Partner bzw. keine passende Partnerin gefunden werden kann (vgl. Peckert et al. 2007, S. 42-43). Als Nachteile können der damit verbundene Kapitaleinsatz sowie die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angeführt werden (vgl. Tietz 1991, S. 455).

## **4.2 Aufbau der Systemzentrale**

Die Systemzentrale ist zuständig für die gesamte Leistungsentwicklung des Franchisesystems. Erst durch die Verknüpfungen der Leistungen, die einerseits von dem/der FranchisegeberIn und andererseits von dem/der FranchisenehmerIn erbracht werden, entsteht ein funktionierendes Unternehmen. Die Struktur der Zentrale ergibt sich systemindividuell und ist stark von dem Reifegrad des Systems abhängig. Die Ausstattung der Zentrale im Hinblick auf personelle und materielle Ressourcen wird durch die Größe, den Dienstleistungscharakter vor allem jedoch durch die finanziellen Mittel des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin bestimmt (vgl. Nebel 2008, S. 148).

Für den/die FranchisegeberIn stellt die Ressourcenplanung einen wichtigen Bestandteil dar. Es werden ausreichend finanzielle und personelle Mittel benötigt, um eine Expansion am Markt voranzutreiben. Dazu gehören die Akquise von Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen sowie den Partnern und Partnerinnen wettbewerbsfähige Schulungen und Trainings anzubieten und viele weitere Leistungen, um die Unternehmensentwicklung zu ermöglichen (vgl. Peckert et al. 2007, S. 45). Daher werden in diesem Kapitel die finanziellen sowie die personellen Blickwinkel im Zusammenhang mit dem Aufbau einer Systemzentrale beleuchtet und genau beschrieben.

#### 4.2.1 Finanzielle Aspekte

Im Zuge des Aufbaus der Systemzentrale ergeben sich für den/die FranchisegeberIn Kosten für Büromieten, Reisetätigkeiten, Aufbau des Images, Beratungs- und Anwaltskosten, Grafik- und Druckkosten sowie laufende Personalkosten. Gleichzeitig erhält der/die FranchisegeberIn Eintrittsgebühren der neuen PartnerInnen. Laufende Franchisegebühren fallen zu diesem Zeitpunkt jedoch eher gering aus. Daher muss der/die FranchisegeberIn auf diese Phase eingestellt sein und idealerweise weitere Einnahmequellen organisieren (vgl. Skaupy 1995, S. 97).

Die folgende Tabelle 8 gewährt einen Überblick über die Investitionsbereiche des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin.

<b>Anlagen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundstücke</li> <li>• Gebäude</li> <li>• Einrichtungen</li> </ul>	<b>Personal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquise</li> <li>• Grundausbildung</li> <li>• Weiterbildung</li> </ul>	<b>System:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Verträge</li> <li>• Innovationen</li> </ul>
<b>Markt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschung</li> <li>• Kommunikations- und Werbemaßnahmen</li> </ul>		<b>Waren und Dienstleistungen</b>

**Tabelle 8:** Investitionsbereiche eines Franchisegebers bzw. einer Franchisegeberin (in Anlehnung an Tietz 1991, S. 299)

Die Einstiegsgebühr wird einmalig von dem/der FranchisenehmerIn an den/die FranchisegeberIn bezahlt. Dafür muss die Franchisezentrale ein erprobtes und erfolgsversprechendes Konzept, eine geschützte Marke, Wissen und die dazu gehörige Dokumentation, einen Franchisevertrag, eine Grundausbildung sowie laufende Beratungsunterstützungen und in manchen Fällen auch einen Gebietschutz zur Verfügung stellen. Die Höhe der Gebühr wird von dem/der FranchisegeberIn festgelegt und steht in direkter Verbindung mit dem Entwicklungsstand des Systems und der Größe des zu vergebenden Gebiets. Je größer und erfolgsversprechender das System und das Gebiet sind, desto höher fällt die Einstiegsgebühr aus. Zusätzlich zu dieser Einmalzahlung erhält der/die FranchisegeberIn eine laufende Franchisegebühr von seinen/ihren Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen. Zur Bestimmung der Höhe kann der Branchendurchschnitt herangezogen werden. Schlussendlich wird die Gebühr jedoch systemindividuell bestimmt. Im Fall von Dienstleistungsfranchising kommen fünf bis vierzehn Prozent des Umsatzes häufig vor. Im Vergleich dazu liegt die Höhe der Rate im Vertriebs-

franchising im Rahmen von zwei bis sechs Prozent. Der Großteil der Franchisesysteme in Österreich arbeitet jedoch mit einer Gebühr, die kleiner als zehn Prozent ist (vgl. Martius 2010, S. 198-199). Für folgende Leistungen wird die regelmäßige Gebühr entrichtet:

- Regelmäßige Betreuung und Beratung
- Laufende Leistungen der Zentrale
- Wachstum und Schutz des Systems
- Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen
- Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung
- Informationsübermittlung durch persönliche Treffen und Kommunikationsinstrumente in elektronischer und gedruckter Form
- Einsatz von Marketinginstrumenten und -maßnahmen
- Fortwährende Qualitätssicherung (vgl. Martius 2010, S. 199)

#### *4.2.2 Personelle Aspekte*

Aus der Perspektive der Personalführung betrachtet, benötigt es von Seiten der Zentrale Feingefühl für die Zusammenarbeit zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn. Da alle FranchisenehmerInnen selbstständige GeschäftspartnerInnen darstellen, können sie nicht wie herkömmliche MitarbeiterInnen geführt werden. Es erweist sich nicht als zielführend fortwährend denselben Führungsstil anzuwenden, sondern es ergeben sich laufend andere Situationen, die eine Anpassung des Führungsverhaltens erfordern. In der Zeit der Einführung eines neuen Franchisenehmers bzw. einer neuen Franchisenehmerin in das System, wenn eine Ausbildung durchlaufen wird und viel Wissen gesammelt wird, zeigt sich ein relativ autoritärer Führungsstil als erfolgsversprechend. In der anschließenden Phase der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, während der/die FranchisenehmerIn viel gelernt und eigene Erfahrungen sammelt, muss von der Systemzentrale immer mehr Mitspracherecht zugesprochen und von einem autoritären Führungsverhalten abgesehen werden. Im letzten Abschnitt einer langfristigen, kooperativen Partnerschaft entstehen auf Seiten des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin eigene Vorstellungen und Interessen, die mit denen der Systemzentrale nicht immer übereinstimmen werden. Daher ist es in diesem Stadium angebracht, mit einer möglichst offenen und kompromissbereiten Einstellung in Gespräche zu gehen (vgl. Hanrieder 1991, S. 106-107).

Aus der Betrachtung der Personalkapazitäten ergibt sich für den Systemstart, sobald die ersten FranchisenehmerInnen akquiriert werden konnten, ein Mindestpersonalbestand von drei Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, welche sich folgendermaßen aufteilen:

- Ein/e FranchisenehmerbetreuerIn: führt Beratungen und erste Trainings durch, bildet den Innen- und Außendienst
- Ein/e AkquisiteurIn: zeigt sich für den weiteren Systemausbau verantwortlich
- Ein/e VerwaltungsmitarbeiterIn: ist zuständig für Termine, Buchhaltung, schaltet Anzeigen und versendet erste Informationen (vgl. Nebel 2008, S. 149)

Da die Systemzentrale für die gesamte Leistungsentwicklung zuständig ist, müssen von dem dort eingesetzten Personal viele verschiedene Themengebiete abgedeckt werden, um das Gesamtsystem bewältigen zu können. Es stellt eine große Herausforderung für den/die FranchisegeberIn dar, bereits am Beginn des Systemaufbaus die richtige Auswahl für das Personal der Zentrale zu treffen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, darauf zu achten, dass die eingestellten Personen neben breit gefächertem Wissen auch einen Sinn für die Tätigkeit als BeraterIn und DienstleisterIn der FranchisenehmerInnen besitzen. Es wird empfohlen folgende Führungspositionen zu besetzen bzw. abzudecken:

- Geschäftsführung
- Franchiseverkauf (Hauptaufgabe: Akquise FranchisenehmerInnen)
- Aus- und Fortbildung (zu den Aufgaben zählt neben laufenden Schulungen vor allem auch die fachgerechte Einführung neuer PartnerInnen)
- Einkauf und Logistik
- Marketing und Kommunikation
- Betriebsführung und Kontrolle
- Kaufmännische Verwaltung
- Bauwesen und Geschäftsausstattung (vgl. Hanrieder, S. 107)



### **4.3 Kommunikation und Wissensvermittlung als zentrale Funktion der Systemzentrale**

Das Ziel der Systemzentrale besteht darin, den/die FranchisenehmerIn über die gesamte Vertragslaufzeit hinweg erfolgreich zu machen und diesen Erfolg kontinuierlich beizubehalten. Die Aufgaben der Systemzentrale unterteilen sich in drei Stufen. Jede davon ist mit jeweils verschiedenen Tätigkeiten verbunden. Die erste Stufe behandelt die Entwicklung des Franchisepakets und dieses in weiterer Folge in Pilotbetrieben zu testen sowie zu optimieren. Nach dessen erfolgreichen Abschluss geht es über in die zweite Stufe. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf der Multiplikation des Systems liegt. Dies beinhaltet die in Kapitel 3 beschriebene Partnergewinnung. Wenn die Auswahl der ersten PartnerInnen abgeschlossen ist, spielt die Systemzentrale eine entscheidende Rolle, indem sie für den Wissenstransfer auf die FranchisenehmerInnen bis zum schlüsselfertigen Aufbau des Betriebes zuständig ist. Die Aufgaben der dritten Stufe bestehen aus dem Systemmanagement. Es geht darum die PartnerInnen zu motivieren, die Qualität der Leistungen und die wirtschaftlichen Erfolge zu kontrollieren (vgl. Boehm 2008, S. 159-161).

#### *4.3.1 Kommunikation*

Ein leistungsstarkes Kommunikations- und Informationskonzept zählt zu den Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Franchising (vgl. Tietz 1991, S. 479). Die Kommunikationskultur innerhalb der Systemzentrale ist ausschlaggebend für den Umgang mit den Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen. Wenn die Organisationsstrukturen von einem hierarchischen und autoritären Charakter bestimmt sind, wird eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe nicht realisierbar sein. Dies betrifft auch die Kommunikation über die Systemgrenzen hinaus mit beispielsweise Lieferanten und ist maßgeblich für das Image und die Reputation des Franchisesystems verantwortlich. Eine offene Kommunikationskultur und gute Führung der MitarbeiterInnen bringen in diesem Zusammenhang gute Ergebnisse hervor (vgl. Martius 2016, S. 24-25).

Im Franchising muss eine systeminterne Verständigung ein wichtiger Systembestandteil sein. Die Systemzentrale muss verständlich formuliertes Wissen an ihre FranchisepartnerInnen weitergeben. Im umgekehrten Sinn ist eine weitere Aufgabe der Kommunikation das täglich erworbene Wissen über die EndkundInnen der

FranchisenehmerInnen in regelmäßigen Abständen einzuholen, um es in weiterer Folge in strategische Unternehmensentscheidungen einfließen zu lassen (vgl. Hanrieder 1991, S. 102).

Wenn in einem Franchisesystem auf die Wissensvermittlung und Kommunikation verzichtet wird, können keine Synergien entstehen und der Erfolg des Systems ist nicht realisierbar. Der größte Teil der Informationen hat den Zweck allen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen die besten Voraussetzungen für ihre Tätigkeiten zu ermöglichen (vgl. Syncon o.J.). Die Kommunikation muss jedoch unbedingt in beide Richtungen laufen, damit alle Beteiligten voneinander lernen können und eine vertrauensbasierte Partnerschaft zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn entstehen kann. In diesem Zusammenhang muss eine einseitige Kommunikation, die nur von dem/der FranchisegeberIn ausgeht, vermieden werden (vgl. Brookes/Altinay 2011, S. 348).

Ein Überblick über die Instrumente der Wissensvermittlung in Franchisesystemen wird mit Hilfe nachfolgender Tabelle 9 gewährleistet. Die Reihenfolge der Auflistung spiegelt die Einsatzhäufigkeit wider. Zusätzlich ist vorab zu erwähnen, dass alle Instrumente ergänzend zu einem persönlichen Austausch gesehen werden können, da dieser in der Vertriebsform Franchising unverzichtbar ist (vgl. Syncon o.J.).

<b>Handbuch</b>	Das Franchisehandbuch in gedruckter Form ist das am meisten eingesetzte Instrument innerhalb der Know-how-Vermittlung. Es beinhaltet die umfassendste Dokumentation des gesamten Systemwissens, steht in enger Verbindung mit dem Franchisevertrag und wird nach dessen Unterzeichnung überreicht. Erst durch diese beiden Komponenten bekommt der/die FranchisegeberIn den Status als solche/r.
<b>Intranet</b>	Mit Hilfe des systemeigenen Intranets werden Informationen weitergegeben, die sich ständig verändern und so immer alles am neuesten Stand angezeigt werden kann. Dabei handelt es sich unter anderem um: Schulungstermine, Vorlagen, Checklisten, Marketinginstrumente sowie Produkt- und Dienstleistungsinformationen. Darüber hinaus wird durch das Intranet das Handbuch auch in elektronischer Form bereit gestellt, um Aktualisierungen schnellstmöglich kommunizieren zu können.
<b>Partnermanagement</b>	Unter Partnermanagement wird die persönliche Beratung und Betreuung der FranchisenehmerInnen verstanden. Dadurch wird der zwischenmenschliche Kontakt gepflegt, die systemkonforme Umsetzung wird unterstützt und Synergien können für alle Beteiligten genützt werden.
<b>Interne Rundschreiben</b>	Durch den Einsatz von internen Rundschreiben werden alle PartnerInnen sehr schnell und gleichzeitig auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen aufmerksam gemacht. Weiterführende Informationen werden im Intranet dargestellt. Das Rundschreiben kann in elektronischer Form oder in Papierformat eingesetzt werden.
<b>Meetings und Tagungen</b>	Innerhalb von Franchisesystemen ist es besonders wichtig, dass sich alle FranchisenehmerInnen in regelmäßigen Abständen treffen, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen. In diesem Zusammenhang gibt es bei Schulungen, regionalen Treffen, Jahrestagungen, Ausschüssen und Beiräten die Gelegenheit dies zu nutzen.

<b>Web 2.0</b>	Der Einsatz von Instrumenten aus dem Web 2.0 hängt sehr stark von dem/der FranchisegeberIn ab. Es besteht die Möglichkeit eigene Blogs oder Facebook-Seiten zu erstellen und für alle Beteiligten zugänglich zu machen.
----------------	---

**Tabelle 9:** Instrumente zur Wissensvermittlung in Franchisesystemen (in Anlehnung an Syncon o.J.)

Das Handbuch wird je nach System mit verschiedenen Informationen ausgestattet und ist abhängig davon, wie der/die FranchisegeberIn mit der Transparenz seines bzw. ihres Wissens umgeht. In jedem Fall ist es empfehlenswert, das Handbuch in der Zentrale laufend zu betreuen, anzupassen und zu erweitern. Die Bestandteile des Handbuchs sind sehr vielfältig, umfangreich und werden systemindividuell festgelegt. Alle angeführten Elemente müssen mit genauen Handlungsanweisungen und Tätigkeitsbeschreibungen versehen werden (vgl. Tietz 1991, S. 504). Zu den behandelten Themen zählen unter anderem:

- Basisinformationen über das System und Franchising selbst
- Betriebsführung
- Informationen und Anleitungen zu Verkauf, Marketing, Beschaffung, Controlling und Verwaltung
- Informationen zur Personalpolitik
- Finanzierungs- und Versicherungsbelange
- Daten über Markt und Konkurrenz (vgl. Tietz 1991, S. 511-512)

#### *4.3.2 Aus- und Weiterbildungen*

Ein systemspezifisches Ausbildungs- und Trainingskonzept bildet einen wichtigen Bestandteil im Leistungspaket des Franchisesystems. Die damit verbundenen Maßnahmen dienen der laufenden Unterstützung und Motivation der FranchisenehmerInnen. Eine Grundausbildung, um das Wissensniveau aller SystempartnerInnen auf denselben Stand zu bringen, ist für alle verpflichtend. Eine weiterführende Ausbildung und spezielle Coachings im Laufe der Partnerschaft können als Belohnung für besondere Erfolge eingesetzt werden (vgl. Tietz 1991, S. 251).

Das Ausmaß der Grundausbildung der FranchisenehmerInnen hängt von den Anforderungen des Systems ab und muss am Ende gewährleisten, dass sich alle TeilnehmerInnen am selben Wissensstand befinden. Die Ausbildung wird in einen theoretischen und einen praktischen Teil eingeteilt (vgl. Tietz 1991, S. 249). Der

Anfang des Trainings wird in den meisten Fällen mit einem mehrtägigen Block begangen. Diese Gelegenheit wird genutzt, um das gesamte Franchisekonzept mit allen Abläufen und der damit verbundenen Philosophie vorzustellen. Die eingesetzte Schulungsunterlage, welche die Basis der gesamten Ausbildung legt, ist das Franchisehandbuch. Darauf aufbauend wird auch schon in dieser Anfangsphase auf andere Kommunikationsinstrumente wie zum Beispiel das Intranet aufmerksam gemacht (vgl. Martius 2010, S. 186-187). Innerhalb des theoretischen Ausbildungsparts werden folgende Themen behandelt:

- Systemwissen
- Grundlagen der Betriebsführung und Planung
- Dienstleistungsprogramm
- Personalführung
- Einkauf
- Verkauf und Marketing
- Buchhaltung und Controlling (vgl. Tietz 1991, S. 252)

Zu Beginn des praktischen Teils wird der/die neue FranchisenehmerIn mit allen Aspekten und Einheiten der Zentrale bekannt gemacht. Im Anschluss findet ein On-the-job-Training statt, indem der/die neue PartnerIn an einem bereits bestehenden Standort als MitarbeiterIn tätig wird. Zusätzlich wird an diesem Ort ein/e MentorIn bestimmt, welche/r die Ausbildung überwacht und nach Ablauf der Zeit eine Beurteilung abgibt. Die für die Ausbildung zuständigen TrainerInnen kommen zum einen aus der Franchisezentrale und zum anderen können externe Experten involviert werden (vgl. Tietz 1991, S. 205-251). Dieses praxisorientierte Training kann sich in einem Zeitraum von einer Woche bis zu mehreren Monaten erstrecken. Es gilt, alle Vorgänge und Abläufe des täglichen Arbeitens kennen zu lernen und zu beherrschen, ehe ein eigener Standort übernommen werden kann (vgl. Martius 2010, S. 187).

Die Kosten der Grundausbildung werden in den meisten Fällen durch die Einstiegsgebühr gedeckt. Im Hinblick auf die Zeit der praktischen Ausbildung müssen von dem/der FranchisenehmerIn vorab finanzielle Ressourcen bereit gestellt werden, um diesen Abschnitt zu überbrücken. Die Kosten für laufenden Trainings und Schulungen werden in vielen Situationen zwischen beiden beteiligten Parteien aufgeteilt. Während der/die FranchisegeberIn für die Unterlagen, Räume und Trainer sorgt, übernehmen die teilnehmenden FranchisenehmerInnen die An- und Ab-

reisekosten sowie Übernachtungen. Im Falle von freiwilligen Ausbildungen ist häufig ein Selbstkostenanteil des Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin vorgesehen (vgl. Martius 2010, S. 187-188).

#### 4.3.3 *Laufende Betreuung*

FranchisegeberInnen müssen einen wesentlichen Beitrag leisten, um ihre FranchisenehmerInnen erfolgreich zu machen. Wenn dies nicht der Fall ist, werden FranchisenehmerInnen früher oder später das System verlassen. Das angebotene Konzept muss neben einer schlüsselfertigen Existenz auch einen überdurchschnittlichen Gewinn und langfristige Sicherheit ermöglichen. Neben der potenziell bestehenden Gefahr, dass ein/e unzufriedene/r FranchisenehmerIn aus dem System austritt, hat er/sie ein Anrecht auf diverse Unterstützung, da er/sie Franchisegebühren bezahlt. Aus der Perspektive der FranchisegeberInnen muss immer beachtet werden, dass sich nur eine langfristige Franchisepartnerschaft als profitabel erweisen kann. In den Aufbau eines Franchisesystems müssen Geld, Zeit und Energie investiert werden, um erfolgreich sein zu können (vgl. Martius 2010, S. 16-17).

Wer seinen Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen nur zu Beginn Wertschätzung und Aufmerksamkeit schenkt und dies in der laufenden Betreuung vernachlässigt, verschwendet sehr viel Potenzial, da gegenseitige Wertschätzung und ehrliche Kommunikation den Grundstein für eine langfristige Partnerschaft bilden. Mithilfe von ambitioniertem Partnermanagement wird die Anerkennung in einer laufenden Geschäftsbeziehung zum Ausdruck gebracht. Zu Beginn einer Partnerschaft und während des ersten Geschäftsjahres zeichnet sich die intensivste Phase der Betreuung ab. Die Empfehlung geht dahin, den/die FranchisenehmerIn mindestens einmal im Monat zu treffen und sie häufig in die Systemzentrale einzuladen. Dazu kommen regelmäßiger, wöchentlicher Kommunikationsaustausch über das Telefon und das Intranet. Im weiteren Verlauf verringert sich das Maß der Betreuung indem PartnerInnen einmal pro Quartal besucht werden, einmal im Monat telefonieren und einmal im Jahr wird der Standort von der Geschäftsführung besucht. In diesem Zusammenhang ist es außerdem von Bedeutung erfolgreiche FranchisenehmerInnen in puncto Betreuung nicht zu vernachlässigen, weil sie gute Erfolge vorweisen (vgl. Martius 2010, S. 30-39).

Für die laufende Betreuung sind persönlicher Austausch, die Erzeugung von Synergien und einem damit verbundenen Wir-Gefühl von besonderer Bedeutung. Diese Erfolgsfaktoren werden durch verschiedene Arten von Tagungen und Treffen gefördert. Innerhalb des Franchising zählen dazu:

- Jahrestagungen
- Partnertreffen
- ERFA-Tagungen
- Beirat
- Ausschüsse (vgl. Nebel/Gajewski 2008, S. 375)

Ein sehr wesentliches Gremium stellen ERFA-Tagungen (Erfahrungs-Tagungen) dar, da alle FranchisenehmerInnen daran beteiligt sind. Diese Treffen dienen der Systemweiterentwicklung, der Franchisekultur und fördern die Gemeinschaft. Neben der Vermittlung von Input müssen Feedback- und Austauschrunden eingeplant sowie auflockernde Freizeitaktivitäten und Workshops eingeplant werden. Es ist zielführend, im Vorfeld eine Agenda zu planen und an alle TeilnehmerInnen bekannt zu geben sowie im Anschluss ein Protokoll zu erstellen, welches alle beschlossenen Maßnahmen inkludiert. Gleichbedeutend stellt der Beirat ein äußerst entscheidendes Gremium dar und besteht sowohl aus Vertretern und Vertreterinnen der FranchisenehmerInnen und des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin. Die VertreterInnen der FranchisenehmerInnen müssen geheim und unabhängig vom Franchisegeber bzw. von der Franchisegeberin gewählt werden. Der Beirat verfügt über eine beratende Funktion und kann mit Schlichtungsaufgaben betreut werden (vgl. Nebel/Gajewski 2008, S. 375-379). Darüber hinaus arbeitet der Beirat an der Systemweiterentwicklung und kann in Form von Spezialbeiräten für verschiedene Themengebiete aufgebaut werden. In diesem Zusammenhang kann beispielsweise ein Systembeirat gebildet werden, der sich mit der Weiterentwicklung des Franchisekonzepts mit dem Fokus auf Organisation und Marketing befasst. Zusätzlich kann er als oberste Beschwerdeinstanz betrachtet werden und Konflikte entschärfen (vgl. Ahlert et al. 2010, S. 635-636).

Ausschüsse werden in den meisten Fällen vom Beirat eingesetzt und arbeiten zeitlich begrenzt an verschiedenen Fachgebieten in Form eines Projektes, das auf die Lösung einer bestimmten Tätigkeit angesetzt ist. Für diese Zwecke können auch externe ExpertInnen hinzugezogen werden. Im Gegensatz dazu stellen Jahrestagungen den jährlichen Höhepunkt der Zusammenkünfte dar. Im Zuge dessen

wird ein Rück- und Ausblick gegeben, ReferentInnen können eingeladen und Workshops abgehalten werden. Die Jahrestagung kann einen festlichen Charakter inne haben und an einem besonderen Ort stattfinden (vgl. Nebel/Gajewski 2008, S. 379-380).

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der laufenden Betreuung einer Systemzentrale bildet ein facettenreiches Marketingkonzept. Dazu zählen:

- Aktionen
- Markenauftritt (Logos, Image, Zielgruppe)
- Kommunikation
- Einrichtung und Möblierung der Systemeinheiten (vgl. Riedl/Schwenken 2015, S. 93)

Den zentralen Kern einer Franchisemarke bildet das Marketing, da somit das Franchisekonzept in Bilder gefasst wird sowie Kommunikationsmaßnahmen Botschaften an FranchisenehmerInnen und EndkundInnen transportieren. Die Kommunikation der Marke kann durch Werbemaßnahmen aber auch durch die Durchführung der Dienstleistung an den Standorten zum Kunden bzw. zur Kundin gebracht werden. Die Marketingmaßnahmen der Systemzentrale unterstützen die FranchisenehmerInnen dahingehend, dass sie Kunden und Kundinnen an die Standorte bringen. Zusätzlich dazu kann von den einzelnen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen lokales Marketing durchgeführt werden, das auf dem zentralen Marketing aufbaut. Im Umkehrschluss müssen zentrale Marketingmaßnahmen von den Erfahrungen des täglichen Kontaktes mit den Kunden und Kundinnen durch die PartnerInnen profitieren und damit abgestimmt sein. Die Positionierung der Marke und ihre strategische Ausrichtung obliegen dem/der FranchisegeberIn. Abschließend kann dazu angemerkt werden, dass die Markenführung, Marketingmaßnahmen und die Ausstattung der Standorte ein fordernder Prozess ist, der von der Systemzentrale laufend adaptiert werden muss (vgl. Riedl/Schwenken 2015, S. 93-98).



## **5. Theoretisches Konzept zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Kapiteln zu einem allgemeingültigen, theoretischen Konzept zusammengeführt. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte des Konzepts genauer erläutert. Diese setzen sich aus den Bereichen der Partnergewinnung und Partnerorganisation zusammen. Die Schritte der Partnergewinnung basieren auf den Erkenntnissen der verschiedenen Ansätze und Modelle zur Partnergewinnung im Franchising sowie der Kundenakquise im Vertrieb, welche in Kapitel 3 behandelt werden. Für den Bereich der Partnerorganisation wird das Kapitel 4 herangezogen. Die darin geschilderte Systemorganisation im Franchising in Kombination mit der Errichtung einer Systemzentrale komplettiert die Stufen des theoretischen Konzepts.

### **5.1 Partnergewinnung**

Die ersten Schritte des vorliegenden theoretischen Konzepts entstammen aus dem Bereich der Partnergewinnung und werden von der Systemzentrale durchgeführt. Im Nachfolgenden werden die einzelnen Schritte beschrieben.

#### *5.1.1 Situationsanalyse durchführen*

Zu Beginn einer jeden Planungsüberlegung wird eine Situationsanalyse durchgeführt. Dadurch werden Informationen gesammelt, ausgewertet und interpretiert. Eine Situationsanalyse liefert Daten über Marktgegebenheiten und MitbewerberInnen, denn ohne dieses Wissen bleiben alle Planungen unsicher (vgl. Wilkes/Großklaus 2007, S. 265).

Mithilfe der Situationsanalyse werden die entscheidenden Einflussfaktoren auf die Unternehmenssituation sichtbar gemacht. Zu Beginn wird eine unternehmensinterne Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt. Dazu werden in einem ersten Schritt die übergeordneten Unternehmensziele analysiert, um die Ziele der Partnergewinnung darauf abstimmen zu können. Darauf folgt eine Potenzialanalyse, um die eigenen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten und diese in weiterer Folge mit ausgewählten Wettbewerbern und Wettbewerberinnen zu vergleichen. Im Anschluss wird eine externe Chancen- und Risiken-Analyse vorgenommen, um die Marktbedingungen erfassen zu können. Im Zuge dessen werden allgemeine Marktdaten erhoben, KundInnen analysiert sowie Informationen über Lie-

ferantInnen und AbsatzmittlerInnen gesammelt. Darüber hinaus wird eine Wettbewerbs-, Umfeld- und Trendanalyse ausgeführt (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 57-68).

Im Rahmen der Umfeldanalyse gilt es, mehrere Sphären abzudecken. Eine Möglichkeit dies zu erfüllen, stellen PESTEL-Faktoren dar. Diese internationalen Abkürzungen stehen für politische Aspekte (P), wirtschaftliche Konditionen (E), gesellschaftliche Trends (S), technische Entwicklungen (T), ökologische Anliegen (E) und rechtliche Rahmenbedingungen (L) (vgl. Michel 2012, S. 57).

Im Zuge einer Situationsanalyse im Franchising wird neben der Analyse des Absatzmarktes und des Wettbewerbs auch eine Beleuchtung des Marktes der potenziellen FranchisepartnerInnen empfohlen. Zusätzlich müssen unternehmensinterne Bereiche im Hinblick auf die Auswirkungen der verschiedenen Abteilungen, wie zum Beispiel Personal und EDV, untersucht werden. Auch eine Analyse der entstehenden Kosten sowie die rechtlichen Gesichtspunkte müssen vorab geklärt werden (vgl. Hanrieder 1991, S. 56-57).

Eine Möglichkeit der Zusammenführung der Resultate der internen und externen Situationsanalyse bildet die SWOT-Analyse. Die Abkürzung steht für Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Die gewonnenen Informationen werden verdichtet und mithilfe der SWOT-Matrix grafisch abgebildet. Abschließend können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden mit dem Ziel Stärken zu stärken, Schwächen zu minimieren und externe Gegebenheiten mit internen Voraussetzungen zu vergleichen (vgl. Griesse/Bröring 2011, S. 43).

### *5.1.2 Ziele der Partnergewinnung festlegen*

Auf Basis der durch die vorab durchgeführten Analysen können realistische Ziele in Bezug auf Markt- und Unternehmensgegebenheiten festgelegt werden. Es sollten sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Ziele eingesetzt werden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 98). Ergebnisziele können in wirtschaftliche Ergebnisgrößen, wie beispielsweise Umsatz oder Absatzmengen, aber auch in weiche Ergebnisgrößen, wie etwa Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung, unterteilt werden. Darüber hinaus können Verhaltensziele zum Einsatz kommen, welche beispielsweise das operative Arbeitsverhalten steuern (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 160-161).

Die festgelegten Ziele müssen sich aus den Unternehmenszielen bzw. aus den Marketingzielen ableiten und werden operationalisiert, damit exakte Aktionen und eine Erfolgskontrolle ermöglicht werden. Wie bereits erwähnt, können quantitative und qualitative Ziele fixiert werden. Die festgelegten Inhalte müssen untereinander abgestimmt werden, damit kein Ziel mit einem anderen in Konkurrenz tritt. Darüber hinaus muss eine Rangfolge erkennbar sein, die mit Ober- und Unterzielen determiniert werden kann (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 74-76).

### *5.1.3 Anforderungsprofil erstellen*

FranchisenehmerIn und FranchisegeberIn müssen sich zu Beginn einer Partnerschaft sicher sein, dass sie zueinander passen. Auf der Seite des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin bedeutet dies, ein exaktes Anforderungsprofil für potenzielle PartnerInnen zu erstellen (vgl. Martius 2010, S. 61). Jedes Franchisesystem muss für sich seine ganz speziellen Anforderungen in Form der Ausprägungen der Kriterien definieren, um ein Profil einer gewünschten Zielperson festlegen zu können (vgl. Hanrieder 1991, S. 59).

Die Kriterien, um eine/n PartnerIn beurteilen zu können, erstrecken sich über folgende Bereiche:

- Demographische Daten
- Persönliche Eigenschaften
- Wissen und Kenntnisse
- Finanzen und Besitztümer
- Referenzen und Zeugnisse (vgl. Tietz 1991, S. 437)

Es gilt vor allem ein Augenmerk auf die Persönlichkeit eines potenziellen Franchisenehmers bzw. einer potenziellen Franchisenehmerin zu legen (vgl. Martius 2010, S. 21). In Bezug auf fachliche Kenntnisse sowie Branchenerfahrung besteht Uneinigkeit, ob eine Person mit ausgeprägtem Fachwissen und Erfahrung bevorzugt werden soll, oder ob eine Person ohne entsprechende Kenntnisse präferiert werden soll, da diese den Vorteil mit sich bringt, nicht voreingenommen zu sein (vgl. Tietz 1991, S. 436).

Die Bedeutung der Erstellung eines Anforderungsprofils mit Hilfe von verschiedenen Merkmalen und deren Ausprägungen sowie ein Kriterienkatalog wurden in Kapitel 3.5 angeführt.

#### *5.1.4 Informationsmaterialien bereitstellen*

Bevor mit der Akquise von potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen begonnen werden kann, müssen einige Dinge von Seiten des Franchisesystems vorbereitet werden. Zum einen handelt es sich dabei um den Franchisevertrag, der juristisch einwandfrei, verständlich und systemindividuell ausgearbeitet wurde. Dazu ist es notwendig, professionelle juristische Unterstützung in Anspruch zu nehmen (vgl. Hanrieder 1991, S. 59).

Zum anderen müssen entsprechende Informationsmaterialien bereitgestellt werden, um künftige BewerberInnen professionell und ausreichend über das System informieren zu können. Dies kann durch Printprodukte oder auch über eine in die Website integrierte Rekrutierungs-Webseite erfolgen. Eine interessierte Person kann dadurch alle entscheidenden Informationen über das System erfahren. Es werden die Leistungen des Systems sowie die Anforderungen und Investitionen dargestellt (vgl. Martius 2010, S. 143-144).

#### *5.1.5 Akquisitionsaktivitäten durchführen*

Für die Akquisitionsaktivitäten muss jedes Unternehmen selbst festlegen, welche Medien, Kanäle und Vorgehensweisen zum System passen und aus finanzieller Sicht in Frage kommen. Nachfolgende Aktivitäten können eingesetzt werden:

- Inserate in Fachzeitschriften, Lokalzeitungen etc.
- Radio
- Fernsehen
- Direct Mail
- Messen und Ausstellungen
- Verwaltung einer Datenbank mit potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen
- Präsentation des Systems in Ausbildungsstätten, Schulen etc.
- Rekrutierungs-Webseite (vgl. Tietz 1991, S. 440; Martius 2010, S. 177)

Darüber hinaus wird das Bemühen von bestehenden Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen oder bestehenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als erfolgsversprechend eingestuft, da diese eine enorm hohe Glaubwürdigkeit durch eigene Erfahrungen aufweisen und über Vor- und Nachteile berichten können (vgl.

Tietz 1991, S. 41). Um die Akquise selbst unterstützen zu können, werden begleitende Marketing- und PR-Maßnahmen empfohlen (vgl. Hanrieder 1991, S. 60).

#### *5.1.6 KandidatInnen prüfen und auswählen*

Für die Vorgehensweise bei der Auswahl der FranchisenehmerInnen werden mehrere Schritte empfohlen. Zuerst kann die Erfüllung der vorab definierten Kriterien mithilfe eines Fragebogens überprüft werden. Dies stellt eine Vorselektion dar, um mit passenden KandidatInnen weiter fortzufahren. Anschließend gibt es verschiedene Möglichkeiten der weiteren Vorgehensweise. BewerberInnen werden zu einem Gespräch mit einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin der Zentrale eingeladen. Eine weitere Option stellt die Möglichkeit dar, mehrere BewerberInnen gleichzeitig zu einem Gruppengespräch einzuladen, um das Verhalten beobachten zu können. Eine andere Variante stellt ein Gespräch mit einem bestehenden Franchisenehmer bzw. einer bestehenden Franchisenehmerin dar. Die exakte Vorgehensweise muss wiederum unternehmensindividuell festgelegt werden (vgl. Tietz 1991, S. 442-443).

Wenn die Auswahl der FranchisepartnerInnen leichtfertig durchgeführt wird, werden dadurch zusätzliche Kosten in den Bereichen Ausbildung und Verwaltung, vor allem bei einem Systemaustritt des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin, verursacht. Darüber hinaus muss das Franchisesystem in weiterer Folge entgangene Gewinne verzeichnen und es können Verluste durch eine allgemeine Systemschädigung entstehen (vgl. Tietz 1991, S. 437).

#### *5.1.7 Franchisevertrag unterzeichnen*

Die Unterzeichnung des Franchisevertrages kennzeichnet den Abschluss der Phase der Partnergewinnung und gleichzeitig den Beginn der Systemintegration in Verbindung mit der Partnerorganisation durch die Systemzentrale (vgl. Martius 2010, S. 177; Hanrieder 1991, S. 60).

## **5.2 Partnerorganisation**

Die abschließenden Schritte dieses theoretischen Konzepts sind dem Bereich der Partnerorganisation zuzuordnen. Sie werden von der Systemzentrale durchgeführt und im Nachfolgenden beschrieben.

### *5.2.1 Grundausbildung und Unterstützung beim Aufbau des Standortes*

Die Schwerpunkte der Grundausbildung sind abhängig von den systemindividuellen Anforderungen und dem Wissensstand der neu angeworbenen FranchisenehmerInnen. Die Ausbildung setzt sich aus einem theoretischen und einem praktischen Teil zusammen (vgl. Tietz 1991, S. 249). Das Franchisehandbuch stellt die hauptsächliche Schulungsunterlage dar (vgl. Martius 2010, S. 186). Die behandelten Themengebiete der theoretischen Ausbildung erstrecken sich von Systemwissen, Betriebsführung und Dienstleistungsprogramm bis hin zu Personalführung, Verkauf, Marketing sowie Buchhaltung und Controlling (vgl. Tietz 1991, S. 252).

Im Rahmen des praktischen Teils lernt der/die neue FranchisenehmerIn die Systemzentrale kennen und absolviert ein On-the-job-Training an einem bereits bestehenden Standort (vgl. Tietz 1991, S. 250-251). Alle Vorgehensweisen und Abläufe der täglichen Arbeit werden vollständig erlernt, ehe ein eigener Standort übernommen wird (vgl. Martius 2010, S. 187).

Bis zur Eröffnung des eigenen Standortes wird der/die FranchisenehmerIn bei Behördenengängen, Einrichtungsplanung, Auswahl der MitarbeiterInnen und allen weiteren anfallenden Tätigkeiten unterstützt. Darüber hinaus wirbt der/die FranchisegeberIn mit Marketing- und Verkaufsförderungs-Maßnahmen für die Eröffnung des Standortes. Den Abschluss dieser Phase stellt die Eröffnung dar (vgl. Martius 2010, S. 177).

### *5.2.2 Laufende Betreuung*

Die laufende Betreuung erstreckt sich über die gesamte Laufzeit der Partnerschaft. Zwei wesentliche Bereiche bilden einerseits die Wissensvermittlung und Kommunikation sowie andererseits regelmäßige Aus- und Weiterbildungen. Der Transfer von Wissen, ausgehend von der Franchisezentrale an alle FranchisepartnerInnen, ist ein essentieller Bestandteil in Franchisesystemen (vgl. Harrieder 1991, S. 102). Die Wissensvermittlung soll Synergien freisetzen und den/die FranchisenehmerIn bei der Ausübung täglicher Aufgaben unterstützen (vgl. Syncon

o.J.). Die Kommunikation innerhalb des Systems muss in beide Richtungen erfolgen, um eine Partnerschaft aufbauen zu können (vgl. Brookes/Altinay 2011, S. 348).

Ein systemspezifisches Ausbildungs- und Trainingskonzept bildet einen wichtigen Bestandteil im Leistungspaket des Franchisesystems. Die damit verbundenen Maßnahmen dienen der laufenden Unterstützung und Motivation der FranchisenehmerInnen (vgl. Tietz 1991, S. 251).

### *5.2.3 Systemaustritt*

Auf einen möglichen Systemaustritt müssen FranchisegeberInnen mit einer anfallenden Tätigkeitenliste vorbereitet sein, um diese Phase schnellstmöglich und ohne Verluste abschließen zu können. Dazu zählen die Rückabwicklung aller Verträge, Abholung der Handbücher und Systemelemente, Information an alle im System Beteiligten, Suche eines neuen Franchisenehmers bzw. einer neuen Franchisenehmerin für den Standort (vgl. Martius 2010, S. 178).

Mit dem Systemaustritt beginnt der Prozess erneut bei dem ersten Schritt der Partnergewinnung.

## **5.3 Systemorganisation**

Die Systemzentrale stellt die Einrichtung dar, mit der der/die FranchisegeberIn das Franchisesystem und alle daran Beteiligten organisiert. Die Zentrale ist zuständig für die gesamte Leistungsentwicklung. Erst wenn die Leistungen von FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn verknüpft werden, kann ein funktionierendes Unternehmen entstehen. Die Struktur der Zentrale ergibt sich systemindividuell und ist stark von dem Reifegrad des Systems abhängig. Die Ausstattung der Zentrale im Hinblick auf personelle und materielle Ressourcen wird durch die Größe, den Dienstleistungscharakter vor allem jedoch durch die finanziellen Mittel des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin bestimmt (vgl. Nebel 2008, S. 148).

Für den/die FranchisegeberIn ist die Ressourcenplanung ein wichtiges Element. Es werden ausreichend finanzielle und personelle Mittel benötigt, um eine Expansion am Markt voranzutreiben in Verbindung mit der Akquise von Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen sowie den Partnern und Partnerinnen wettbewerbsfähige Schulungen und Trainings anzubieten und viele weitere Leistungen, um die Unternehmensentwicklung zu ermöglichen (vgl. Peckert et al. 2007, S. 45).

## 5.4 Grafische Darstellung des theoretischen Konzepts



**Abbildung 7:** Grafische Darstellung des theoretischen Konzepts zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising (Eigene Darstellung)



## **6. Situationsanalyse**

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Situationsanalyse dargestellt, welche Daten und Informationen für das Konzept für resize bereitstellen. Die nachkommende Situationsanalyse behandelt folgende Schwerpunkte, welche im weiteren Abschnitt einzeln beleuchtet werden: das Unternehmen resize, PartnerInnen, Wettbewerb und Markt.

### **6.1 Das Unternehmen resize**

Die diätologische Praxis namens resize wurde im Jahr 2006 von den beiden Geschäftsführern gegründet und beschäftigt heute in Summe zehn MitarbeiterInnen. Das Unternehmen bietet Ernährungsberatung, basierend auf ernährungsmedizinischer Grundlage, an. Gemeinsam mit jedem Kunden und jeder Kundin wird ein individuelles, auf die jeweiligen Lebensumstände abgestimmtes, Ernährungskonzept entwickelt, um die entsprechende Gewichtsreduktion zu erreichen sowie in weiterer Folge auch halten zu können. Durch wöchentliche Einzelberatungsgespräche wird der Kunde bzw. die Kundin durch ein Team von ExpertInnen begleitet, erhält abgestimmte Ernährungspläne und unterzieht sich einer Kontrolle des Fortschritts durch Messungen mittels Bio-Impedanz-Analyse (vgl. resize 2016).

Die diätologische Praxis spricht nicht nur Menschen mit Übergewicht an, sondern bietet auch folgende Schwerpunkte an: Sport verbunden mit Muskelaufbau und Leistungsverbesserung, Behandlung von ernährungsmedizinischen Problemen wie Unverträglichkeiten oder Diabetes sowie Ernährung für Kinder und Jugendliche oder Ernährungsberatung für frauenspezifische Themen, wie zum Beispiel Abnehmen nach der Schwangerschaft. Der Unternehmensbereich Gewichtsreduktion steht jedoch im Vordergrund und wird unterteilt in folgende Schwerpunkte: Abnehmen bei starkem Übergewicht, Abnehmen bei leichtem Übergewicht und Figuroptimierung. Als zusätzliche Möglichkeit wird Abnehmen als Paar angeboten. In Summe kann die Beratung von resize in Österreich an sieben Standorten in Anspruch genommen werden, davon befinden sich drei in der Steiermark und vier in Wien (vgl. resize 2016).

An jedem Standort muss eine Person, welche die Beratung durchführt, ein ausgebildeter Diätologe bzw. eine ausgebildete Diätologin sein. Eine Person, die diese Tätigkeit ausführen möchte, muss entweder an der Fachhochschule oder an einer Universität ein einschlägiges Studium absolvieren. Bisher wird es so praktiziert,

dass an jedem Standort mindestens zwei DienstnehmerInnen für die Betreuung der KundInnen zuständig sind. Eine/r davon, wie bereits erläutert, ist ein Diätologe oder eine Diätologin und die zweite Person kann von Berufswegen entweder ErnährungswissenschaftlerIn, TrainerIn oder Psychologe und Psychologin sein. Dieser Anspruch an die Belegschaft bildet die Voraussetzung für die Qualitätssicherung der angebotenen Beratungsleistung und unterstreicht den Fokus der ernährungsmedizinischen Grundlagen (vgl. Birnhuber 12.09.2016).

Das Ernährungskonzept, welches den gesamten Beratungsprozess über eingesetzt wird, wurde von der Geschäftsführung entworfen. Nach mittlerweile zehnjährigem Bestehen wurde es über die Jahre kontinuierlich weiterentwickelt. Die diätologische Praxis arbeitet mit einer selbst zusammengestellten Datenbank an Rezepten für jede Art von Mahlzeit für alle Geschmäcker. Aus dieser Datenbank wird wöchentlich für jeden Kunden bzw. jede Kundin ein individueller Ernährungsplan konzipiert (vgl. Eisner 12.09.2016).

Nicht nur nährstoffbilanzierte Ernährungspläne und persönliche Anpassung an jeden Kunden und jede Kundin, sondern auch Messung sowie Dokumentation des Fortschritts sind von Bedeutung. Bei resize wird dafür die Bioimpedanzanalyse eingesetzt, welche eine Messmethode zur Ermittlung der Körperzusammensetzung ist. Anhand dieser Methode wird nicht nur ein Gewicht angezeigt, sondern auch die Zusammensetzung aus Muskulatur, Fettgewebe und Knochen erhoben (vgl. resize 2016). Die erste Messung zu Beginn des Prozesses bildet die Grundlage der Beratung. Im weiteren Verlauf der Gespräche werden die Messungen und die Ergebnisse regelmäßig durchgeführt und grafisch veranschaulicht (vgl. Birnhuber 12.09.2016).

Diese angebotene, ernährungsmedizinische Kombination, welche sich im Hoch- bis Mittelpreissegment befindet, stellt für resize - diätologische Praxis ein Alleinstellungsmerkmal dar. Es gibt verschiedene MitbewerberInnen am Markt, die ihren KundInnen Gewichtsreduktion anbieten, jedoch anhand völlig anderer Mittel und Herangehensweisen wie beispielsweise Nahrungsergänzungen, Shakes oder Spritzen (vgl. Eisner 12.09.2016).

Einen weiteren Vorteil von resize stellt die Geschäftsidee dar, die nach zehnjährigem Bestehen als erprobt angesehen werden kann. Das entwickelte Ernährungskonzept ist wissenschaftlich fundiert, da es auf ernährungsmedizinischer Basis

beruht. In diesem Zusammenhang bilden existierende Werbematerialien, eine bestehende Website sowie die ausgewogene Rezeptdatenbank weitere Vorzüge. Auch die Tatsache, dass keine Zusatzprodukte verkauft werden müssen, schafft einen Vorsprung im Rahmen der Ernährungsberatungsbranche (vgl. Birnhuber/Eisner 25.03.2017).

KundInnen und InteressentInnen von resize - diätologische Praxis erstrecken sich über alle Altersgruppen hinweg. Durch die unterschiedlichen Schwerpunkte spricht das Angebot sowohl Frauen als auch Männer bis hin zu Kindern, Jugendlichen und ganze Familien an. Es gibt sehr viel Potenzial, welches vom Unternehmen derzeit nur eingeschränkt ausgeschöpft werden kann, da die Ressourcen begrenzt sind (vgl. Birnhuber 12.09.2016).

## **6.2 PartnerInnen**

Die Ernährungsberatung ist seit der Gewerbeordnungsnovelle im Jahr 2002 ein gebundenes Gewerbe, dessen Ausübung Diätologen bzw. Diätologinnen und ErnährungswissenschaftlerInnen vorbehalten ist (vgl. Österreichische Gesellschaft für Ernährung o.J.). Gesetzlich geregelt wird dies durch das Bundesgesetz über die Regelung der gehobenen medizinisch-technischen Dienste (kurz: MTD-Gesetz). Darin kann erkannt werden, dass eine Unterscheidung zwischen dem medizinischen und dem nicht medizinischen Bereich vorliegt. Der medizinische Bereich beinhaltet die Behandlung und Therapie von kranken oder krankheitsverdächtigen Personen und darf ausschließlich von Ärzten bzw. Ärztinnen und Diätologen bzw. Diätologinnen durchgeführt werden. Behandlungen, welche die Ernährung eines gesunden Menschen betreffen oder in die Primärprävention fallen, können auch von ErnährungswissenschaftlerInnen getätigt werden (vgl. Bundeskanzleramt der Republik Österreich 2017).

Aufgrund der gesetzlichen Lage kommen als potenzielle FranchisenehmerInnen nur ausgebildete Diätologen und Diätologinnen in Frage, da die Gewerbeberechtigung vorhanden sein muss. Für die Führung eines Standortes müsste eine Person mit entsprechender kaufmännischer Ausbildung wiederum einen Diätologen bzw. eine Diätologin anstellen, um das Geschäft eröffnen zu können. In den Anfangsphasen erscheint dies aus wirtschaftlicher Sicht wenig rentabel. Ein/e Diätologe/Diätologin kann sich nach einigen erfolgreichen Geschäftsperioden Verstärkung in Form eines weiteren Mitarbeiters bzw. einer weiteren Mitarbeiterin holen.

Da die Gewerbeberechtigung dann bereits von dem zukünftigen Franchisenehmer bzw. der zukünftigen Franchisenehmerin eingebracht wird, kann die zusätzlich angestellte Person von Berufswegen beispielsweise ErnährungswissenschaftlerIn oder TrainerIn sein (vgl. Birnhuber 25.03.2017).

Die Berufsbezeichnung Diätologe bzw. Diätologin kann durch die Absolvierung eines Fachhochschul-Bachelorstudiengangs nach sechs Semestern erlangt werden. Den Abschluss der Ausbildung stellt eine Bachelorprüfung dar. Einschlägige Ausbildungen an medizinisch-technischen Akademien laufen mit 01.01.2019 aus. Ab 01.01.2018 ist eine Eintragung in das Gesundheitsberuferegister zur Berufsbechtigung obligatorisch (vgl. Weiss 2017, S. 68-69). Diese verpflichtende Registrierung für MTD-Berufsgruppen, wie sie es für Ärzte und Ärztinnen sowie ApothekerInnen schon seit Jahren ist, wurde für DiätologInnen schon lange gefordert. Denn bisher ist überhaupt nicht bekannt, wie viele Personen tätig sind, in welchem Bereich sie arbeiten oder welche Zusatzausbildungen absolviert wurden. Seit 2007 wird die Ausbildung an Akademien durch den oben genannten Bachelor-Abschluss ersetzt. Die AbsolventInnen können sich als Bachelor of Science in Health Studies bezeichnen. Eine weitere Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass Master-Studiengänge für MTD-Berufe an Universitäten oder an Fachhochschulen nicht bundesfinanziert werden. Die Kosten für einen zweijährigen Masterstudiengang belaufen sich auf durchschnittlich 8.000,00 Euro bis 12.000,00 Euro und müssen in den meisten Fällen aus eigener Tasche bezahlt werden (vgl. Hofbauer 2011, S. 31-32).

In Österreich kann Diätologie derzeit an fünf Fachhochschulen studiert werden. Diese befinden sich in Wien (FH Campus Wien), St. Pölten (Fachhochschule St. Pölten), Innsbruck (FH Gesundheit), Linz (FH Gesundheitsberufe OÖ) und Graz (FH Joanneum) (vgl. studieren.at o.J.). Wie bereits erwähnt, gibt es keine verpflichtende Registrierung, daher kann nicht genau festgestellt werden, wie viele Diätologen und Diätologinnen in Österreich tätig sind. Im Jahr 2011 belief sich eine Schätzung auf rund 1.200 Personen und 900 Mitglieder des Verbandes der Diätologen Österreichs (vgl. o.A. 2011, S. 25).

### 6.3 Wettbewerb

Die diätologische Praxis - resize bietet Ernährungsberatung auf ernährungsmedizinischer Basis an, welche ausschließlich von DiätologInnen ausgeführt werden kann. Hinsichtlich dieser Leistung können einzelne, selbstständige DiätologInnen als WettbewerberInnen identifiziert werden, die häufig nebenberuflich Beratungen anbieten. Gemäß den Erfahrungen von resize können wenige ihren Lebensunterhalt damit vollständig verdienen oder über viele Jahre hinweg bestehen. Maßnahmen aufgebaut auf ernährungsmedizinischer Grundlage werden von ihnen angeboten, jedoch verfügen sie über kein ausgereiftes und erprobtes Konzept. Darüber hinaus sind personelle und finanzielle Ressourcen für Akquise- und Marketingaktivitäten sowie die Geschäftsentwicklung begrenzt. Daraus resultiert, dass die Beratung zwar auf derselben Basis beruht, sämtliche Aspekte aber nur wenig mit resize vergleichbar sind (vgl. Eisner 25.03.2017).

Wenn die Konkurrenz Betrachtung von einer darüberliegenden Ebene aus durchgeführt wird, kann erkannt werden, dass auf dem Markt der Gewichtsreduktion unzählige und sehr konträre AnbieterInnen tätig sind. In diesem Zusammenhang wird seitens der Geschäftsführung von resize festgestellt, dass es seit ihrem zehnjährigen Bestehen massenhaft Hypes im Rahmen der Angebote zur Gewichtsreduktion gegeben hat. Diese sind für einige Monate sehr präsent und finden entsprechende InteressentInnen, jedoch gibt es kaum langfristig bestehende Angebote. Daraus folgend und im Zuge des durchgeführten Workshops mit der Geschäftsführung von resize wurden aktuell easylife, MyLine, HCG Diät und Weight Watchers als relevante Konkurrenten im Bereich der Gewichtsreduktion festgelegt (vgl. Birnhuber 25.03.2017).

Die Therapie von easylife fokussiert auf den Stoffwechsel und aktiviert diesen. Dabei wird betont, dass ausreichend und genussvoll gegessen werden kann, da ein funktionierender Stoffwechsel zum Wunschgewicht führt und easylife auf natürliche Ernährung und Genuss zählt. Darüber hinaus ist es auch nicht notwendig Sport zu betreiben. Zu Beginn wird eine Analyse des bisherigen Essverhaltens durchgeführt und der Gesundheitszustand näher betrachtet. Durch laufende Betreuung, ärztliche Zusammenarbeit und Nachsorge werden Gewichtsreduktion und Wohlbefinden erreicht (vgl. easylife o.J.). Zusätzlich ist zu erwähnen, dass easylife über ein Lizenz-System verfügt und auf dem Franchise-Portal gelistet ist, um dort weitere LizenznehmerInnen zu gewinnen (vgl. Franchise Portal o.J.).

Das Programm von myLINE ist in drei Phasen eingeteilt und differenziert sich durch den Einsatz von myLINE-Ersatzmahlzeiten, welche die Ernährungsumstellung in Richtung Ausgewogenheit erleichtern und einen wesentlichen Bestandteil des Programmes bilden. Diese Ersatzmahlzeiten sind in verschiedenen Geschmacksrichtungen und in Form von Shakes, Suppen und Riegeln erhältlich. Sie führen dem Körper weniger Kalorien zu, als er verbrauchen kann, wodurch eine automatische Gewichtsreduktion stattfindet (vgl. AENGUS Ernährungskonzepte o.J.). Ein weiteres Differenzierungsmerkmal von myLINE ist, dass die Beratung in einer Arztpraxis stattfindet und medizinisch betreut wird (vgl. AENGUS Ernährungskonzepte o.J.).

Die HCG-Kur arbeitet mit einem 4-Schritte-Plan und erstreckt sich über drei Wochen. Das Charakteristikum dieses Anbieters ist Abnehmen durch das Hormon HCG, welches mithilfe von Spritzen zugeführt wird und das auch auf natürliche Weise während einer Schwangerschaft freigesetzt wird. Zusätzlich darf eine tägliche Kalorienzufuhr von maximal 500 Kalorien nicht überschritten werden (vgl. HCG Diät o.J.).

Das Programm von Weight Watchers bietet ein Ernährungskonzept und regelmäßige Treffen, die motivieren und unterstützen sollen. Die Unterstützung durch die Gruppe ist ein Differenzierungsmerkmal von Weight Watchers. Zusätzlich wird die Gruppe von einer Person geleitet, welche eine Gewichtsreduktion erfolgreich abgeschlossen hat (vgl. Weight Watchers Österreich o.J.).

Die Geschäftsführung von resize hat laufend ein Auge auf den Wettbewerb und verfolgt die bestehenden Trends am Markt. Der Wettbewerb wird von der diätologischen Praxis als fördernd empfunden, welcher dazu motiviert, sich immer weiter zu entwickeln (vgl. Eisner 25.03.2017).

## 6.4 Markt

Der österreichische Franchisemarkt hat sich in den letzten Jahren stark verändert und vergrößert. Im Jahr 2014 waren rund 460 FranchisegeberInnen und 9.760 FranchisenehmerInnen in Österreich tätig. Vor kurzem stammte noch ein Großteil der Franchisesysteme aus dem Ausland, während sich aktuell bereits 62 % der AnbieterInnen auf österreichischen Ursprung beziehen können. Ein weiterer interessanter Faktor in diesem Zusammenhang ist, dass 77 % der Franchisesysteme seit dem Jahr 2000 gegründet wurden. Ein Großteil der Franchisesysteme verfügt über drei bis zehn FranchisenehmerInnen oder mehr als 20 FranchisenehmerInnen in Österreich. Mehr als jede/r zweite FranchisenehmerIn verfügt über zwei oder mehr Standorte, wobei sich eine durchschnittliche Investitionssumme auf rund 110.000 Euro beläuft. Davon entfallen im Schnitt rund 18.000 Euro auf die Einstiegsgebühr. In Bezug auf die Franchisegebühren kann ein Verhältnis von 80 (Prozentsatz) zu 20 (Fixsatz) erkannt werden. Der Frauenanteil unter den FranchisenehmerInnen hat sich von 2010 bis 2014 von einem Viertel auf ein Drittel gesteigert. Durchschnittlich wollen 70 Prozent der FranchisegeberInnen neue FranchisenehmerInnen im folgenden Geschäftsjahr aufnehmen und planen zwei bis fünf neue PartnerInnen ein. Im Jahr 2014 verfügte die Hälfte der befragten Franchisesysteme ausschließlich über Franchisestandorte, während die andere Hälfte zusätzlich eigene Standorte betrieb (vgl. Österreichischer Franchise-Verband 2015).

Außerdem kann am Markt ein Trend im Franchising hin zu mehr gesellschaftlichem Bewusstsein und Nachhaltigkeit erkannt werden. Diese Greenfranchise-Systeme müssen es sich zur Aufgabe machen, festgefahrene Verhaltensmuster und Wege innerhalb verschiedenster Branchen kritisch zu betrachten. Es geht darum, zu beurteilen, ob mit dem State of the Art zukünftig FranchisepartnerInnen und EndkundInnen gefunden sowie motiviert werden können und ob sich damit umwelt- und sozialgerechte Lösungen entwickeln lassen (vgl. Bellone 2013).

Im Bereich der Ernährung gibt es alljährlich viele neue Trends und Must-have-Lebensmittel. Dabei muss kritisch betrachtet werden, ob es sich tatsächlich um Innovationen handelt oder ob saisonale Hypes oder die Bezeichnung von Lebensmitteln als Superfood, diesen täuschenden Eindruck erwecken. Im Food Report 2017 wird beschrieben, dass Regionalität noch immer einen großen Food-Trend darstellt. Darüber hinaus wird sowohl in die Wiederentdeckung vergessener

als auch in die Entwicklung neuer Aromen und Geschmacksstoffe investiert. Zusätzlich gibt es das Trendfeld Convenience 3.0, das Menschen intelligente Lösungen bieten soll, um trotz Alltagsstress, Speisen selbst und frisch zubereiten zu können. In diesem Zusammenhang kommt auch der Lieferservice-Markt zu einem Aufschwung (vgl. Zukunftsinstitut 2016).

KundInnen von resize erstrecken sich durch das vielseitige Angebot auf beide Geschlechter und alle Altersgruppen. Es kann der Schluss gezogen werden, dass der Frauenanteil zwei Drittel und der Männeranteil ein Drittel beträgt. Die meisten KundInnen kommen aus dem Bereich der Gewichtsreduktion. Die Altersstruktur des KundInnenstammes ist sehr weit gefasst. Ein Schwerpunkt kann im Bereich der 35- bis 50-Jährigen erkannt werden. Innerhalb der Beratung hat sich gezeigt, dass nach den ersten drei Monaten ein kritischer Moment eintritt, an dem viele Kunden und Kundinnen die Beratung abbrechen oder weniger ernst nehmen. Die diätologische Praxis befindet sich in der Phase ein CRM-Tool zu planen und einzuführen, um eine noch gezieltere und individuellere KundInnenansprache zu gewährleisten (vgl. Birnhuber 25.03.2017).

Einen wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang stellen die Kosten dar. In freiberuflichen Praxen müssen die Kosten für diätologische Leistungen von den Patienten und Patientinnen zur Gänze selbst bezahlt werden, da es von den Krankenkassen keinen finanziellen Zuschuss gibt. Dies hat zur Folge, dass sich insbesondere sozial schwächere Gruppen keine Therapie leisten können, da sie die finanziellen Mittel dafür nicht aufbringen können (vgl. Hofbauer 2011, S. 32).



## 7. Untersuchungsdesign

Im Zuge dieses Kapitels wird das Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit dargestellt. Dazu werden das Informationsdefizit sowie die Ziele der Untersuchung erläutert. Anschließend werden die Erhebungsmethode und das Erhebungsinstrument beschrieben, bevor die Auswahl der Stichprobe abgehandelt wird.

### 7.1 Informationsdefizit und Ziele der Untersuchung

Der Geschäftsführung von resize – diätologische Praxis steht ein Wandel von dem/der UnternehmerIn zu dem/der FranchisegeberIn bevor. Die vorliegende Masterarbeit zeigt einen Weg zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising auf. Einerseits werden im Theorieteil die relevanten Aspekte der Literatur aufgezeigt und auf der anderen Seite wird dieses Wissen mithilfe der Untersuchung ergänzt.

Um das im Theorieteil dieser Arbeit entworfene Konzept nun für resize in die Praxis umsetzen zu können, gibt es einige Wissenslücken. Daraus ergeben sich folgende Informationsdefizite:

- In Bezug auf das zu erstellende Anforderungsprofil für potenzielle FranchisenehmerInnen ist nicht klar, welche Merkmale aus dem Kriterienkatalog ausgewählt werden müssen.
- Welche Akquisitionsaktivitäten durchgeführt werden müssen, ist unklar.
- Über die Vorgehensweise bei der Auswahl der KandidatInnen besteht Ungewissheit.
- In welchem Ausmaß die Grundausbildung und die Unterstützung beim Aufbau eines Standortes erfolgt, muss geklärt werden.
- In welcher Form die laufende Betreuung der Systemzentrale durchgeführt werden muss, gilt es herauszufinden.
- Im Hinblick auf die Errichtung einer Systemzentrale, verbunden mit notwendigen Ressourcen, müssen Informationen aus der Praxis gesammelt werden.

Alle angeführten Punkte wurden in der Theorie behandelt, jedoch konnte in keinem der Bereiche eine eindeutige Vorgehensweise festgestellt werden. Außerdem ist es von großer Bedeutung einige Bereiche um Erfahrungen aus der Praxis zu

erweitern. Es gilt nun, diese Aspekte um das fehlende Wissen mit Hilfe einer Marktforschung zu ergänzen.

Daraus abgeleitet ergibt sich das Ziel der Untersuchung. Dieses ist die Schließung der Informationsdefizite, um das theoretische Konzept an die Anforderungen und Bedürfnisse von resize anpassen zu können, damit ein praxisgerechtes, individuelles Konzept entsteht. Dazu gilt es festzustellen:

- welche Kriterien für das Anforderungsprofil festgelegt werden müssen.
- welche Akquisitionsaktivitäten ausgeübt werden müssen.
- welche Vorgehensweise bei der Auswahl der KandidatInnen einzusetzen ist.
- in welchem Ausmaß die Grundausbildung und die Unterstützung beim Aufbau des Standortes erfolgt.
- in welcher Form die laufende Betreuung durch die Systemzentrale angewandt wird.
- welche Ressourcen für die Errichtung einer Systemzentrale eingesetzt werden müssen.

## **7.2 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument**

Im Zuge dieser Masterarbeit wird eine Primärmarktforschung eingesetzt, deren Zweck es ist, originäre Daten zu einem bestimmten Untersuchungsgegenstand zu ermitteln, während im Rahmen einer Sekundärmarktforschung bereits erhobene Daten gesammelt und ausgewertet werden (vgl. Fantapié Altobelli 2007, S. 35, 28).

Innerhalb der Marktforschung existieren unterschiedliche Vorgehensweisen, die verschiedene Zielsetzungen verfolgen. In diesem Zusammenhang wird eine wesentliche Abgrenzung zwischen qualitativer und quantitativer Marktforschung vorgenommen. Quantitative Vorgehensweisen erfassen objektive Gegebenheiten und bringen Daten zum Vorschein, die in Zahlen ausgedrückt werden können, wie beispielsweise Marktanteil oder Marktvolumen (vgl. Weis/Steinmetz 2012, S. 37). Eine qualitative Untersuchung eignet sich besonders, wenn es um die Ermittlung der Perspektiven und Meinungen von ExpertInnen geht, wenn komplexe, erklärungsbedürftige Sachverhalte erörtert, oder wenn Beweggründe, Motive, Verhalten und Erwartungen besser verstanden werden sollen (vgl. Buber/Klein 2009, S. 61).

Die Autorin dieser Arbeit entscheidet sich im Hinblick auf die Erreichung der Untersuchungsziele für die Vorgehensweise im Rahmen einer qualitativen Marktforschung. Eine quantitative Marktforschung kann die aufgetretenen Fragen nicht beantworten, da es darum geht, Beweggründe und Verhalten herauszufinden.

Eine Befragung kommt innerhalb der Primärmarktforschung am häufigsten zum Einsatz und kann in mündliche, fernmündliche, schriftliche oder computergestützte Form unterschieden werden. Innerhalb der mündlichen Befragungen kann zwischen Gruppeninterviews und Einzelinterviews differenziert werden. Wesentliche Vorteile der Gruppendiskussion sind unter anderem die direkte Beobachtung und die Interaktion der Gruppe. Sie wird oft eingesetzt, um zu Beginn eines Projektes die allgemeine Stimmung einfangen zu können (vgl. Pepels 2014, S. 92-95).

Die Erkenntnisse einer Gruppendiskussion erfüllen die Anforderungen und Zielsetzungen dieser Untersuchung nur in bedingtem Ausmaß. Daher erweist sich diese Befragungsform als ungeeignet für die vorliegende Arbeit. Die Autorin entscheidet sich für den Einsatz von Einzelinterviews. Die nachfolgende Tabelle 10 gewährt einen Überblick über die Methoden der qualitativen Befragung in Bezug auf Einzelinterviews.

<b>Qualitatives Interview:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratives Interview</li> <li>• Tiefeninterview</li> <li>• Fokussiertes Interview</li> </ul>	<b>Indirekte Befragung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektive Verfahren</li> <li>• Assoziative Verfahren</li> </ul>
--	---

**Tabelle 10:** Überblick Methoden der Einzelinterviews (in Anlehnung an Fantapié Altobelli 2007, S. 43)

Indirekte Befragungen versuchen wahrheitsgemäße Antworten zu erhalten, indem sie den wahren Zweck der Fragen mit ablenkenden Fragestellungen verschleiern. Die eingesetzten Techniken bewegen sich im Bereich psychologischer Tests (vgl. Fantapié Altobelli 2007, S. 46). Da keine Notwendigkeit besteht, den wahren Inhalt der Fragen dieser Untersuchung zu verbergen und kein psychologisches Wissen vorhanden ist, werden die Verfahren der indirekten Befragung nicht eingesetzt. Es werden dafür explorative Interviews angewendet.

Im Rahmen eines explorativen Interviews nimmt der/die BefragterIn die Rolle des Zuhörers bzw. der ZuhörerIn ein und ist darum bemüht, eine umfassende, vollständige Sammlung an Informationen zu erhalten. Vordergründig werden Erfahrungen, Wissen und Einstellungen behandelt. Diese Art des Interviews wird oft in

Verbindung mit Expertenbefragungen durchgeführt (vgl. Fantapié Altobelli 2007, S. 44).

Bei dem Einsatz von ExpertInneninterviews möchten Handlungsweisen, Wissen und Beobachtungen gewonnen werden. Es empfiehlt sich, ExpertInnen mit Hilfe eines Leitfadens zu befragen, der eine Liste mit abzuhandelnden Fragen enthält, damit alle notwendigen Themengebiete besprochen werden. Als InterviewpartnerInnen für ExpertInneninterviews kommen alle Personen in Frage, deren spezifisches Wissen für die Untersuchung von Bedeutung ist (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 43).

Ein Experte bzw. eine Expertin in diesem Zusammenhang ist eine Person, die in einem Franchisesystem (in der Rolle als FranchisegeberIn oder als FranchisenehmerIn) tätig ist oder Franchiseberatungen durchführt. Durch die täglich gewonnene und ständig wachsende Erfahrung ergibt sich die für diese Untersuchung gewünschte Expertise.

Um die Ergebnisse der einzelnen Interviews im Nachhinein vergleichen zu können, wird ein Interview-Leitfaden verwendet. Dieser garantiert auf der einen Seite ein gewisses Maß an Strukturierung sowie das Aufzeigen des Weges, den das Gespräch nehmen soll. Auf der anderen Seite lässt er Spielraum, um den Ablauf des Interviews situationsbedingt anpassen zu können. Bezugnehmend auf die Aufzeichnung der Gespräche wird eine Tonbandaufnahme empfohlen, um das Gesagte im Nachhinein zu hundert Prozent vollständig und ohne Einfluss des Interviewers bzw. der Interviewerin transkribieren zu können (vgl. Bereikoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 89-90).

Im Anhang A-2 bis A-15 können die verschiedenen Gesprächsleitfäden eingesehen werden. Es wurde pro anzusprechende Gruppe ein eigener Leitfaden erstellt, der die Themen auf das Fachgebiet der Befragten bezieht. Die Ansprechgruppen sind FranchisegeberInnen, FranchisenehmerInnen sowie ein/e FranchiseberaterIn.

### **7.3 Auswahl der Stichprobe**

Im Zuge der qualitativen Marktforschung kann hinsichtlich der Stichprobenauswahl keine statistische Repräsentativität erfüllt werden, da es vordergründig darum geht, mithilfe der gewonnenen Informationen allgemein gültige Aussagen heraus-

zufinden. Aus diesem Grund wird die Stichprobenziehung bewusst vorgenommen (vgl. Oberzaucher 2012, S. 39).

Innerhalb der bewussten Stichprobenauswahl wird zwischen datengesteuerten und theoriegesteuerten Verfahren unterschieden. Für diese Arbeit wird ein theoriegesteuertes Verfahren gewählt, da der vorangegangene Theorieteil als Wissensgrundlage für die Untersuchung zählt. Im Zuge von theoriegesteuerten Verfahren wird Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand vorausgesetzt (vgl. Schreier 2011, S. 244-249).

Im Rahmen von theoriegesteuerten Verfahren können folgende drei Methoden für die Auswahl der Stichprobe genannt werden: Qualitative Stichprobenpläne, gezielte Auswahl von Falltypen und gemischte Verfahren (vgl. Schreier 2011, S. 244). Im Fall von qualitativen Stichprobenplänen müssen der Auswahl relevante Daten zugrunde liegen. Es werden Auswahlkriterien und deren Kombination festgelegt. Anschließend wird pro Merkmalskombination eine bestimmte Anzahl an Fällen gezogen, wodurch eine heterogene Stichprobe zustande kommt. Im Vergleich dazu entsteht im Rahmen der gezielten Auswahl von Falltypen eine homogene Stichprobe durch die Auswahl von Fällen, die ein bestimmtes Kriterium erfüllen. Es existiert auch die Möglichkeit beide Vorgehensweisen in Form eines gemischten Verfahrens zu kombinieren (vgl. Schreier 2011, S. 249-253).

Mithilfe dieser Untersuchung wird eine gezielte Auswahl von Falltypen vorgenommen und somit eine homogene Stichprobe erzeugt. Zur Zielgruppe zählen Personen, die sich in einem Franchisesystem, entweder in der Rolle als FranchisegeberIn oder als FranchisenehmerIn innerhalb der Dienstleistungsbranche, befinden. Zur Ergänzung wird darüber hinaus ein Franchiseberater bzw. eine Franchiseberaterin befragt. Die interviewten FranchisegeberInnen müssen eine Partnerschaft mit mindestens zwei Franchisenehmern bzw. Franchisenehmerinnen führen. Die zu befragenden FranchisenehmerInnen müssen länger als ein Jahr in einem Franchisesystem beschäftigt sein. Diese Kriterien wurden festgelegt, um die inhaltliche Repräsentativität der ausgewählten InterviewpartnerInnen zu gewährleisten.

Es werden in Summe 15 Personen befragt, die oben genannte Kriterien erfüllen. Die geplante Zusammensetzung ergibt sich aus sieben FranchisegeberInnen, sieben FranchisenehmerInnen und einem bzw. einer FranchiseberaterIn. Außerdem

wird mithilfe von Tabelle 11 aufgezählt, welche Unternehmen und Personen sich für eine Teilnahme bereit erklärt haben.

<b>FranchisegeberInnen</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Franchisesystem</b>	<b>GesprächspartnerIn</b>
1.	VBC – Die Nr. 1 im Verkaufstraining	Mag. (FH) Dinah Krimmer Human Relations and Expansion
2.	EFM Versicherungsmakler	Josef Graf Vorstand
3.	AIS – 24 Stunden Betreuung	Gerhard Hofstätter Geschäftsführer
4.	Das Futterhaus	Norbert Steinwider Geschäftsführer der Systemzentrale
5.	Lucky Car	Mitar Kos Systemzentrale
6.	mutschmiede consulting	René Bauer Geschäftsführer
7.	Atempo/Capito/Nueva	Mag. Klaus Candussi Franchisegeber
<b>FranchisenehmerInnen</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Franchisesystem</b>	<b>GesprächspartnerIn</b>
1.	Mrs. Sporty	Jürgen Triebel
2.	Elithera	DI Gerald Kaufmann
3.	Exit the Room	Thomas Stradner
4.	Sonnentor	Ruth Dobretsberger
5.	Injoy	Anna Fattinger
6.	Franchisesystem in der DL-Branche	Manfred Jericha
7.	Franchisesystem in der DL-Branche	Anonym
<b>Franchiseberaterin</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Beratungsunternehmen</b>	<b>Gesprächspartnerin</b>
1.	SYNCON – International Franchise Consultants	Mag. Michaela Jung Prokuristin & Senior Consultant

**Tabelle 11:** Übersicht InterviewteilnehmerInnen (Eigene Darstellung)

Zusätzlich wird ein Workshop mit den beiden Geschäftsführern von resize durchgeführt. Durch den Workshop sollen Kriterien für das Anforderungsprofil von Seiten der Geschäftsführung definiert werden sowie relevante Daten zu Mitbewerbern und Mitbewerberinnen, KundInnen und der Marktsituation erhoben werden.

## **8. Ergebnisse und Interpretation der Untersuchung**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchung dargestellt und interpretiert. Gemäß dem zugrunde liegenden Theorieteil dieser Arbeit und dem daraus resultierenden theoretischen Konzept zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising wurden die Befragungen in die drei Hauptthemenblöcke Partnergewinnung, Partnerorganisation und Systemorganisation unterteilt. Zusätzlich wurde zu Beginn ein kurzer Abschnitt dem Themenblock Franchising im Allgemeinen gewidmet, um dem Interviewpartner bzw. der Interviewpartnerin einen einladenden und angenehmen Gesprächseinstieg zu ermöglichen.

Für die Analyse der qualitativen Marktforschung wird in der vorliegenden Masterarbeit der Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring verfolgt. Die extrahierten Inhalte werden nach den theoriegeleiteten Kategorien und Unterkategorien festgelegt (vgl. Mayring 2015, S. 103-106).

Bei der Darstellung der Ergebnisse werden jeweils die Sichtweisen aus den Perspektiven von FranchisegeberInnen, FranchisenehmerInnen sowie der befragten Franchiseberaterin aufgezeigt. Um die Anonymität zu gewährleisten, werden die Antworten der TeilnehmerInnen komprimiert dargestellt sowie die Sicht der FranchisegeberInnen mit den Ansichten der Franchiseberaterin zusammengelegt.

### **8.1 Themenblock: Franchising Allgemein**

Bei der Frage was FranchisegeberInnen als erstes mit Franchising in Verbindung bringen, kamen unterschiedliche Ansichten zum Vorschein. Zum einen wird damit Teamarbeit oder Partnerschaft verbunden, indem man zwar selbstständig ist, aber dennoch auf ein Team, ein Netzwerk zurückgreifen und dadurch Ressourcen nutzen kann, die ansonsten nur einem Konzern zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wurde auch genannt, dass Franchising die intelligenteste Form des Zusammenschlusses von vielen selbstständigen Unternehmen ist, in Verbindung mit dem Vorteil der Arbeitsteilung. Zum anderen wurden schnelle Expansionsmöglichkeiten

in Zusammenhang mit Kostenvorteilen, Nutzung von Synergien innerhalb des gesamten Systems und eine Win-Win-Situation für beide Parteien angesprochen. Als erstes bringen FranchisegeberInnen damit auch die Marke sowie die Partnersuche in Verbindung.

FranchisenehmerInnen assoziieren mit Franchising einen leichteren Einstieg in die Selbstständigkeit, die Nutzung eines fertigen Systems, ein erfolgreiches Konzept für ein interessantes Thema sowie partnerschaftliches Arbeiten auf Augenhöhe. Ein Thema, das darüber hinaus mehrfach genannt wird, ist die Nutzung einer Marke. Durch die Marke ist man gemeinsam stark und sichert sich einen gewissen Qualitätsstandard. Es geht auch darum, eine Geschäftsidee mitnützen zu können, ohne selbst neue Erfindungen tätigen zu müssen und Systeme im Hintergrund, wie beispielsweise ein Buchhaltungssystem, zu teilen und nicht die gesamte Investition aus eigener Tasche bezahlen zu müssen.

Als wesentlicher Vorteil des Franchisings wird die Partnerschaft auf Augenhöhe von UnternehmerIn zu UnternehmerIn, zwischen FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn genannt. Ein großer Erfolgsfaktor ist aktives Unternehmertum in Verbindung mit der Bereitschaft des Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin, sein/ihr Kapital und seine/ihre wirtschaftliche Existenz sowie seine/ihre Arbeitsleistung auf ein Franchisesystem zu setzen. In der Regel haben Filialsysteme höhere Personalkosten als Franchisesysteme, mitunter weil FranchisenehmerInnen tendenziell ein Stück mehr arbeiten. Aus Sicht der FranchisegeberInnen sind die Möglichkeit der Bündelung von Bedarfen zum Beispiel für einen gemeinsamen Einkauf zu besseren Konditionen und restriktives Qualitätsmanagement durch eindeutige Vorgaben als weitere Vorteile anzuführen. Laut befragter FranchisegeberInnen ist Franchising zwischen laissez-faire und dem Aufbau eines Filialsystems genau richtig angesiedelt und bietet somit die richtige Mischung. Ein weiterer Vorzug zeigt sich in der Möglichkeit schnell wachsen zu können, ohne die Strukturen und den Verwaltungsapparat so stark anpassen zu müssen, als wenn man sich in dieser Weise mit eigenen MitarbeiterInnen vergrößern würde, da die Organisationsstrukturen in einem Franchisesystem von vornherein auf Expansion ausgelegt sind. Als Nachteile werden eine noch nicht vollständige Etablierung der Vertriebsform Franchising sowie fehlendes Wissen bei ExpertInnen, die angehende FranchisenehmerInnen juristisch und fachlich beraten, genannt.



Aus der Perspektive der befragten FranchisenehmerInnen stellt sich zentral heraus, dass der große Vorteil darin liegt, selbst nichts Neues erfinden oder entwickeln zu müssen, dass man mit einem bereits erprobten Konzept arbeiten und in Verbindung damit eine bestehende Marke nutzen kann. Dieser Vorteil stellt gleichbedeutend den Nachteil dar, dass man an vorgegebene Strukturen gebunden ist. Es steht nicht zur Debatte, ob diese Vorgaben gefallen oder nicht, da sie nicht veränderbar sind und angenommen und umgesetzt werden müssen.

## **8.2 Themenblock: Partnergewinnung**

Innerhalb dieses Kapitels werden die Erkenntnisse zum Thema Partnergewinnung aufgeteilt in Befragungsgruppen (FranchisegeberInnen inkl. Franchiseberaterin und FranchisenehmerInnen) aufgezeigt.

### *8.2.1 Perspektive FranchisegeberInnen und Franchiseberaterin*

Die befragten FranchisegeberInnen wurden gebeten zu beurteilen, ob es ihrer Ansicht nach einen oder keinen Unterschied zwischen der Gewinnung des/der ersten, des/der zweiten oder des/der zehnten Franchisenehmers bzw. der Franchisenehmerin gibt. Die Daten lassen den Schluss zu, dass in den Augen der Befragten ein Unterschied besteht. Es ist erkennbar, dass zu Beginn Informationen zum Bewerbungsprozess fehlen, die aus der Erfahrungskurve gewonnen werden und in weiterer Folge immer mehr zur Optimierung führen. Daher wurden Schritte hinzugefügt, wie beispielsweise die Durchführung eines Assessment-Centers, welche zu Beginn noch nicht berücksichtigt wurden. In der Startphase fehlt es, das Wissen anhand gewisser Zeichen feststellen zu können, ob es sich um einen geeigneten Partner bzw. eine geeignete Partnerin handelt oder nicht. Es wird außerdem angemerkt, dass sich ein Franchisesystem zuerst etablieren muss, bevor die Latte für BewerberInnen hoch gelegt werden kann. Während dieser Zeit besteht auch die Schwierigkeit, potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen keine bereits etablierten Standorte als Referenz vorzuweisen. Daher muss von den Bewerbern und Bewerberinnen großes Vertrauen entgegengebracht werden, um den Schritt dennoch zu wagen. Diese Tatsache stellt eine Verringerung der Ansprüche in Rechnung. Es ist auch festzustellen, dass die ersten FranchisenehmerInnen emotionale Vorteile innerhalb der sogenannten Pionierphase erhalten. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass diese PartnerInnen den ersten Beirat bilden. Im Zuge des Bedürfnisses einer schnellen Expansion zeigt sich, dass im

Rahmen der Startphase alle KandidatInnen aufgenommen werden und erst zu einem späteren Zeitpunkt auf persönliche, demographische und ähnliche Merkmale Wert gelegt wird. In diesem Zusammenhang ist auch eher erkennbar, dass Professionalität im Rekrutierungsprozess sowie in den gebotenen Leistungen des Franchisesystems für FranchisenehmerInnen von Anfang an gegeben sein soll. Da die ersten PartnerInnen tendenziell die Referenz für Zukünftige sind, ist es ausschlaggebend, diese so erfolgreich wie möglich zu machen. In weiterer Folge entscheiden diese PartnerInnen wie schnell das System erfolgreich sein und in die Multiplikation kommen kann. In der Regel sollen die ersten FranchisenehmerInnen demnach mit großer Sorgfalt ausgewählt werden. Eine zentrale Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass angehende FranchisegeberInnen unpassende KandidatInnen ablehnen, wenn diese nicht zum System oder Gebiet passen, oder die gewünschten persönlichen bzw. fachlichen Anforderungen nicht erfüllen.

### **Bewerbungsprozess**

Auf die Frage, welche Schritte durchgeführt werden, bevor mit der aktiven Suche begonnen wird, ist eine Tendenz einer Zielformulierung bezüglich Wachstumszielen und Akquisitionszielen ablesbar. Es scheint, dass Checklisten für den Bewerbungsprozess, ein Profil für FranchisenehmerInnen und eine Zielgruppe zusammengestellt werden.

Gemäß den Antworten der Befragten sind die Elemente in untenstehender Abbildung 8 möglicherweise zentrale Bestandteile, die für mehrere Franchisesysteme funktionieren können. Der positive Abschluss jedes Prozessschrittes ist die Voraussetzung, um zum nächsten zu gelangen. Wenn die Anforderungen nicht entsprechen oder es sich als nicht passend erweisen sollte, wird der Bewerbungsprozess von Seiten des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin abgebrochen. Möglicherweise kann der Bewerbungsprozess auch jederzeit von den InteressentInnen beendet werden.

**Abbildung 8:** Bestandteile Bewerbungsprozess (Eigene Darstellung)

Eine Anfrage bzw. die Übermittlung von Bewerbungsunterlagen löst in der Regel den Start des Bewerbungsprozesses aus. Wenn bei der ersten Anfrage keine Unterlagen mitgesendet werden, übermitteln FranchisegeberInnen in der Regel ihrerseits Informationsmaterialien und bitten um Zusendung von Lebenslauf und relevanten Nachweisen. Die erhaltenen Bewerbungsunterlagen werden typischerweise mit dem vorab definierten Anforderungsprofil abgeglichen und in Bezug auf ihre Erfüllung überprüft. Ob der/die InteressentIn ein ernsthaftes Interesse verfolgt, scheint tendenziell mit Hilfe eines Telefongesprächs überprüft zu werden, bevor eine Einladung in die Systemzentrale erfolgt. Beim persönlichen Kennenlernen erfolgt regelmäßig eine Präsentation des Systems sowie die Einladung existierende Standorte zu besuchen, um sich mit bestehenden FranchisenehmerInnen austauschen zu können. Bevor es zu einem Vertragsabschluss kommt, lassen die Daten den Schluss zu, dass je nach System, Standortchecks, Finanzüberprüfungen und die Vorstellung eines Business-Plans durchgeführt werden kann. In einigen Fällen wird vor Vertragsabschluss ein Vorvertrag in Zusammenhang mit Geheimhaltungsvereinbarungen eingesetzt. Darüber hinaus wird angemerkt, dass Informationsveranstaltungen die Anfangsphase ersetzen und mehrere BewerberInnen im Vergleich gesehen werden können. Außerdem bieten die Durchführung eines Assessment-Centers sowie ein Besuch im Haus des Kandidaten bzw. der Kandidatin, um sich ein Bild des familiären Umfelds und deren Unterstützung zu machen, weitere Möglichkeiten der Überprüfung. Die Ergebnisse legen die Interpretation nahe, dass der Bewerbungsprozess einige Wochen bis Monate in Anspruch nehmen kann und die einzelnen Stufen systemindividuell festgelegt werden müssen.

### **Kriterien für den Auswahlprozess der BewerberInnen**

Innerhalb der Befragung wurden die FranchisegeberInnen gebeten, Kriterien gemäß ihrer Wichtigkeit einzustufen. Die Skala umfasst vier Pole und reicht von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig bis hin zu überhaupt nicht wichtig. Es ging darum Tendenzen zu erkennen, inwiefern diese Kriterien Anforderungen an potenzielle FranchisenehmerInnen darstellen bzw. welche vernachlässigbar sind. Es wurden dieselben Kriterien bei den FranchisenehmerInnen abgefragt.

Die Daten lassen den Schluss zu, dass persönliche Merkmale eine zentrale Rolle innehaben können, da sie vorwiegend als sehr wichtig und eher wichtig bewertet wurden. Im Zuge der Persönlichkeit wird mehrmals darauf aufmerksam gemacht,

dass der/die BewerberIn zum Franchisesystem passen und über die Bereitschaft verfügen muss, in einem Netzwerk arbeiten zu wollen. Darüber hinaus werden KandidatInnen gesucht, die eher als teamfähig, kommunikationsstark, kundenorientiert sowie empathiefähig gelten, sich anpassen können und hohes Erfolgsstreben und Eigenmotivation vorweisen. Außerdem scheint es von Bedeutung zu sein, über Führungsqualitäten sowie unternehmerisches Denken und Handeln zu verfügen.

Es ist davon auszugehen, dass Fachwissen einen tendenziell umstrittenen Punkt darstellt. In der Regel wurde es als weniger wichtig eingestuft, obwohl Franchisesysteme existieren, die eine gewisse Ausbildung, Berufserfahrung oder Branchenwissen voraussetzen und es somit eher als sehr wichtig betrachtet wird. Diese Einstufung wird vermehrt dadurch begründet, dass das benötigte Fachwissen innerhalb der Ausbildung vermittelt wird.

Demographische Daten werden regelmäßig als weniger wichtig eingestuft. Angemerkt wird in diesem Zusammenhang auch, dass der Wohnort im Zuge der Standortwahl eine zentrale Rolle spielen kann und, dass Alter, Geschlecht und Familienstand in den meisten Fällen als irrelevant betrachtet werden.

Der Bereich der finanziellen Anforderungen und Besitz scheint auch von Bedeutung zu sein, da dies vermehrt als sehr wichtig und eher wichtig angesehen wird. Die Daten legen die Interpretation nahe, dass der finanzielle Background für den Systemeinstieg sowie die Überbrückung während der Ausbildungszeit und der ersten Geschäftsmonate gegeben sein müssen.

Die Bewertung von Referenzen und Zeugnissen wird regelmäßig als eher wichtig und weniger wichtig eingestuft. Es scheint, dass Referenzen beziehungsweise Vertriebstätigkeiten von Vorteil sind.

Innerhalb der Kategorie Sonstiges wird auch die Überzeugung von der Dienstleistung und der Marke selbst angesprochen sowie eine hundertprozentige Identifikation des Bewerbers bzw. der Bewerberin mit dem Franchisesystem, die als sehr wichtig betrachtet wird.

### **Aktivitäten zur Akquise/Ansprache von potenziellen FranchisenehmerInnen**

Aktivitäten zur Akquise wurden aus dem Theorieteil dieser Arbeit abgeleitet und von den Befragten nach ihrer Wichtigkeit bewertet. Die Skala umfasst vier Pole

und langt von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig bis hin zu überhaupt nicht wichtig.

Die Daten lassen den Schluss zu, dass die eigene Website, die Anwerbung durch bestehende FranchisenehmerInnen, eine Datenbank mit potenziellen KandidatInnen sowie Messen, Ausstellungen und Veranstaltungen als am wichtigsten eingestuft werden. Darüber hinaus wird die Listung auf Franchiseportalen und beim Österreichischen und Deutschen Franchiseverband und die Verwendung von Social Media in Form von LinkedIn, Xing und Facebook als eher wichtig angesehen. In Bezug auf Inserate in Fachzeitschriften scheint es unter den Befragten abweichende Meinungen zu geben. Einerseits werden sie als sehr wichtig bewertet, da die Zielgruppe sehr spezifisch angesprochen werden kann. Andererseits werden sie als weniger wichtig eingestuft, da sie zu teuer sind. Die Ansprache über Radio und Fernsehen scheint aus Kostengründen überhaupt nicht wichtig zu sein. Inserate in Lokalzeitschriften, Direct Mailing und die Präsentation des Systems in Ausbildungsstätten sind möglicherweise uninteressant, da sie sich als wenig zielführend erweisen.

Auch die befragten FranchisegeberInnen wurden zum Abschluss dieses Themenblocks gebeten ein Statement aus dem Theorieteil dieser Masterarbeit hinsichtlich ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung einzustufen. Es gilt zu bewerten, ob ihrer Ansicht nach die Partnergewinnung im Franchising ein essentieller Grundstein ist, da FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn in puncto Erfolgshöhe voneinander abhängig sind. Die Daten lassen den Schluss zu, dass dieser Aussage vermehrt zugestimmt wird. Begründet wird dies tendenziell dadurch, dass der/die richtige PartnerIn zur richtigen Zeit für den richtigen Standort gefunden werden muss, als Voraussetzung für zukünftige Erfolge. Es scheint, dass beide Parteien zusammenpassen sollen und somit der erste Schritt für einen gemeinsamen Erfolg gemacht ist. Möglicherweise sollen sich beide Gruppen im Vorfeld genau überlegen, wen sie suchen und was sie erreichen möchten. Als Schwierigkeit dürften sich neben dem Vorhandensein von persönlichen und fachlichen Voraussetzungen auch die Bereitschaft und die Fähigkeit, die notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen, herausstellen. Außerdem wurde angemerkt, dass es nur bedingt als Partnerschaft gesehen wird, eher als Zusammenarbeit in Kombination mit genau definierten Rechten und Pflichten aus deren Einhaltung jede Partei einen finanziellen Vorteil beziehen kann.

### *8.2.2 Perspektive FranchisenehmerInnen*

Die befragten FranchisenehmerInnen wurden regelmäßig durch Zufall auf das Franchisesystem aufmerksam in dem sie nun tätig sind. Sie waren zu diesem Zeitpunkt nicht auf der Suche, haben sich anschließend jedoch informiert und festgestellt, dass es sehr gut zu den aktuellen Lebensumständen sowie beruflichen Vorstellungen passt. Andere Befragte wiederum kamen durch einen Messebesuch auf die Idee oder waren aktiv auf der Suche und haben sich über Franchiseportale angesehen, welche Franchisesysteme in welchen Tätigkeitsbereichen existieren. Es ist wesentlich erkennbar, dass die erste Kontaktaufnahme von den FranchisenehmerInnen ausgeht.

#### **Informationsmaterialien**

Auf der einen Seite ist erkennbar, dass die erhaltenen Informationsmaterialien als mittelmäßig aussagekräftig empfunden werden. Dazu zählen klassische Präsentationen und Mappen, welche Zahlen, Daten und Fakten enthalten, die als grundlegende Auskunft und Basis für weitere Gespräche angesehen werden. Ausschließlich aufgrund der Unterlagen hätten sich die BewerberInnen nicht für die Vertragsunterzeichnung entschieden. Sehr hilfreich war das Erleben, das Ausprobieren von Produkten und vor allem der Besuch bestehender Standorte, um sich selbst ein Bild machen zu können. Andererseits wird auch angemerkt, dass die Unterlagen sehr umfangreich, detailliert und in Themenbereiche gegliedert waren. Mithilfe dieser konnte man sich tiefergehend in die Materie zu unterschiedlichen Themen einarbeiten und für sich selbst entscheiden, ob sich dieses System als passend und interessant erweist. Die Unterlagen werden tendenziell sowohl online übermittelt, beziehungsweise zur Verfügung gestellt, als auch in Print-Formaten ausgegeben.

#### **Bewerbungsprozess**

Im Zuge der Schilderungen des durchlaufenen Bewerbungsprozesses kann festgehalten werden, dass die Befragten eher länger in ihrer Position tätig sind und der Prozess dementsprechend lange zurückliegt oder die TeilnehmerInnen zu Beginn einer Expansion in ein Franchisesystem eingestiegen sind und es daher noch keinen definierten Bewerbungsprozess gab. Ein anderer Fall zeigt, dass mit regelmäßigen Vorsprechterminen gearbeitet wird, für die sich InteressentInnen anmelden können. Dort halten mehrere KandidatInnen einen unvorbereiteten Vortrag

und führen ein Gespräch. Ein paar Tage später werden die BewerberInnen telefonisch kontaktiert und erhalten bei positiver Absolvierung einen vorläufigen Franchisevertrag zur Durchsicht. Andere Erfahrungen zeigen, dass zuerst ein telefonisches Gespräch stattfindet. Bei erfolgreicher Absolvierung wird der/die KandidatIn gebeten ein Exposé über einen zukünftigen Standort zu verfassen sowie schriftlich einige Fragen zu beantworten. Im Anschluss findet ein Gespräch in der Systemzentrale in Form eines Bewerbungsgesprächs statt. Darüber hinaus wird auch berichtet, dass ausschließlich ein persönliches Treffen in der Systemzentrale zu einer Vertragsunterzeichnung geführt hat. Zusätzlich ist erkennbar, dass bei anderen Systemen der/die FranchisegeberIn sich darum bemüht, den/die KandidatIn für sich zu gewinnen sobald eine Anfrage geschickt wurde oder anderweitig Interesse gezeigt wurde, da es schwierig ist, passende InteressentInnen zu finden. Außerdem ist abzuleiten, dass die Zeiträume für den Bewerbungsprozess unterschiedlich sind. Die Spanne reicht von zwei Wochen bis zu einem halben Jahr.

Auf die Frage, wieso FranchisenehmerInnen glauben, dass sie den Bewerbungsprozess erfolgreich abschließen konnten, ist tendenziell erkennbar, dass der Charakter und die Interessen in Verbindung mit dem persönlichen Auftreten zum System passen müssen. In diesem Zusammenhang wird auch genannt, dass die Identifikation mit der Marke eine zentrale Rolle spielen kann. Im Zuge der Persönlichkeit sind die Befragten der Meinung, dass nach Führungskräften, willensstarken und ehrgeizigen Menschen gesucht wird, die fähig sind, das Unternehmen weiterzubringen. Charakteristisch in dieser Phase ist auch, dass die finanziellen Anforderungen erfüllt werden müssen und ihr Vorhandensein andere Ansprüche wettmachen beziehungsweise ihr Fehlen ausgleichen kann. In der Regel wird auch darauf Wert gelegt, Personen auszuwählen, die willig sind, vorgegebene Rahmenbedingungen einzuhalten und sich anzupassen.

Im Zuge geäußerter Bedenken beziehungsweise Hürden für zukünftige InteressentInnen, bevor sich FranchisenehmerInnen für den Schritt endgültig entschieden haben, kann eher festgestellt werden, dass die Bedenken nicht besonders groß waren. Dies wird einerseits begründet durch die Tatsache, dass die KandidatInnen eher risikofreudige und an Neuem interessierte Personen sind. Andererseits weil es bereits eine gewisse Anzahl an funktionierenden, laufenden Standorten gibt, die als sehr glaubwürdige Referenz eingestuft werden und zeigen, dass das Konzept funktionieren kann. Auch ein umfangreicher Vertrag gibt potenziellen Fran-

chisenehmerInnen tendenziell Sicherheit, da sehr vieles geregelt ist. Wesentlich ist außerdem, dass Personen ihre Bedenken vor allem wegen des vorhandenen Franchisesystems überwinden konnten, indem sie das Gefühl hatten, nicht alleine zu sein. Diese Gewissheit unterstützt in der Regel BewerberInnen, die bisher ausschließlich in einem Angestelltenverhältnis tätig waren, bei dem Einstieg in die Selbstständigkeit. Ein weiteres Kriterium stellen die Familien von KandidatInnen dar, die durch ein gesichertes Einkommen versorgt werden müssen. Als Hürde für zukünftige BewerberInnen ist eine eventuelle, zukünftige Marktsättigung in Verbindung mit Schwierigkeiten bei der Standortsuche charakteristisch.

### **Kriterien für den Auswahlprozess der BewerberInnen**

Innerhalb der Befragung wurden Kriterien abgefragt und von den Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen eingestuft, wie wichtig diese ihrer Ansicht nach waren, um als FranchisenehmerInnen in Frage zu kommen. Die Skala umfasst vier Pole und geht von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig bis hin zu überhaupt nicht wichtig. Folgende Kriterien wurden für diese Einstufungsfrage aus dem vorangegangenen Theorieteil abgeleitet:

- Persönliche Merkmale/Soft Skills
- Fachwissen/Hard Skills
- Demographische Daten
- Finanzielle Anforderungen und Besitz
- Referenzen und Zeugnisse
- Sonstiges

Die Daten lassen den Schluss zu, dass persönliche Merkmale als sehr wichtig bis eher wichtig eingestuft werden. Auf die Frage, welche Ausprägungen der persönlichen Merkmale ausschlaggebend sind, wurden unter anderem Kundenorientierung, Freundlichkeit, emotionale und soziale Kompetenz, Überzeugungskraft, Durchhaltevermögen und Begeisterung für das, was man vermittelt bis hin zu, seine Leidenschaft zum Beruf zu machen, genannt. In diesem Zusammenhang zeigt sich die Tendenz, dass es wichtiger ist sich mit der Idee zu 100 Prozent identifizieren zu können, als nur die Ansicht zu vertreten, mit dem Geschäftskonzept Geld verdienen zu können. Auch eine ehrgeizige und kooperative Arbeitsweise, in Zusammenhang mit der Bereitschaft das System weiterzuentwickeln, wird als ent-



scheidend angesehen. Die Freude am Verkaufen und Unternehmergeist sind für die persönlichen Merkmale auch charakteristisch.

In Bezug auf Fachwissen wurde in der Regel die Auswahl eher wichtig und weniger wichtig getroffen. Die Tendenz geht auf die Seite weniger wichtig. Das liegt zum Teil daran, dass die Befragten der Meinung sind, dass sie die relevanten Inhalte im Zuge der Ausbildung zu Beginn der Franchisepartnerschaft vermittelt bekommen. Andere Befragte berichteten außerdem, dass die bestehenden FranchisenehmerInnen eine sehr heterogene Gruppe darstellen, die aus den verschiedensten Berufsfeldern hinsichtlich ihrer Ausbildung stammen und dies keine Schwierigkeit für die Anforderungen des Systems darstellt. In einigen Fällen ist erkennbar, dass Grundlagen im Unternehmertum und in Betriebswirtschaft zur Führung eines eigenen Standortes vorhanden sind und die für das System charakteristischen Fertigkeiten erlernt werden können.

Die Ergebnisse betreffend demographischer Daten legen die Interpretation nahe, dass sie keine zentrale Rolle spielen. Regelmäßig wurden sie als überhaupt nicht wichtig und weniger wichtig eingestuft. In vielen Fällen ist erkennbar, dass eine Person von der Persönlichkeit zum System passen muss und es in weiterer Folge keinen Unterschied macht, welchem Geschlecht der/die InteressentIn angehört und wie alt er oder sie ist.

Es ist davon auszugehen, dass finanzielle Anforderungen und Besitz eine bedeutende Komponente darstellen. Die Befragten befinden sie in der Regel für sehr wichtig und eher wichtig. Eine Begründung dafür lautet, dass zum einen die Grundinvestition zu Beginn der Partnerschaft aufgebracht werden muss und zum anderen müssen in weiterer Folge laufende Investitionen, je nach System, getätigt werden können. Darüber hinaus ist tendenziell erkennbar, dass die Umsätze während der Ausbildung und in den ersten Geschäftsmonaten geringer ausfallen können, bis sich der Standort etablieren konnte. Diese Zeit gilt es finanziell überbrücken zu können. Wenn dieser finanzielle Background nicht gegeben ist, stellt dies regelmäßig einen Grund dar, keine Geschäftsbeziehung eingehen zu können.

Möglicherweise sind Referenzen und Zeugnisse nicht ausschlaggebend, da sie vorwiegend als weniger wichtig betrachtet werden.

Innerhalb der Kategorie Sonstiges wurde die Identifikation mit der Marke genannt und als sehr wichtig eingestuft. In diesem Zusammenhang geht es auch darum,

sich nicht verschiedene Systeme anzusehen und sich dann für das Franchisesystem mit den ansprechendsten Konditionen zu entscheiden, sondern das Interesse an der Tätigkeit oder den Produkten zeigt den Weg zum passenden Franchisesystem. Die Zuwendung sowie die Treue zur Marke sind in der Regel ausschlaggebend, da es die Lebenseinstellung der BewerberInnen widerspiegeln soll.

In manchen Fällen ist vermutlich auch davon auszugehen, dass Franchisesysteme existieren, die eine Geschäftsbeziehung mit bestehenden Unternehmen eingehen wollen. Diese Unternehmen können einer bestimmten Branche angehören, die Genehmigungen und Berechtigungen benötigen, um einen Standort zu eröffnen. In solchen Fällen gibt das Vorhandensein eines eigenen Unternehmens, welches sich für das Franchisesystem als passend erweist, ausschließlich Aufschluss über die geforderten Merkmale. Darunter kann verstanden werden, dass wenn diese Kriterien nicht erfüllt worden wären, die Person das Unternehmen nicht gegründet und für einige Zeit geführt haben könnte. Neugründungen fallen eher nicht in den Kreis der InteressentInnen, da sich diese noch nicht bewähren konnten.

Zum Abschluss dieses Themenblockes wurden die Befragten gebeten, ein Statement aus dem Theoriepart dieser Masterarbeit hinsichtlich Ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu beurteilen. Es ging darum zu bewerten, ob sie Franchising als Partnerschaft beschreiben, da FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn in puncto Erfolgshöhe voneinander abhängig sind. Die Antworten weisen eine Divergenz auf. Auf der einen Seite wird der Aussage regelmäßig zugestimmt, da das Franchisesystem gemeinschaftlich weiterentwickelt und als freundschaftlich erlebt wird. In diesem Zusammenhang wird darauf aufmerksam gemacht, dass jeder neue Franchisenehmer bzw. jede neue Franchisenehmerin Potenzial einbringt, welches sich in weiterer Folge potenziert und die Leistungsfähigkeit enorm steigert. Auf der anderen Seite stimmen die Befragten der Aussage eher nicht zu, da jeder Standort für sich selbst verantwortlich ist und eigene Marketingmaßnahmen setzt sowie das Franchisesystem keine partnerschaftliche Orientierung zeigt. Als weiterer Grund für die Ablehnung wurde genannt, dass das Franchisesystem mit monatlichen Fixbeträgen arbeitet und somit kein erfolgsabhängiges Modell in den Augen der Befragten darstellt. In diesem Zusammenhang wurde auch genannt, dass Franchisesysteme mit eigenen Filialen weniger abhängig vom Erfolg ihrer FranchisenehmerInnen sind, da sie über andere Einkünfte verfügen und die FranchisenehmerInnen leichter zu ersetzen sind. Darüber hinaus ist noch anzumerken,

dass die Befragten tendenziell der Meinung sind, dass der/die FranchisepartnerIn der erste Kunde bzw. die erste Kundin des Franchisegebers bzw. der Franchisegeberin sein sollte, um die Partnerschaft und in weiterer Folge gemeinsamen Erfolg sicherstellen zu können.

### **8.3 Themenblock: Partnerorganisation**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung zum Thema Partnergewinnung aufgezeigt. Die Unterteilung wird nach FranchisegeberInnen inkl. Franchiseberaterin und FranchisenehmerInnen vorgenommen.

#### *8.3.1 Perspektive FranchisegeberInnen und Franchiseberaterin*

Mithilfe der ersten Frage zu diesem Themenblock wurden die Befragten gebeten zu beschreiben, wie ein neu gewonnener Franchisenehmer bzw. eine neu gewonnene Franchisenehmerin in das Franchisesystem integriert wird. Die Daten lassen den Schluss zu, dass diese Phase hauptsächlich mit Know-how-Transfer in Form einer Ausbildung in Verbindung gebracht wird. Zusätzlich wird der/die neue PartnerIn im System vorgestellt und es wird versucht eine persönliche Beziehung aufzubauen.

#### **Ausbildung**

Alle befragten FranchisegeberInnen berichteten von einer Form der Ausbildung, die ihre neu gewonnenen PartnerInnen zu Beginn erhalten. Es kann erkannt werden, dass Uneinigkeit darüber herrscht, ob die angebotene Ausbildung für alle TeilnehmerInnen gleich ist oder ob zum Teil individuell mit Hilfe von Modulen gearbeitet wird. In der Regel wird eine vollständig individuelle Ausbildung als zu zeit- und kostenintensiv erachtet.

Die Daten legen die Interpretation nahe, dass die Inhalte der Ausbildung stark vom System abhängen und daher systemindividuell zusammengestellt werden müssen. In erster Linie wird regelmäßig Fachwissen in Form von Schulungen zur Dienstleistung und Produkten vermittelt. Zusätzlich werden möglicherweise betriebswirtschaftliche Kenntnisse, wie zum Beispiel Budgetierung etc. sowie Kenntnisse im Verkauf trainiert. In einigen Fällen wurde darüber hinaus bekannt gegeben, dass neu gewonnene PartnerInnen an bestehenden Standorten praktische Erfahrungen oder in den Abteilungen der Systemzentrale Wissen sammeln können.

## **Standortaufbau**

Die Daten lassen den Schluss zu, dass ein weiterer Bestandteil der Systemintegrationsphase den Aufbau des eigenen Standortes darstellt. Auch in diesem Punkt sind die Befragten unterschiedlicher Meinung. Auf der einen Seite erhält der/die FranchisenehmerIn Unterstützung in Form von Einrichtungsvorgaben, Checklisten und Richtlinien für den Aufbau, begleitende Werbemaßnahmen sowie eine/n BetreuerIn, der/die während der Anfangsphase mithilft und als Ansprechperson für alle Belange zur Verfügung gestellt wird. Auf der anderen Seite sind die Befragten der Meinung, dass der/die neu gewonnene PartnerIn den Standort eigenverantwortlich aufbauen kann oder es Bestandteil des Franchisesystems ist, dass PartnerInnen gewonnen werden, die bereits über eigene Geschäftsräume verfügen, die es anzupassen gilt. Hier kann erkannt werden, dass eine passende Balance gefunden werden muss, die für beide Parteien zufriedenstellend ist.

## **Laufende Betreuung**

Im weiteren Verlauf zeigt sich, dass diese intensive Startphase ungefähr ein Jahr dauern kann. Im Anschluss hat sich der/die FranchisenehmerIn eingewöhnt und die Abläufe des Standorts können sich zu einem Alltagsbetrieb etablieren. Zu Beginn wird regelmäßig bei der Durchführung der Beratungen mit Argumenten und Tipps unterstützt. Es ist erkennbar, dass mithilfe der Vertriebsform Franchising der Zeitraum der Startphase bis hin zu einer Phase, in der Erfolge erzielt werden, so kurz wie möglich gehalten wird. Dies geschieht in der Regel durch die Bereitstellung von Know-how und Ressourcen durch den/die FranchisegeberIn.

Die Daten lassen den Schluss zu, dass langjährige PartnerInnen eine andere Art der Betreuung benötigen als jemand im ersten Geschäftsjahr. Die Tendenz ist erkennbar, dass PartnerInnen, je länger sie Teil des Systems sind, umso mehr eigene Ideen für das Franchisesystem, Strukturen, Abläufe, das Handbuch und vieles weitere einbringen. Es scheint, dass in diesem Zusammenhang auch Workshops stattfinden, bei denen sich PartnerInnen treffen, um gemeinsam Verbesserungen für die Weiterentwicklung ihrer Standorte erarbeiten – dies kann durch die Systemzentrale begleitet werden. Dazu wird auch mit Kommunikationsplattformen gearbeitet, auf denen sich PartnerInnen austauschen und aus Best-Case-Fällen lernen können. Es ist auch erkennbar, dass durch unterschiedlich häufig stattfindende Treffen in Form von Jahrestagungen, ERFA-Treffen und Partnermeetings

ein persönlicher Austausch geboten wird, der für alle bereichernd wirken soll. Darüber hinaus arbeiten einige Franchisesysteme mit PartnermanagerInnen oder RegionalmanagerInnen, welche FranchisenehmerInnen vor Ort besuchen und dadurch unterstützen und mitwirken können. Abschließend kann an diesem Punkt festgehalten werden, dass es von Bedeutung ist, allen PartnerInnen Wertschätzung entgegenzubringen und sich nicht ausschließlich auf die weniger erfolgreichen zu konzentrieren.

### **Anreize/Motivationen**

Gemäß den Aussagen der Befragten auf die Frage, welche Anreize das jeweilige Franchisesystem bietet, um FranchisenehmerInnen gewinnen und die Geschäftsbeziehung langfristig erhalten und interessant gestalten zu können, kann der Schluss gezogen werden, dass dies hauptsächlich auf immaterielle und nicht auf materielle Faktoren zurückzuführen ist. In erster Linie kann davon ausgegangen werden, dass PartnerInnen sich mit dem Konzept, der Dienstleistung, den Produkten, der Branche, der Tätigkeit an sich und dem Thema identifizieren können und langfristig den Wunsch gehegt haben in diesem Bereich tätig zu werden. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass die Marke einen wesentlichen Anreiz darstellt, da PartnerInnen Teil der Marke und der damit verbundenen Werte und Qualitätsstandards sein wollen.

Die Daten lassen den Schluss zu, dass die Gemeinschaft, der Zusammenhalt sowie die gegenseitige Hilfe und Unterstützung ein essentieller Punkt ist. Die Voraussetzung dafür dürfte eine Partnerschaft sein, die auf Augenhöhe geführt wird. Dies führt weiters dazu, dass Kräfte gebündelt werden und die Leistung und das Wissen durch viele Beteiligte viel größer sind, als es alleine oder in einem kleinen Team erreicht werden kann. In der Regel bietet das Franchisesystem Sicherheit für FranchisenehmerInnen, auch in schwierigen Zeiten. In diesem Zusammenhang kann auch erkannt werden, dass die Nutzung eines markterprobten Konzepts inklusive Wachstumsmöglichkeiten vor allem in schwierigen, rückläufigen Branchen eine zentrale Rolle spielt. In Bezug darauf zeigt sich das regelmäßige Beziehen von Innovationen, die für das System geeignet sind, den aktuellen Trends entsprechen und keine eigenen Ideen voraussetzen, als wesentlicher Anreiz.

Die Ergebnisse legen darüber hinaus die Interpretation nahe, dass die Möglichkeit der Mitgestaltung am System sowie die Teilnahme an einer langfristigen Entwick-

lung auch als Motivation eingestuft werden kann. FranchisenehmerInnen soll die Option geboten werden, sich innerhalb des Franchisesystems selbst verwirklichen zu können.

### **Interne Kommunikation**

Mit Hilfe der letzten Frage zu diesem Themenblock wurde die interne Kommunikation zwischen FranchisegeberIn bzw. der Systemzentrale und den FranchisenehmerInnen thematisiert. Aus dem Theorieteil dieser Arbeit wurden verschiedene Kommunikationsinstrumente abgeleitet und auf ihre Wichtigkeit überprüft. Die Befragten wurden gebeten die Wichtigkeit auf einer vierpoligen Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig bis hin zu überhaupt nicht wichtig einzustufen. Es wurden abgefragt:

- Persönliche Kommunikation
- Telefonische Kommunikation
- Franchise-Handbuch
- Intranet
- Newsletter/Interne Rundschreiben
- Meetings und Tagungen
- Web 2.0
- Sonstiges

Im Bereich der internen Kommunikation herrscht unter den Befragten große Einigkeit. Alle abgefragten Kommunikationsinstrumente wurden als sehr wichtig bis eher wichtig eingestuft. Die einzige Ausnahme bildet Web 2.0, wo die Befragten anmerkten, dass es in den kommenden Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Der Einsatz eines Intranets ist besonders hervorzuheben, da es ausschließlich als sehr wichtig bewertet wurde.

Im Zuge einer Routine von Meetings, Tagungen und Besuchen bei den Standorten der FranchisenehmerInnen kann überhaupt keine Tendenz erkannt werden. An diesem Punkt kann festgehalten werden, dass jedes Franchisesystem für sich eine eigene Routine entwickelt hat. In der Regel werden Jahrestagungen, ERFA-Tagungen mehrmals jährlich und Einzelgespräche abgehalten. Zusätzlich können auch regionale Treffen einberufen werden. Bezugnehmend auf Besuche bei den einzelnen Standorten werden diese regelmäßig nach Bedarf und auf Anfrage ab-

gehalten. In einigen Franchisesystemen wird der Besuch vor Ort von Partnerbetreuern und Partnerbetreuerinnen durchgeführt.

### *8.3.2 Perspektive FranchisenehmerInnen*

Innerhalb des Fragebogens wurde zu Beginn dieses Themenblocks die Frage nach der Systemintegration gestellt. In der Regel wurde diese Antwort auf den nächsten Punkt verschoben, da vermehrt Formen der Ausbildung angesprochen wurden.

#### **Ausbildung**

Hier kann festgehalten werden, dass jedes System individuelle Maßnahmen für die Ausbildung festlegt. Davon hängt tendenziell die Dauer der Einschulungsphase ab. Es wurde angegeben, dass sich diese von einigen Tagen bis hin zu einem dreiviertel Jahr erstrecken kann. Zum einen wurde geantwortet, dass die Ausbildung an einem Standort eines bestehenden Franchisenehmers bzw. einer bestehenden Franchisenehmerin in Form von „im Tagesablauf mitarbeiten“, „sich viele Gegebenheiten ansehen“ und „Fragen stellen“ erfolgte. In anderen Fällen findet die Einschulung in der Systemzentrale statt und umfasst die Gebiete Betriebswirtschaft, Personalführung, spezielles Fachwissen und die Einführung in das Geschäftskonzept. In anderen Situationen finden in der Regel Produktschulungen, Umgang mit der IT-Infrastruktur und eine Einführung in die Branche statt. Darüber hinaus wurde von den Befragten angemerkt, dass eine Schulung hinsichtlich Beratungstätigkeit und Verkauf interessant und wünschenswert gewesen wäre. Andere Befragte berichteten davon, dass sie vor ihrer Franchisepartnerschaft als selbstständige UnternehmerInnen tätig waren und eine Ausbildung hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten nicht von Bedarf war. Es ist auch zu erkennen, dass die Möglichkeit besteht, Know-how in Printform und online zum Selbststudium zur Verfügung zu stellen.

In diesem Zusammenhang kann auch festgestellt werden, dass in einigen Fällen eine Modularisierung der Grundausbildung vorliegt, welche verpflichtende und freiwillige Elemente enthält, während andere standardisierte Abläufe vorfinden.

## **Standortaufbau**

In Bezug auf Unterstützung beim Aufbau des eigenen Standortes berichten die befragten FranchisenehmerInnen vermehrt von zu erfüllenden Kriterien und Vorgaben. Diese Anforderungen reichen von Größe und Umgebung des Standortes über einen Einrichtungs- bzw. Ladenaufbauplan bis hin zu Vorgaben hinsichtlich Corporate Identity. In der Regel wird der Aufbau selbst durchgeführt und finanziert. Außerdem ist anzumerken, dass in manchen Fällen Kontakte und Empfehlungen für bestimmte Lieferanten und Bauunternehmen ausgesprochen werden. Eine weitere Möglichkeit besteht vermutlich darin, einen bestehenden Standort zu kaufen. Vereinzelt wird darüber hinaus von Business- und Finanzierungsplänen für den neuen Standort berichtet.

## **Laufende Betreuung**

Aus Sicht der befragten FranchisenehmerInnen zählen verschiedene Arten von Treffen zu diesem Bereich, die unterschiedlich oft stattfinden. Mitunter wird von Jahresversammlungen und Erfahrungsaustausch mehrmals pro Jahr berichtet. Zusätzlich dazu fahren PartnerInnen regelmäßig zu anderen Standorten und tauschen sich dort mit den InhaberInnen aus.

In Bezug auf laufende Fragen können diese in der Regel bei Bedarf über Telefon oder per E-Mail übermittelt werden. Darüber hinaus verfügen die TeilnehmerInnen der Befragung über IT-Unterstützungen in Form von Hardware, Software, Datenbanksysteme und Büroartikel. In einigen Fällen kann auch angemerkt werden, dass Marketingmaßnahmen erfolgen und Werbematerialien wie zum Beispiel Folder und Flyer zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang wurde vereinzelt auch auf das Intranet verwiesen, da sich dort Unterlagen zum Download und Ausdrucken befinden, die für Marketingzwecke verwendet werden können. In manchen Fällen kann angemerkt werden, dass zusätzlich zur Systemzentrale Personen in Form von PartnermanagerInnen, Personal Coaches oder RegionalleiterInnen eingesetzt werden können, die häufig als AnsprechpartnerInnen fungieren und für Fragen zur Verfügung stehen. Als sehr positiv empfinden es einige TeilnehmerInnen gemeinsam an Trends und Innovationen zu arbeiten sowie die Einbeziehung durch die Mitgliedschaft im Franchisebeirat. In manchen Gesprächen wurde die Durchführung von jährlichen Audits thematisiert.



Einerseits kann festgestellt werden, dass FranchisenehmerInnen gerne eigenständig arbeiten und dadurch geringe laufende Unterstützung als passend empfinden. Andererseits lassen die Daten den Schluss zu, dass sich FranchisenehmerInnen mehr laufende Betreuung wünschen. In diesem Zusammenhang wurden die Bereiche Innovation, Fachwissen, gezielte Marketingmaßnahmen sowie die Möglichkeit mehrere Standorte eröffnen zu können genannt.

### **Anreize/Motivationen**

In Bezug auf Anreize, welche das System für die interviewten FranchisenehmerInnen bietet, wird in erster Linie die Tätigkeit, das Produkt mit dem sie sich identifizieren können und für das sehr großes Interesse besteht, sowie sich mit diesem Bereich selbstständig machen zu können, genannt. In diesem Zusammenhang wird auch angesprochen, dass es für ein bestimmtes Themengebiet in manchen Fällen kein anderes, vergleichbares Franchisesystem gibt. Einen weiteren Anreiz stellen tendenziell das zur Verfügung gestellte Know-how sowie die Erfahrungen des gesamten Systems dar, da die Befragten empfinden, dadurch viel schneller lernen und sich verbessern zu können, als wenn alle Lerneffekte selbst generiert werden müssten. Die Daten legen darüber hinaus die Interpretation nahe, dass der Erfahrungsaustausch eine wesentliche Rolle spielt, da dieser als EinzelkämpferIn überhaupt nicht zugänglich ist. Ein weiterer Vorteil kann darin erkannt werden, dass eine Erleichterung für den Einstieg in die Selbstständigkeit und für die Eröffnung des eigenen Standortes geboten wird.

Die Daten lassen den Schluss zu, dass die Marke eine weitere zentrale Rolle einnimmt. Aus der Perspektive der befragten FranchisenehmerInnen können sie sich dadurch von der Konkurrenz abheben und sich einen gewissen Qualitätsstandard sichern. Im Vergleich zu Einzelkämpfern und Einzelkämpferinnen verfügen sie ihrer Ansicht nach über mehr Ressourcen in zeitlicher und finanzieller Hinsicht. Je mehr Standorte dem Franchisesystem angehören, desto höher ist tendenziell die Markenpräsenz. Als zusätzlicher Vorteil werden vorhandene Werbematerialien und Merchandising-Artikel sowie keine Investitionen in Grafikmaßnahmen angesehen.

### **Interne Kommunikation**

Die Befragten wurden gebeten hinsichtlich der internen Kommunikation zwischen ihnen und dem/der FranchisegeberIn bzw. der Systemzentrale Kommunikationsin-

strumente zu beurteilen. Aus dem Theorieteil dieser Arbeit wurden verschiedene Kommunikationsinstrumente abgeleitet und auf ihre Wichtigkeit mithilfe einer vierpoligen Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig bis hin zu überhaupt nicht wichtig überprüft.

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die persönliche Kommunikation für die befragten FranchisenehmerInnen sehr wichtig ist. Sie empfinden diese auch als Form der Wertschätzung. Weiters wurde außerdem telefonische Kommunikation als sehr wichtig eingestuft, da es in dringenden Fällen sehr hilfreich ist, die zuständige Ansprechperson rasch erreichen zu können. Darüber hinaus wurde der Einsatz des Intranets sowie Meetings, Tagungen und Veranstaltungen als sehr wichtig und eher wichtig bewertet. In Bezug auf das Franchisehandbuch kann die Tendenz erkannt werden, dass dieses zu wenig übersichtlich aufbereitet ist, veraltete Daten beinhaltet und es sehr zeitintensiv ist nachzuschlagen. Aus diesen Gründen wurde die Wichtigkeit nicht sehr hoch angegeben, jedoch wünschen sich die Befragten in diesem Punkt Verbesserung. Ein ähnliches Szenario kann in Bezug auf den Einsatz von Newslettern und internen Rundschreiben erkannt werden. Die Inhalte werden als weniger wichtig bzw. interessant erachtet und behandeln beispielsweise die IT-Infrastruktur anstelle von gewünschten Informationen zu Produkten, Trends und Neuheiten. Der Einsatz von Web 2.0 wird als eher wichtig bis weniger wichtig betrachtet.

## **8.4 Themenblock: Systemorganisation**

Mithilfe dieses Kapitels werden die Erkenntnisse aus der Befragung zum Thema Systemorganisation aufgezeigt. Im Nachfolgenden wird eine Unterteilung zwischen der Perspektive der FranchisegeberInnen inkl. Franchiseberaterin und jener der FranchisenehmerInnen vorgenommen.

### *8.4.1 Perspektive FranchisegeberInnen und Franchiseberaterin*

Die Systemzentrale stellt innerhalb dieses Themenblocks einen zentralen Bestandteil dar und ist tendenziell mit fünf bis zehn über 15 bis hin zu 45 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgestattet, je nach Systemgröße. Bei einem kleineren Team kann es vorkommen, dass ein/e MitarbeiterIn für mehrere Bereiche eingesetzt wird. Ansonsten ist erkennbar, dass folgende Abteilungen regelmäßig charakteristische Elemente einer Systemzentrale darstellen: Geschäftsführung, Marketing, Finanzen/Buchhaltung/ Controlling, FranchisebetreuerIn-

nen/FranchisemanagerInnen/ PartnerbetreuerInnen, EDV/IT und Assistenz/Back Office. Zu weiteren eingesetzten Abteilungen zählen Einkauf, Operation, Akademie und Know-how-Transfer sowie ein eigener Jurist bzw. eine eigene Juristin. Darüber hinaus kann abgeleitet werden, dass Systemzentralen weitere Hierarchieebenen mithilfe von ProkuristInnen, Leitung Systemzentrale oder Vorstände einführen. Zusätzlich scheint es auch Sales-Partner-ManagerInnen zu geben, welche die eigenen Standorte betreuen. Abschließend ist zu diesem Thema anzumerken, dass über die Möglichkeit berichtet wurde, jeder Abteilung einen Ausschuss beizustellen, welcher aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Systemzentrale und FranchisenehmerInnen besteht.

### **Systemaufbau**

Im Hinblick auf den notwendigen Personalbedarf für einen Franchisesystemaufbau geht die Tendenz klar hin zu drei Personen. Die Daten lassen den Schluss zu, wie lange mit bestehendem Personalbestand ausgekommen wird, hängt von der Anzahl der gewonnenen FranchisepartnerInnen und in weiterer Folge mit der Akquisitionsgeschwindigkeit ab. Es kann abgeleitet werden, dass die Wachstumsgeschwindigkeit von der Manpower in der Systemzentrale bedingt wird, da neu gewonnene PartnerInnen gut in das System integriert werden müssen. In diesem Zusammenhang scheint von zentraler Bedeutung zu sein, dass Franchising als komplexes Themengebiet wahrgenommen wird, das nicht zulässt nur einige Bereiche abzudecken und andere wegzulassen, da alle Elemente ab dem Eintritt des ersten Franchisenehmers bzw. der ersten Franchisenehmerin benötigt werden. Die ersten PartnerInnen scheinen für das System von ausschlaggebender Wichtigkeit zu sein. Wenn diese nicht den ausreichenden Support erhalten, um schnell, erfolgreich und zufrieden zu sein, existieren keine Referenzen für neue FranchisenehmerInnen bzw. für die Partnergewinnung. Es muss jedoch akzeptiert werden, dass die Möglichkeit besteht, nicht alle Bereiche von Anfang an mit einer hundertprozentigen Professionalität ausüben zu können, dass Dinge versucht und wieder verworfen werden und dass es legitim ist, Abteilungen zu Beginn auszulagern und zu einem späteren Zeitpunkt immer mehr selbst durchzuführen. Es wird auch angemerkt, dass die Abbildung des Handbuchs in der Anfangsphase eine zentrale Rolle spielen kann. Im Zuge dessen wird empfohlen, das Geschäft kritisch zu hinterfragen sowie Abläufe und Prozesse genau zu untersuchen. Außerdem wird auf die Bedeutung des zu entwickelnden Franchisevertrages aufmerksam gemacht.

Ein Systemaufbau aus finanzieller Sicht wird sehr individuell betrachtet, da es davon abhängen kann, wie viel ein/e zukünftige/r PartnerIn benötigt. Gemäß den Erfahrungen reicht die Bandbreite von 30.000 Euro über 50.000 Euro bis hin zu jahrelangen Investitionen im Wert von 600.000 Euro, drei Millionen Euro – nach oben hin ist alles offen. Es wird angesprochen, dass die Finanzierung nicht zu eng gestaltet werden sollte, um auf unerwartete Gegebenheiten reagieren zu können. Eine weitere Möglichkeit stellt die Zusammenarbeit mit entsprechenden Förderstellen dar. Von den Befragten wird außerdem mit Nachdruck darauf aufmerksam gemacht, dass sich Franchising nicht dafür eignet, unmittelbar schnelles Geld verdienen zu können, sondern dass es eine Vertriebsform ist, die langfristig aufgebaut und gedacht werden muss. Laut den Interviews lohnt sich ein kurzfristiger Systemaufbau nicht, dafür benötigt es eine große Vision und einige Jahre an Zeit. Es wird die Empfehlung ausgesprochen, einen bedeutenden Anteil der Einnahmen inklusive der Franchisegebühren laufend in die Systemweiterentwicklung zu investieren. Weiters darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Franchising ein Multiplikator sein soll bei dem Wachstum gewünscht ist und gebraucht wird. Als mögliches Instrument wird dazu konkrete Expansionsplanung genannt.

Es kann keine klare Tendenz erkannt werden, ob eine externe Beratung für den Systemaufbau benötigt wird oder vernachlässigbar ist. Vorwiegend herrscht Einigkeit in Bezug auf den Anwalt bzw. die Anwältin, der/die für die Erstellung des Vertrages konsultiert werden soll. Den Meinungen der Befragten nach bietet eine Franchiseberatung den Vorteil, schneller und mit weniger Umwegen den Zielen näher zu kommen. In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass sich angehende FranchisegeberInnen selbst viel Vorwissen durch Franchiseveranstaltungen und Literatur aneignen können.

### **Anregungen für eine erfolgreiche Systemorganisation**

Als ausschlaggebend für eine erfolgreiche Systemorganisation nennen die Befragten eine durchdachte Organisationsstruktur sowie geeignete Dienstleistungen und Produkte. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass ein hoher Professionalisierungsgrad in allen Belangen als zentraler Erfolgsfaktor gewertet werden kann. Alles was davon abweicht, stellt eine Behinderung für alle am System Beteiligten dar.

Eine gut gelebte Partnerschaft in der Ehrlichkeit, Vertrauen und Offenheit einen hohen Stellenwert einnehmen sowie eine erfolgreiche Partnerbetreuung innerhalb

derer beide Beteiligten wissen, welchen Part es zu erfüllen gibt, werden als wesentliche Erfolgsfaktoren aufgelistet. In diesem Zusammenhang scheint Transparenz außerdem eine zentrale Rolle einzunehmen. Es wird empfohlen mit den Partnern und Partnerinnen kein Verkaufsgespräch zu führen, in dem vorrangig unzählige Vorteile angepriesen und Schwachstellen nicht thematisiert werden.

Die Daten lassen außerdem den Schluss zu, dass das Handbuch von besonderer Bedeutung ist. Es soll nicht theoretisch geschrieben sein, sondern eine praxisorientierte Beschreibung aller Prozesse beinhalten, die von allen gelebt werden müssen. Darüber hinaus wird von Befragten angesprochen, dass es für eine erfolgreiche Systemorganisation hilfreich ist, in der Gründungsphase passende GeschäftspartnerInnen für Bereiche, wie zum Beispiel Marketing, IT-Unterstützung etc. zu finden sowie ansprechende Konditionen mit Lieferanten für alle FranchisenehmerInnen zu verhandeln.

### **Tipps für FranchisegeberInnen**

Als wesentliche Tipps für Personen, die sich dafür entscheiden ein Franchisesystem zu gründen, wird von den Befragten detaillierte Planung und Analyse im Vorfeld genannt. Im Zuge dessen scheint es von Bedeutung zu sein, sich mit Marktchancen, Finanzierungsmöglichkeiten, Wettbewerb, Betriebswirtschaft und anderen Franchisesystemen zu beschäftigen sowie sich Gedanken über das Profil potenzieller FranchisenehmerInnen zu machen. In finanzieller Hinsicht erteilen die Befragten den Ratschlag zu Beginn mehr Geld zu investieren, um schneller in eine Umsetzungsphase zu können, da eine rasche Expansion dazu führt, dass Finanzmittel schneller wieder zurück fließen. In diesem Zusammenhang wird auch angesprochen, dass man sich Zeit für die Entwicklung nehmen soll und laufende Investitionen in das System eine zentrale Rolle spielen. Ein zusätzlicher Ratschlag kann im Bereich Vertragsgestaltung gesehen werden. Hier geht die Empfehlung hin zu einem speziellen Franchiseanwalt bzw. einer speziellen Franchiseanwältin, anstatt eine allgemeine Rechtsberatung zu beanspruchen.

Die Ergebnisse legen die Interpretation nahe, dass sich jeder Franchisegeber bzw. jede Franchisegeberin bewusst sein soll, dass er/sie eine Partnerschaft eingeht, die auf gleicher Augenhöhe gelebt werden soll. Dieses Verhältnis gilt es klar von dem gegenüber Angestellten zu unterscheiden, da es sich bei FranchisenehmerInnen um Führungspersönlichkeiten handelt, die ein eigenes Geschäft führen und

damit erfolgreich werden wollen. Möglicherweise ist für die Betroffenen besonders wichtig, dass der/die FranchisegeberIn Pflichten erfüllen muss und gleichzeitig sicherstellt, dass die andere Partei ihren Part erfüllt und dabei selbstbestimmt ist. Als relevante persönliche Merkmale werden Durchhaltevermögen, Teamfähigkeit und Freude im Umgang mit Menschen genannt.

#### *8.4.2 Perspektive FranchisenehmerInnen*

Einen zentralen Bereich innerhalb dieses Themenblocks stellt die Systemzentrale dar. Der Aufbau hängt tendenziell von der Größe des Systems ab und reicht in Bezug auf eingesetzte MitarbeiterInnen von fünf bis zehn Personen hin zu fünfzig bis hundert Angestellten. Die Daten lassen den Schluss zu, dass häufig folgende Abteilungen einen fixen Bestandteil in der Organisationsstruktur der Systemzentrale darstellen können: Geschäftsführung, Marketing, Finanzen/Controlling, Weiterbildung/Akademie und IT. Zusätzlich dazu werden auch der Einsatz von Partnermanagern und Partnermanagerinnen sowie LeiterInnen der Systemzentrale und eine eigene Entwicklungsabteilung angesprochen.

Die Daten legen die Interpretation nahe, dass die Erreichbarkeit der Systemzentrale wesentlich von der Systemgröße abhängt und keine einheitliche Vorgehensweise zu erkennen ist. In einigen Fällen wenden sich FranchisenehmerInnen mit ihren Fragen an die jeweilige Abteilung bzw. den/die AbteilungsleiterIn, je nach Thematik. Aus anderen Berichten ist erkennbar, dass eine Hauptansprechperson eingeführt wurde, die für alle Belange zuständig ist. Diese Funktion kann auch von Regionalleitern und Regionalleiterinnen, FranchisebetreuerInnen oder auch von zugewiesenen, erfahrenen FranchisenehmerInnen in Form eines MentorInnenprogrammes erfüllt werden. Außerdem kann erkannt werden, dass es Systemzentralen gibt, die den direkten Kontakt vermeiden und Fragen über ein Ticket-System beantworten. Diese Fragen werden nach Themengebieten archiviert und für alle zur Verfügung gestellt, um Wiederholungen zu vermeiden.

#### **Anregungen für eine erfolgreiche Systemorganisation**

Auf die Frage, was für die befragten FranchisenehmerInnen eine erfolgreiche Systemorganisation ausmacht, wurden unterschiedliche Bereiche angesprochen. Vermutlich spielt insbesondere ein partnerschaftliches Miteinander, das Verhältnis zwischen dem/der FranchisegeberIn und den FranchisenehmerInnen eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang wurde auch angegeben, dass es empfeh-

lenenswert ist eine Kundenbeziehung zwischen beiden beteiligten Parteien anzustreben und FranchisenehmerInnen die ersten KundInnen des Systems darstellen sollen. Dazu ist auch anzumerken, dass vom Franchisegeber bzw. von der Franchisegeberin erwartet wird, dass seine bzw. ihre Ressourcen für die strategische Planung und in die Weiterentwicklung des Franchisesystems eingesetzt werden können und es organisatorisch so geregelt wird, dass das Alltagsgeschäft von anderen übernommen wird. Einen weiteren angesprochenen Punkt stellen der Know-how-Transfer und die Kommunikation dar. Aus der Perspektive der FranchisenehmerInnen scheint es von zentraler Bedeutung zu sein, dass alle Parteien am selben Wissensstand sind und dass regelmäßig Erfahrungen ausgetauscht werden können, um schneller dazuzulernen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Transparenz über andere Vertriebswege und Kooperationen mit Lieferanten in Kombination mit entsprechenden Konditionen als hilfreich und wünschenswert betrachtet werden. Als weiterer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Systemorganisation zeigt sich, dass Franchisesysteme mit der Zeit gehen sollen und nicht stehen bleiben dürfen. Abschließend wurde angemerkt, dass sich die Kosten in einem überschaubaren Rahmen bewegen und die Anforderungen für potenzielle BewerberInnen laufend angepasst werden sollen.

Auf die Frage, welche Wünsche FranchisenehmerInnen gegenüber dem System äußern würden, kamen folgende Verbesserungsvorschläge zum Vorschein:

- Markenentwicklung weiter vorantreiben
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Trends stärker verfolgen
- Möglichkeiten für die Eröffnung weiterer Standorte fördern
- Finanzielle Unterstützung in Notsituationen wie z.B. Krankheitsfälle

### **Tipps für zukünftige FranchisenehmerInnen**

Ein bedeutender Ratschlag für andere oder zukünftige FranchisenehmerInnen kann eine offene Einstellung gegenüber Franchising darstellen. Darunter kann verstanden werden, dass keine Daten zurück gehalten werden sollen. Sondern sich im Gegenteil so oft wie möglich austauschen, Probleme ansprechen und keine Geheimnisse haben, da die Lernkurve dadurch als am höchsten eingeschätzt wird. Es scheint auch von zentraler Bedeutung zu sein, sich genau zu überlegen in welchem Bereich jemand tätig sein möchte und sich in weiterer Folge zu einhun-

dert Prozent mit der Geschäftsidee, mit der Tätigkeit, mit der Branche identifizieren zu können und dann den Schritt zu wagen. Darüber hinaus wird dringend empfohlen, betriebswirtschaftliches Know-how, Unternehmergrundlagen nicht zu vernachlässigen und an Dritte, wie zum Beispiel Steuerberater, abzugeben, sondern sich selbst dafür zu interessieren und sich auszukennen, weil es eine entscheidende Rolle für das eigene Geschäft spielen kann. In diesem Zusammenhang wurde außerdem darauf aufmerksam gemacht, dass man nicht dem Glauben verfallen darf sich auf dem Franchisesystem auszuruhen, sondern dass es als ausschlaggebend anmutet, große Eigeninitiative zu zeigen. Abschließend kann festgehalten werden, dass tendenziell ein Bewusstsein entwickelt werden soll, dass man vollkommen selbstständig ist und selbst das Risiko trägt.

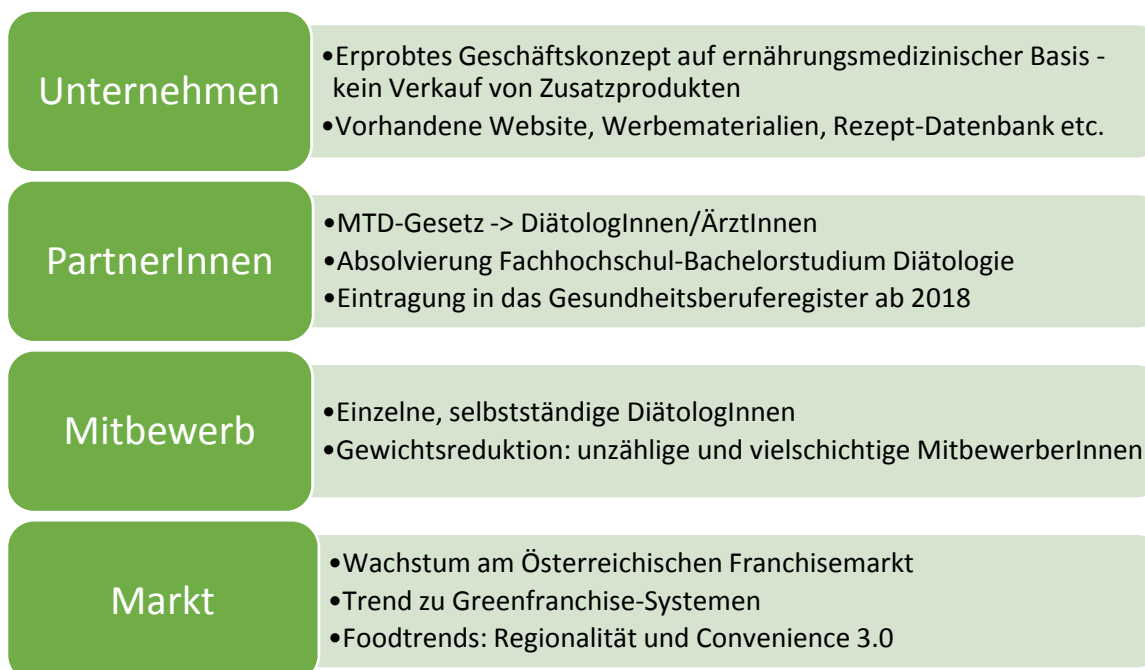


## 9. Konzept für resize

Das theoretische Konzept zur Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising in der Dienstleistungsbranche wurde aufgrund der Erkenntnisse aus der Theorie zusammengestellt und in Kapitel 5 beschrieben sowie in Kapitel 5.4 abgebildet. Dieses theoretische Konzept dient als Grundlage und wird im nachfolgenden Abschnitt mit dem durch die Interviews gewonnenen Wissen sowie der Situationsanalyse bereichert und für die Bedürfnisse von resize angepasst und näher ausgeführt. Das Konzept für resize kann in drei Hauptthemengebiete untergliedert werden, welche folgendermaßen lauten: Partnergewinnung, Partnerorganisation und Systemorganisation.

### 9.1 Situationsanalyse

Den ersten Schritt des Konzeptes stellt die Situationsanalyse dar, welche die Faktoren resize das Unternehmen, PartnerInnen, Wettbewerb und Markt näher beleuchtet. Für jedes große Vorhaben ist es entscheidend, sich zu Beginn über relevante Kriterien zu informieren und die Planung mit unternehmensrelevanten Potenzialen und Gegebenheiten des Marktes abzustimmen. Die nachfolgende Abbildung 9 gibt Aufschluss über die Ergebnisse der Situationsanalyse. Ein genauer Einblick wird mithilfe von Kapitel 6 gegeben.



**Abbildung 9:** Übersicht Ergebnisse Situationsanalyse (Eigene Darstellung)

## 9.2 Ziele

Zu Beginn des Masterarbeitsprozesses wurde das Ziel der Masterarbeit basierend auf den zu Grunde liegenden Unternehmenszielen verfasst. Die Unternehmensziele von resize lauten:

- Das Ziel von resize – diätologische Praxis ist es, den Umsatz mit dem Ernährungskonzept von resize um zehn Prozent bis 31.12.2019 zu steigern. Die Ausgangsbasis bildet der Umsatzstand am 01.01.2019.
- Darüber hinaus baut resize – diätologische Praxis in der Aufbauphase des ersten Franchisejahres den stationären Vertrieb durch die Gewinnung von drei FranchisenehmerInnen bis 31.12.2018 aus.

Der Erreichungsgrad des ersten Unternehmensziels hängt von dem zweiten Ziel ab, welches zuvor erfüllt werden muss. Diese Masterarbeit dient resize als Unterstützung für die Erreichung der Unternehmensziele. Bevor die ersten drei FranchisenehmerInnen gewonnen werden können, müssen einige Grundvoraussetzungen dafür geschaffen werden. Dazu zählen beispielsweise die Erstellung des Franchisehandbuches sowie das Aufsetzen des Franchisevertrages. Diese Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen werden mithilfe des Abschnittes Systemorganisation innerhalb Kapitel 9.10 erläutert. Darüber hinaus muss im Rahmen der Partnergewinnung ein Bewerbungsprozess definiert sowie Akquisitionsaktivitäten geplant und durchgeführt werden. Außerdem werden für die darauffolgende Phase der Partnergewinnung eine Planung der Systemintegration, Ausbildung und der laufenden Betreuung benötigt. Alle angesprochenen Punkte werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher beleuchtet und anschließend in Kapitel 10 mit Maßnahmen versehen. Die Durchführung der Maßnahmen bildet die Grundlage für die Erreichung des zweiten und in weiterer Folge des ersten Unternehmensziels.

## 9.3 Anforderungsprofil festlegen

Die Festlegung eines detaillierten Anforderungsprofils für potenzielle FranchisenehmerInnen wurde bereits innerhalb des Theorieteils dieser Masterarbeit als wesentlicher Erfolgsfaktor der Partnergewinnung im Franchising beschrieben. Durch die Erkenntnisse aus der Primärmarktforschung wurde es in der Praxis zusätzlich bestätigt. Mithilfe der Definition eines Anforderungsprofils wird die angesprochene Zielgruppe klar zum Vorschein gebracht und kann in weiterer Folge effektiv

angesprochen werden. Darüber hinaus wird die Gefahr verringert, PartnerInnen zu akquirieren, die nicht den Erwartungen entsprechen oder nicht zum System passen.

Im Zuge des Theorieteils wurde ein Kriterienkatalog zusammen gestellt (siehe Kapitel 3.5), welcher in den Interviews auf ihre Wichtigkeit überprüft wurde und folgende Merkmalsblöcke umfasst:

- Persönliche Merkmale
- Fachwissen
- Demographische Daten
- Finanzielle Anforderungen
- Referenzen und Zeugnisse

Gemäß den Ergebnissen aus Theorie und Praxis sind persönliche Merkmale von entscheidender Bedeutung. Während der Durchführung der Interviews wurde darauf aufmerksam gemacht, dass es wichtig ist, dass der/die BewerberIn zum System passt, sich mit der Idee identifizieren kann, Begeisterung für den Beruf verspürt und er/sie gerne in einem Netzwerk arbeiten möchte. Zu weiteren erfolgsversprechenden Komponenten zählen Kundenorientierung, Kommunikationsstärke, Unternehmergeist sowie hohes Erfolgsstreben und Eigenmotivation.

Im Zuge des Workshops mit der Geschäftsführung von resize wurde ausgearbeitet, welche persönlichen Merkmale für die spezielle Beratungstätigkeit im Ernährungsbereich notwendig bzw. von Vorteil sind. Es kommt laut den beiden Geschäftsführern unter anderem auf ein selbstbewusstes Auftreten und Belastbarkeit an. In Zusammenhang mit der Ernährungsberatung sind außerdem Empathie, Humor und Schlagfertigkeit von besonderer Bedeutung.

In Bezug auf vorausgesetztes Fachwissen gibt es in der Literatur und auch bei den Befragten keine Einigkeit, ob ein bestimmtes Vorwissen vorhanden sein muss oder ob es von Vorteil ist, wenn jemand im Zuge der Ausbildung zu Beginn der Partnerschaft angelernt wird. Im Fall von resize kann dies mit der geltenden Gesetzeslage beantwortet werden, die in Kapitel 6 Situationsanalyse ausführlich beschrieben wird. Demnach darf Ernährungsberatung im medizinischen Bereich, worunter die Behandlung und Therapie von kranken oder krankheitsverdächtigen Personen verstanden werden kann, ausschließlich von ÄrztInnen oder DiätologInnen durchgeführt werden. Die Geschäftsführung verweist im Zuge des Workshops

darauf, dass nur ein ausgebildeter Diätologe bzw. eine ausgebildete Diätologin die Gewerbeberechtigung für einen neuen Standort, welcher der Ernährungsberatung gewidmet ist, erhält. In weiterer Folge können andere Berufsgruppen, wie zum Beispiel ErnährungswissenschaftlerInnen, als zusätzliche MitarbeiterInnen eingestellt werden. Theoretisch besteht außerdem die Möglichkeit, dass sich ein/e UnternehmerIn als FranchisenehmerIn bewirbt und einen Diätologen bzw. eine Diätologin für die Durchführung der Beratung anstellt. In der Anfangsphase möchte die Geschäftsführung von resize davon jedoch Abstand nehmen. Aus ihrer Erfahrung ist es nicht wirtschaftlich in der Standortaufbauphase eine Person als FranchisenehmerIn auszuwählen, die selbst nicht durch die Durchführung der Beratung Umsätze generieren kann. In diesem Zusammenhang sieht die Geschäftsführung von resize außerdem Berufserfahrung von drei bis fünf Jahren und lokale Kenntnisse des zukünftigen Gebietes als vorteilhaft.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass demographische Daten von geringer Bedeutung sind. Die Nähe des Wohnorts zum Standort kann im Zuge der Standortwahl Einfluss haben, da es die Vereinbarkeit mit Familie und Kindern sowie Flexibilität ermöglicht, was unbedingt gegeben sein muss. Jedoch sind Alter, Geschlecht und Familienstand eher als irrelevant zu betrachten. Der Bereich der finanziellen Anforderungen und Besitz ist hinsichtlich der Investition zum Systemeinstieg und der Überbrückung während der Ausbildungszeit sowie der ersten Geschäftsmonate von Bedeutung. Die Geschäftsführung merkt in diesem Zusammenhang an, dass resize Beratungsdienstleistungen durchführt und keine großen Investitionen mit dem Geschäftsaufbau verbunden sind. Referenzen und Zeugnisse sind vernachlässigbar, da dieser Bereich mit den Bewerbungsunterlagen abgedeckt wird. Aus all den Ergebnissen lassen sich nachfolgende Muss- und Kann-Kriterien für das Anforderungsprofil festlegen, welche in Tabelle 12 dargestellt werden.

<b>Muss-Kriterien</b>	<b>Kann-Kriterien</b>
<b><i>Persönliche Merkmale</i></b>	<b><i>Persönliche Merkmale</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Humor</li> <li>• Belastbarkeit</li> <li>• Selbstbewusstes Auftreten</li> <li>• Begeisterung für den Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Erfolgsstreben</li> <li>• Unternehmergeist</li> <li>• Teamorientierung</li> </ul>
<b><i>Fachwissen</i></b>	<b><i>Fachwissen</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss Diätologie</li> <li>• 3-5 Jahre Berufserfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokales Wissen</li> <li>• Kenntnis der Branche</li> </ul>
<b><i>Demographische Daten</i></b>	<b><i>Demographische Daten</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe Wohnort zum Standort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab 30 Jahren</li> </ul>
<b><i>Finanzen</i></b>	<b><i>Finanzen</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstiegsgebühr und erste Geschäftsmonate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortmöglichkeiten</li> </ul>

**Tabelle 12:** Muss- und Kann-Kriterien Anforderungsprofil (Eigene Darstellung)

Die nachfolgende Abbildung 10 gibt einen grafischen Überblick über das Anforderungsprofil für potenzielle FranchisenehmerInnen von resize. Innerhalb des Workshops wurde außerdem eine Gewichtung der einzelnen Kriterienblöcke vorgenommen, diese ergibt in Summe 100 Prozent und verteilt sich folgendermaßen: Persönliche Merkmale (40 %), Fachwissen (40 %), finanzielle Anforderungen (15 %) und Demographische Daten (5 %).



**Abbildung 10:** Überblick Anforderungsprofil resize (Eigene Darstellung)

## **9.4 Akquisitionsaktivitäten**

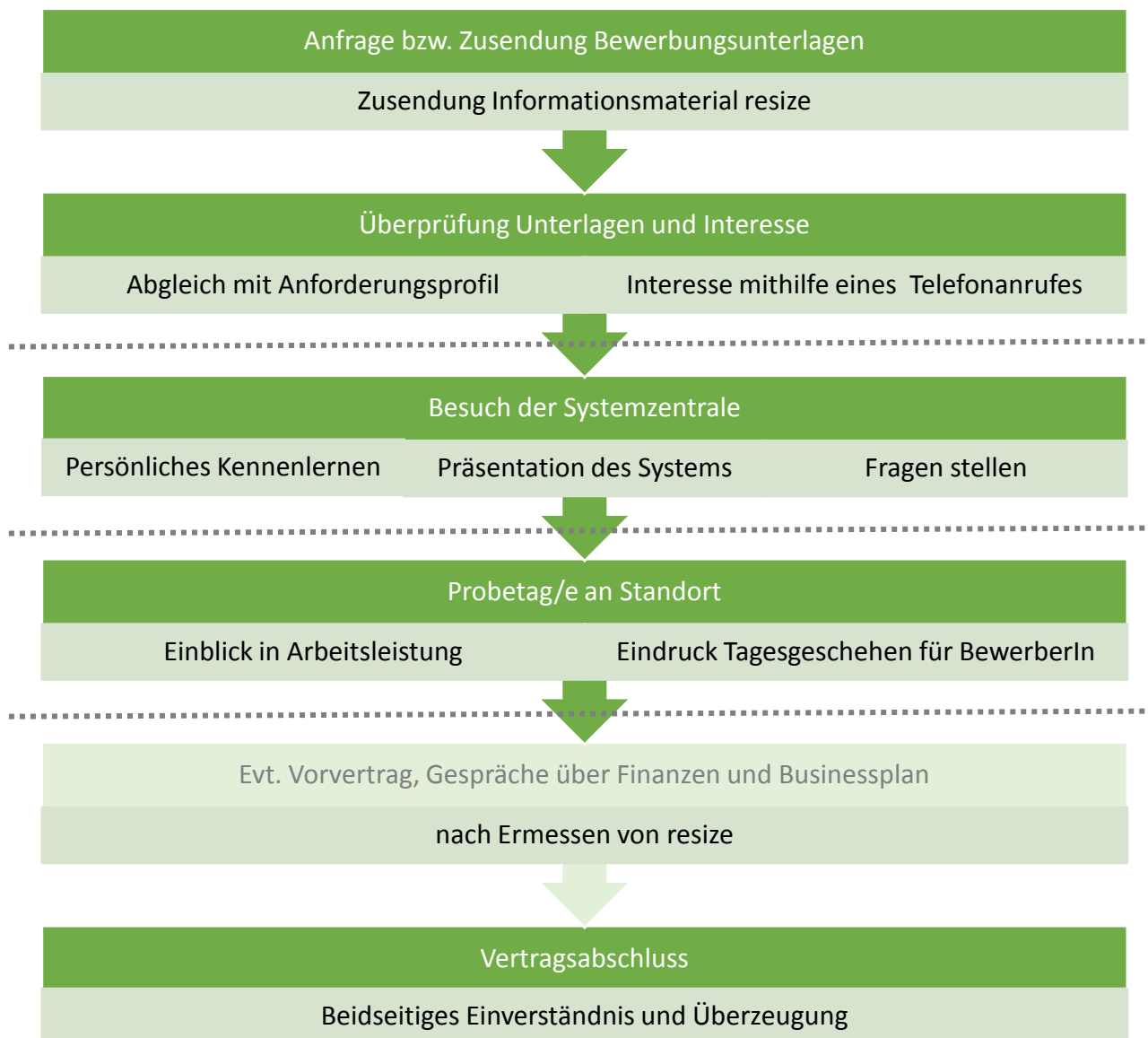
Innerhalb des Theorieteils dieser Masterarbeit wurden Aktivitäten zur Akquise von FranchisenehmerInnen von mehreren AutorInnen gesammelt und zusammengeführt. Mithilfe der Befragungen von bestehenden FranchisegeberInnen, FranchisenehmerInnen und einer Franchiseberaterin wurden diese Aktivitäten auf ihre Wichtigkeit und ihren Akquisitionserfolg hin überprüft. Dabei hat sich herausgestellt, dass die eigene Website, die Anwerbung durch bestehende FranchisenehmerInnen, eine Datenbank mit potenziellen KandidatInnen sowie Messen, Ausstellungen und Veranstaltungen den größten Akquisitionserfolg versprechen. Zusätzlich kann auch eine Listung beim Österreichischen Franchiseverband und auf Franchiseportalen sowie die Verwendung von Social Media in Form von LinkedIn, Xing und Facebook zielführend sein. Inserate in Fachzeitschriften können die Zielgruppe sehr spezifisch ansprechen, gleichzeitig ist aber zu beachten, dass sie mit finanziellem Aufwand verbunden sind. Es ist zu empfehlen, die eigene Website mit einem eigenen Bereich für InteressentInnen zu versehen, auf der alle Informationen rund um das Franchisesystem erworben werden können sowie Kontaktdaten angegeben sind beziehungsweise ein Kontaktformular ausgefüllt werden kann. Für die Anwerbung durch bestehende FranchisenehmerInnen kann zu einem späteren Zeitpunkt ein Konzept entworfen werden, welches Anreize und Vorgehensweisen beinhaltet.

Darüber hinaus bewegt sich das Unternehmen in einer sehr engen Branche und kann auf Veranstaltungen, Messen von DiätologInnen, Abschlusstreffen von Studiengängen etc. das System vorstellen und bekannt machen. Mithilfe dieser Akquisitionsaktivitäten werden BewerberInnen gewonnen, die anschließend nachstehenden Prozess durchlaufen müssen

## **9.5 Bewerbungsprozess – Prüfung und Auswahl der KandidatInnen**

Die Schritte des theoretischen Konzepts „Informationsmaterialien bereitstellen“ sowie „KandidatInnen prüfen und auswählen“ werden im Konzept für resize unter dem Punkt Bewerbungsprozess behandelt. Es hat sich durch die Interviews herausgestellt, dass die Definition des Bewerbungsprozesses von entscheidender Bedeutung ist und ein effizienter, systemindividueller Weg festgelegt werden muss, der mithilfe gewonnener Erfahrungen laufend angepasst werden muss. Die

wesentlichen und erfolgsversprechenden Schritte wurden mithilfe der Interviews festgestellt und anhand von Abbildung 11 veranschaulicht. Die darin enthaltenen grau-strichlierten Linien zeigen die Möglichkeit eines Abbruchs des Prozesses.



**Abbildung 11:** Bewerbungsprozessdarstellung (Eigene Darstellung)

Den Beginn des Bewerbungsprozesses kennzeichnet eine Informationsanfrage bzw. die Übermittlung von Bewerbungsunterlagen. Diese Informationsanfragen sind Ergebnisse der Akquisitionsaktivitäten sowie des bestehenden Kommunikationskonzeptes von resize, welches vor allem Suchmaschinenoptimierung, Google Adwords und Social Media beinhaltet. Darauffolgend müssen vorab bereitgestellte Informationsmaterialien über das Franchisesystem an den Interessenten bzw. die Interessentin verschickt werden. Die Informationsmaterialien können entweder online, in Print-Formaten oder eine Kombination aus beidem darstellen, jeweils mit dem Verweis auf der Website weiterführende Informationen erlangen zu können.

Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass Informationen über das Franchisesystem in Verbindung mit der Höhe der Einstiegsgebühr sowie über das Konzept und die Tätigkeiten von resize genau beschrieben sind, aber gleichzeitig Interesse für mehr Daten geweckt wird. Nach Erhalt der Bewerbungsunterlagen werden diese mit den Bedürfnissen des Anforderungsprofils auf Übereinstimmung geprüft. Zur Überprüfung der persönlichen Eignung kann ein Persönlichkeitstest in Betracht gezogen werden. Zusätzlich wird empfohlen, das ernsthafte Interesse eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin mithilfe eines Telefongesprächs zu überprüfen, bevor diese/r eine Einladung in die Zentrale bekommt. Hier kann es bereits zum ersten Abbruch des Prozesses kommen, wenn die Anforderungen nicht erfüllt werden oder kein merkliches Interesse für eine Geschäftsbeziehung erkannt werden kann. In einem solchen Fall wird der Abbruch wesentlich empfohlen, da die Systemzentrale sonst Gefahr läuft, Zeit für ungeeignete und nicht ernsthaft interessierte BewerberInnen zu vergeuden.

Der Besuch in der Systemzentrale stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Bewerbungsprozesses dar. Er dient dem gegenseitigen, persönlichen Kennenlernen sowie einer detaillierten Vorstellung des Franchisesystems. Darüber hinaus kann der Besuch auch den Charakter eines Vorstellungsgesprächs einnehmen. Beide Parteien können Fragen stellen und eine weitere Vorgehensweise wird vereinbart. Wenn das Gespräch erfolgreich verläuft, kann im Zuge dessen eine Einladung ausgesprochen werden, um bestehende Standorte zu besuchen und sich dort den Tagesablauf anzusehen. Ein erfolgreiches Gespräch setzt voraus, dass die Anforderungen an den/die BewerberIn hinsichtlich der Muss-Kriterien des Anforderungsprofils erfüllt sind, dass großes Interesse für eine Geschäftsbeziehung vorliegt und dass die Beantwortung der Fragen positiv verläuft. Die Probetage an bestehenden Standorten sind wichtige Erfolgsfaktoren, da mit ihrer Hilfe überprüft werden kann, wo die Stärken und Schwächen des Bewerbers bzw. der Bewerberin liegen und auch er/sie wiederum einen Eindruck von dem Tagesgeschehen bekommt. Es empfiehlt sich, je nach Ermessen von resize, dem Prozess auch Gespräche über Finanzen sowie Businesspläne oder einen Vorvertrag hinzuzufügen. Bei erfolgreichem Abschluss aller Prozessschritte und beidseitigem Einverständnis kann der Vertragsabschluss eingeleitet werden.



## 9.6 Vertragsunterzeichnung

Damit es am Ende der Partnergewinnung zu einem Vertragsabschluss kommen kann, müssen einige Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden. Vor allem im Hinblick darauf, dass dies meist Verträge für mehrere Jahre sind. Das Franchisesystem muss, wie in Kapitel 9.10 Systemorganisation näher erläutert wird, einen Anwalt oder eine Anwältin konsultieren und einen Franchisevertrag aufsetzen lassen. Gleichzeitig soll dem zukünftigen Franchisenehmer bzw. der zukünftigen Franchisenehmerin die Möglichkeit geboten werden, den Vertrag auch von seiner/ihrer Seite juristisch prüfen zu lassen.

In weiterer Folge ist es von Vorteil, wenn der/die FranchisegeberIn durch die Vertragsunterzeichnung signalisiert, dass es hierbei um etwas Großes, etwas Bedeutendes geht. Eine Möglichkeit dies zu unterstützen, stellt die Übergabe des Franchisehandbuches in ausgedruckter Form dar. Das Vorhandensein des Franchisehandbuches bildet eine weitere Komponente der Rahmenbedingungen, die für die Unterzeichnung vorhanden sein müssen und wird ebenfalls in Kapitel 9.10 Systemorganisation angesprochen.

Die Unterzeichnung des Franchisevertrags kennzeichnet das Ende der Partnergewinnung und bildet gleichzeitig den Eintritt in die Partnerorganisation. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden relevanten Maßnahmen angeführt. Auch hier gilt zu sagen, dass die Rahmenbedingungen für die Systemintegration in Zusammenhang mit der Ausbildung und der Unterstützung beim Aufbau des Standortes sowie alle relevanten Maßnahmen der laufenden Betreuung vorab feststehen und ab dem ersten gewonnenen Partner bzw. der ersten gewonnenen Partnerin vorhanden sein müssen.

## **9.7 Systemintegration – Ausbildung und Unterstützung beim Aufbau des Standortes**

Gemäß den Ergebnissen der Interviews beginnt die Phase der Systemintegration mit der Ausbildung der neuen FranchisenehmerInnen. Hinsichtlich der Ausbildung gilt es die richtige Balance zwischen standardisiertem und individuellem Training zu finden, da neue FranchisenehmerInnen individuelle Erfahrungen und unterschiedliches Wissen mitbringen. Empfohlen wird in diesem Zusammenhang ein Modulaufbau, der verpflichtende und freiwillige Elemente enthält. Der zweite Balanceakt gilt der Dauer der Ausbildung, da diese umfassend gestaltet sein soll, jedoch die FranchisepartnerInnen so schnell wie möglich an ihrem eigenen Standort tätig werden müssen. Für die Örtlichkeit der Ausbildung empfiehlt sich eine Kombination aus Systemzentrale und bestehenden Standorten.

Da resize mithilfe des Anforderungsprofils einen Studienabschluss und Berufserfahrung voraussetzt, wird keine umfassende Schulung des Fachwissens benötigt. Ausbildungsbedarf wird beim Umgang mit dem von resize entwickelten Ernährungskonzept und der damit verbundenen Beratungstätigkeit gesehen. Darüber hinaus ist eine Schulung für alle internen Prozesse und für betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Führung des eigenen Standortes empfehlenswert. Neu gewonnene PartnerInnen werden auch mit den IT-Systemen und der Corporate Identity vertraut gemacht. Innerhalb des ersten Geschäftsjahres ist eine sehr enge Abstimmung in Verbindung mit häufigem persönlichem und telefonischem Kontakt ratsam.

Ein weiterer Bestandteil der Systemintegrationsphase ist die Unterstützung für den Aufbau des neuen Standortes. Im Fall von resize werden dafür Räumlichkeiten benötigt, in denen KundInnen beraten werden können. Vorzugsweise befindet sich der Standort in einer mit öffentlichen Verkehrsmitteln zugänglichen Lage oder verfügt über Parkplätze. Die Einrichtung betreffend sind keine speziellen Investitionen notwendig, außer dass eine gemütliche, helle Atmosphäre geschaffen werden soll. Darüber hinaus soll die Einhaltung von Corporate Identity Richtlinien berücksichtigt werden, damit weitere eröffnete Standorte einen Wiedererkennungswert aufweisen. Die Eröffnung eines neuen Standortes kann mit begleitenden Werbemaßnahmen oder beispielsweise einer Eröffnungsfeier unterstützt werden. In weiterer Folge muss sich resize Gedanken über eine Gebietseinteilung machen, da sie selbst auch über eigene Standorte verfügen.

## 9.8 Laufende Betreuung

Die laufende Betreuung muss einen Mehrwert für alle FranchisenehmerInnen darstellen und sehr viele Bereiche gleichzeitig bedienen. Als erstes fallen verschiedene Arten von Meetings, Tagungen und Treffen in das Gebiet der laufenden Betreuung. Die diätologische Praxis muss in diesem Zusammenhang eine Planung aufstellen, wie oft und aus welchem Anlass sich wer, wann, sinnvoll trifft. Gängige Veranstaltungen im Franchising sind Jahrestagungen, ERFA-Treffen und Partnermeetings. Nur durch den gegenseitigen Austausch von Informationen und Erfahrungen können alle im Netzwerk voneinander profitieren und sind durch dieses Wissen stärker und schneller als ein/e EinzelkämpferIn. Diese Treffen können das gesamte System umfassen oder auch regional stattfinden. In diesem Zusammenhang finden auch Workshops oder Sitzungen des Beirates statt, da sich FranchisenehmerInnen aktiv am System beteiligen wollen. Gemeinsam arbeiten sie an neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen für Strukturen, Prozesse, das Handbuch und Innovationen. Der persönliche Austausch muss von der Systemzentrale gesteuert, ermöglicht und gefördert werden.

Eine laufende Betreuung beinhaltet auch ein Regelwerk für die Beantwortung von auftretenden Fragen. In diesem Zusammenhang müssen Zuständigkeiten und Ansprechpersonen sowie Kommunikationswege und Erreichbarkeit geklärt werden. Die Befragungen haben gezeigt, dass laufende Fragen häufig per Telefon, per E-Mail oder computergestützt mithilfe des Intranets oder eines Ticket-Systems gelöst werden. Zusätzlich dazu können PartnermanagerInnen oder RegionalleiterInnen eingesetzt werden, die als Ansprechpersonen fungieren.

Weitere Maßnahmen der laufenden Betreuung fallen in den Bereich der Marketingaktivitäten. Es müssen laufend Werbematerialien zur Verfügung gestellt werden, die sich immer am aktuellen Stand befinden. Diese können auch online mithilfe des Intranets zum Download zur Verfügung gestellt werden. Laufende Werbekampagnen und weitere Marketingmaßnahmen sind unbedingt erforderlich. Auch der Aufbau der Marke in Verbindung mit ihrer Bekanntheit und den Werten sowie Qualitätsstandards für die sie steht, müssen von der Systemzentrale laufend forciert werden. In diesem Zusammenhang muss resize einen Marketingplan mit laufenden Aktionen zusammenstellen.

Schlussendlich kann hier festgehalten werden, dass FranchisenehmerInnen Führungspersönlichkeiten sind, die gerne eigenständig arbeiten wollen. Dennoch stellt die laufende Betreuung mit all ihren Facetten einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Franchising dar und soll als Anreiz gesehen werden, die Geschäftsbeziehung langfristig attraktiv und erfolgsversprechend zu halten. Daher muss die laufende Betreuung ein passendes Maß für alle Beteiligten darstellen und ständig adaptiert und verbessert werden.

## **9.9 Systemaustritt**

Der letzte Schritt innerhalb dieses Kreislaufes kann der Systemaustritt sein, es muss jedoch nicht immer der Fall sein. Dennoch ist es von großer Bedeutung sich im Vorfeld auf dieses Szenario vorzubereiten, damit keine wesentlichen Punkte übersehen werden. In diesem Zusammenhang spielt die vertragliche Grundlage eine große Rolle, da in einem Franchisevertrag auch alles für die Beendigung der Geschäftsbeziehung geregelt wird. Im nachfolgenden Punkt der Systemorganisation wird darauf verwiesen, welchen Stellenwert ein auf Franchising spezialisierter Rechtsbeistand einnimmt. Wenn sich ein/e FranchisenehmerIn dazu entschließt, das System zu verlassen oder den Vertrag nicht zu verlängern, beginnt der Kreislauf der Partnergewinnung und in weiterer Folge der Partnerorganisation erneut.

## **9.10 Systemorganisation**

Innerhalb der Systemorganisation müssen im Hinblick auf einen Systemaufbau alle wesentlichen Rahmenbedingungen erfüllt werden, um die Umsetzung der Vertriebsform Franchising zu ermöglichen. Bevor mit der Partnergewinnung begonnen werden kann, müssen Grundvoraussetzungen geschaffen werden. Dazu zählen die Erstellung des Franchisehandbuchs und die Zusammenstellung des Franchisevertrages. Für den zweiten Punkt wird unbedingt empfohlen, eine/n auf Franchising spezialisierte/n Juristen bzw. Juristin zu konsultieren. Das Franchisehandbuch und der Franchisevertrag stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar, die gut überlegt gestaltet werden müssen. Die Inanspruchnahme einer Franchiseberatung ist eine Möglichkeit, die resize wahrnehmen kann.

Eine weitere Voraussetzung bildet die Errichtung einer Systemzentrale. Aus den Befragungen geht hervor, dass das Wachstum durch die vorhandene Manpower der Systemzentrale bedingt wird. Für den Systemaufbau wird empfohlen, zwei bis drei Personen dafür einzusetzen. Es müssen schon zu Beginn alle Bereiche der

Partnergewinnung und der Partnerorganisation abgedeckt werden, um den ersten Franchisenehmer bzw. die ersten Franchisenehmerin gewinnen und in weiterer Folge erfolgreich machen zu können. Folgende Abteilungen müssen abgedeckt werden: Geschäftsführung, Marketing, Buchhaltung/Controlling, Partnerbetreuung, IT-Unterstützung und Back Office. In diesem Zusammenhang können zu Beginn auch GeschäftspartnerInnen gesucht werden, die gewisse Bereiche, wie zum Beispiel IT-Unterstützung oder Grafikdesign, solange übernehmen, bis die Zentrale dafür selbst Personal einstellen kann.

Aus den Befragungen geht hervor, dass ein in finanzieller Hinsicht langfristig angelegter Systemaufbau zu wirtschaftlichem Erfolg führen kann. Daher ist es für resize empfehlenswert, sich eine Vision und einen langfristigen Expansionsplan zurecht zu legen, den sie kontinuierlich verfolgen.

## 10. Maßnahmenplan

Schlussendlich werden in diesem Kapitel Maßnahmen abgeleitet, die für die Umsetzung des Konzepts zur Partnergewinnung und Partnerorganisation notwendig sind. Die Maßnahmen sind unterteilt in die Bereiche Systemorganisation, Partnergewinnung und Partnerorganisation.

<b>Maßnahmenpaket 1: Systemorganisation</b>				
<i>Nr.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Ziel</i>	<i>Priorität</i>
1.1	Handbuch erstellen	Ein Handbuch für alle Prozesse von resize muss zur Wissensvermittlung erstellt werden. Es soll zukünftigen FranchisenehmerInnen als Nachschlagewerk in digitaler Form und als Print-Format zur Verfügung gestellt werden.	Grundlage Know-how-Transfer schaffen	1
1.2	Vertrag aufsetzen	Ein Franchisevertrag muss in Kooperation mit einem Franchiseanwalt oder einer Franchiseanwältin erstellt werden, welcher die rechtliche Grundlage der Geschäftsbeziehung bildet.	Rechtlichen Rahmen festlegen	1
1.3	Franchiseberatung in Anspruch nehmen	Für den Aufbau des Franchisesystems oder für Bereiche der Partnergewinnung oder Partnerorganisation wird die Inanspruchnahme einer externen Beratung empfohlen, die resize dabei hilft, schneller und effektiver ihre Ziele zu erreichen.	Know-how generieren, Fehler vermeiden	2
1.4	Finanzierungsplan aufstellen	Für den Franchisesystemaufbau wird ein Finanzierungsplan benötigt, der das zur Verfügung stehende Budget auf die einzelnen Bereiche verteilt sowie einen Finanzierungsplan für die ersten Geschäftsjahre als FranchisegeberIn darstellt. In diesem Zusammenhang können Förderstellen für Franchising in Betracht gezogen werden.	Ressourceneinsatz festlegen, Basis für Controlling schaffen	1

1.5	Aufbau Systemzentrale	Der Aufbau der Systemzentrale stellt die Grundlage für alle folgenden Handlungen als FranchisegeberIn dar. Personelle sowie finanzielle Ressourcen müssen eingesetzt werden. Eine Verteilung der Aufgaben und die Erstellung eines Zeitplans sind damit verbunden.	Grundlage des Franchisesystems aufbauen	1
1.5.1	MitarbeiterIn einstellen	Für die Unterstützung der Geschäftsführung und für die Durchführung der Partnergewinnung und der Partnerorganisation wird die Einstellung eines eigenen Mitarbeiters oder einer eigenen Mitarbeiterin empfohlen. Diese/r kann auch in allen Belangen des Systemaufbaus behilflich sein und treibt die Entwicklung maßgeblich voran.	Unterstützung für Umsetzung gewährleisten	1
1.5.2	GeschäftspartnerInnen suchen	Es muss eruiert werden, welche Bereiche von resize selbst durchgeführt werden und wo vorerst GeschäftspartnerInnen für die Durchführung mit ins Boot geholt werden müssen. Da resize bereits seit 10 Jahren besteht, kann in einigen Fällen auch auf bestehende Kooperationen verwiesen und diese erweitert werden.	Unterstützung für Umsetzung gewährleisten	2
1.5.3	IT-Infrastruktur einrichten	Für die Systemzentrale und die zukünftigen FranchisenehmerInnen werden Programme, E-Mail Adressen, Telefonnummern sowie eine Kommunikationsplattform in Form eines Intranets benötigt. Diese Strukturen müssen geschaffen werden oder mit bestehenden Kapazitäten abgedeckt werden.	Technische Basis für Kommunikation schaffen	2

**Tabelle 13:** Maßnahmenpaket 1 Systemorganisation (Eigene Darstellung)

<b>Maßnahmenpaket 2: Partnergewinnung</b>				
<i>Nr.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Ziel</i>	<i>Priorität</i>
2.1	Bewerbungsprozess definieren	Es muss festgelegt werden welche Schritte durchgeführt werden bzw. wann ein/e BewerberIn aus dem Prozess ausscheidet und wann er/sie weiterkommt. Zusätzlich muss ein durchschnittlich dafür benötigter Zeitplan aufgestellt werden, der mit den Unternehmenszielen abgestimmt ist.	Qualität und Vorgehensweise der PG sicherstellen	1
2.2	Informationsmaterialien entwickeln	Um zukünftige BewerberInnen über das System informieren zu können, werden Informationsmaterialien in digitaler Form und als Print-Formate benötigt, welche auf Anfrage verschickt werden können.	Attraktive, informative Unterlagen bereitstellen	1
2.3	Akquisitionsaktivitäten planen	Für die im ersten Schritt ausgewählten Akquisitionsaktivitäten muss ein Einsatzplan erstellt werden, der zeigt, wann welche Maßnahme in welchem Ausmaß durchgeführt werden muss.	Effizienten, abgestimmten Einsatz gewährleisten	1
2.3.1	Website	Die Website von resize muss um den Faktor Franchising erweitert werden und für potenzielle BewerberInnen Informationen und Kontaktdaten bieten.	Anfragen generieren, BewerberInnen ansprechen, Voraussetzung für PG schaffen	1
2.3.2	Veranstaltungsplan erstellen	Relevante Veranstaltungen und Messen für die Bereiche Franchise und Diätologie müssen recherchiert und eine Teilnahme daran geplant werden.		2
2.3.3	Mitgliedschaft Österreichischer Franchiseverband	Der Erwerb einer Mitgliedschaft sichert eine Listung auf der Website, vermittelt einen gewissen Qualitätsstandard und verschafft resize Kontakte zu anderen Franchisesystemen.		1



2.3.4	Social Media	Potenzielle FranchisenehmerInnen werden über Facebook, Xing und LinkedIn angesprochen und auf das System aufmerksam gemacht. Dazu müssen entsprechende Profile mit dazugehöriger Betreuung eingerichtet werden.		2
2.3.5	„Members Member“-Konzept entwickeln	Dieses Konzept wird für die ersten bestehenden FranchisenehmerInnen entwickelt, die in weiterer Folge neue KandidatInnen anwerben. Wird erst geplant, wenn diese im System integriert sind.		3
2.3.6	Datenbank BewerberInnen	Bewerbungen werden archiviert und potenzielle KandidatInnen werden recherchiert und in die Datenbank für eine direkte Ansprache eingetragen.		3

**Tabelle 14:** Maßnahmenpaket 2 Partnergewinnung (Eigene Darstellung)

### Maßnahmenpaket 3: Partnerorganisation

Nr.	Bezeichnung	Beschreibung	Ziel	Priorität
3.1	Ausbildungsplan erstellen	Für neu gewonnene FranchisenehmerInnen muss ein Ausbildungsplan festgelegt werden, der alle Inhalte, dafür benötigte Materialien, Zeitraum und Ort der Schulung festlegt. Darüber hinaus muss bestimmt werden, von welcher Person, welche Inhalte vermittelt werden. Im Zuge der intensiven Beratungstätigkeit wird empfohlen diese durch die Geschäftsführung zu schulen, während andere interne Prozesse durch den/die MitarbeiterIn der Systemzentrale übernommen werden können. Ab dem ersten gewonnenen Franchisenehmer bzw. der ersten gewonnenen Franchisenehmerin muss diese Planung zur Verfügung stehen.	Zu vermittelnde Inhalte in ansprechendem Zeitraum sicherstellen	1
3.2	Standortaufbau Planung	Es müssen Richtlinien definiert werden, welche ein zukünftiger Standort, beispielsweise in puncto Lage und Erreichbarkeit, erfüllen muss. Zusätzlich muss ein Gebietsplan erstellt werden, der die eigenen Standorte mitberücksichtigt.	Einheitlichen, effizienten Standortaufbau schaffen	1
3.3	Besprechungsroutine planen	Jahrestagungen, ERFA-Treffen und Partnermeetings müssen im Verlauf eines Jahres eingeteilt und Schwerpunkte zugewiesen werden.	Austausch sicherstellen	1

3.4	Marketingplan erstellen	Für das Franchisesystem resize müssen Marketingaktivitäten festgelegt werden, welche den Aufbau und die Bekanntheit der Marke in Österreich unterstützen. Hier müssen Aktionen und Kampagnen zeitlich, finanziell und auf die entsprechenden Kanäle verteilt werden, um einen gesamtheitlichen Auftritt sicherzustellen.	Markenaufbau und -bekanntheit gewährleisten	1
3.5	Regelung laufender Fragen	Um laufende Fragen von FranchisenehmerInnen zu beidseitiger Zufriedenheit behandeln zu können, muss eine Zuständigkeitsregelung und ein Kommunikationsmedium getroffen werden.	Professionelle Betreuung schaffen	2
3.6	PartnermanagerInnen einführen	Wenn mehr als fünf FranchisenehmerInnen akquiriert wurden, kann ein/e PartnermanagerIn eingestellt werden, welche die Standorte regelmäßig besucht, als Ansprechperson fungiert, Verbesserungsvorschläge liefert und die Systemzentrale entlastet.	Professionelle Betreuung schaffen	3
3.7	Beirat gründen	Sobald sich die ersten fünf bis zehn FranchisenehmerInnen im System eingewöhnt haben und über einen laufenden Betrieb verfügen, kann ein Beirat aus diesen PartnerInnen gegründet werden, der an der Weiterentwicklung des Systems, der Dienstleistung sowie an Trends und Innovationen arbeitet.	Beteiligung und Zufriedenheit FranchisepartnerInnen erhöhen	3

**Tabelle 15:** Maßnahmenpaket 3 Partnerorganisation (Eigene Darstellung)

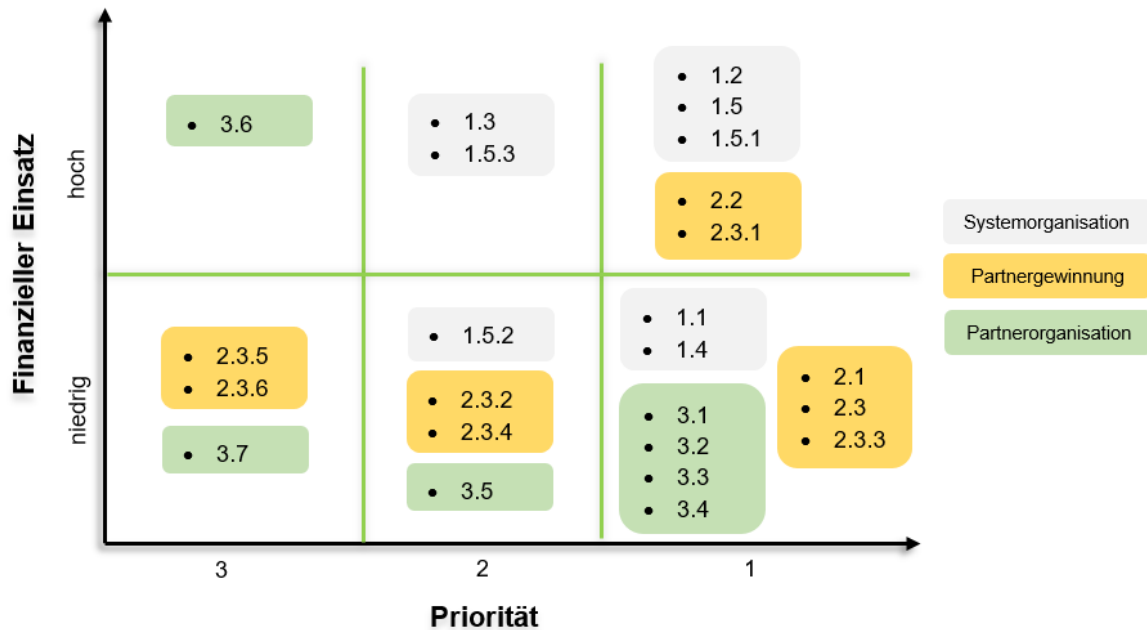
## **Zuständigkeit**

Die Zuständigkeit für die Umsetzung der Maßnahmen obliegt in erster Linie der Geschäftsführung von resize. Wenn sie sich dazu entscheidet Maßnahme 1.5.1 „eine/n MitarbeiterIn einstellen“ umzusetzen, wird diese/r mit den Aufgaben betraut und übernimmt einen Großteil der Tätigkeiten aus allen drei Bereichen. Die Erstellung des Handbuches, die Aufstellung des Finanzierungsplanes sowie die Inanspruchnahme einer Franchiseberatung muss unbedingt von oder mit Hilfe der Geschäftsführung durchgeführt werden. Für die Erstellung des Handbuches ist es notwendig, alle internen Prozesse abzubilden und kritisch zu hinterfragen sowie das benötigte Fachwissen im Bereich der Ernährungsberatung einzubringen. Durch ihre zehnjährige Erfahrung ist die Expertise der Geschäftsführung dafür unbedingt notwendig. Auch für die Erstellung des Franchisevertrages und den möglichen Vertragsabschluss mit Geschäftspartnern und -partnerinnen sollte von der Geschäftsführung selbst erledigt werden. Daraus resultiert, dass das Maßnahmenpaket 1 Systemorganisation hauptsächlich von den beiden Geschäftsführern von resize durchgeführt werden muss. Die anderen beiden Maßnahmenpakete zur Partnergewinnung und Partnerorganisation kann von ihnen unterstützt und von einem/einer dafür voll eingestellten MitarbeiterIn erledigt werden.

## **Priorität**

Die Vergabe der Prioritäten ist für jedes Maßnahmenpaket extra zu betrachten, da Maßnahmenpaket 1 Systemorganisation als erstes abgeschlossen werden muss und die anderen Maßnahmenpakete laufend durchgeführt werden müssen. Die Aussage der Priorität bezieht sich nicht ausschließlich auf ihre Wichtigkeit, sondern vielmehr auf die Dringlichkeit der Umsetzung, welches eine zeitliche Komponente der Umsetzung darstellt. In manchen Fällen müssen vorher einige Maßnahmen erfolgt sein, bevor mit der Erfüllung von anderen Maßnahmen begonnen werden kann. Eine Maßnahme mit der Priorität 1 ist so zeitnah wie möglich umzusetzen, Priorität 2 muss nicht sofort aber sobald wie möglich umgesetzt werden und Priorität 3 ist erst später umzusetzen, wenn die Voraussetzungen dafür erfüllt sind.

Die nachfolgende Abbildung 12 stellt eine Ressourcenmatrix dar, in der die vergebenen Prioritäten mit ihrem verbundenen finanziellen Einsatz kombiniert werden. Unter finanziellem Einsatz werden in diesem Fall tatsächliche Ausgaben verstanden und intern entstandene Personalkosten in Form der Arbeitszeit nicht berücksichtigt. Die Zuteilung der Maßnahmen zu den drei Prioritätsstufen erfolgte in Tabelle 13 bis 15 und wurde hier übernommen.



**Abbildung 12:** Prioritätenmatrix (Eigene Darstellung)

## Controlling

Das Controlling der Maßnahmen kann mithilfe einer Checkliste, auf der alle Punkte nach Bereichen gegliedert und mit Unterpunkten versehen sind, durchgeführt werden. Nach Erledigung der Maßnahme, wie zum Beispiel der Erstellung eines Ausbildungsplanes für neu gewonnene FranchisenehmerInnen, kann dieser Punkt als erledigt markiert werden. Nach Erledigung aller Maßnahmen müssen laufend Adaptierungen innerhalb der einzelnen Bereiche durchgeführt werden, die durch gewonnene Erfahrungen zustande kommen. Die nachfolgenden Tabellen 16 bis 18 zeigen die Maßnahmen zu jeder vorab definierten Maßnahme aufgeteilt nach den Bereichen Systemorganisation, Partnergewinnung und Partnerorganisation.

<b>Maßnahmenpaket 1: Systemorganisation</b>		
<i>Nr.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Controllingmaßnahme</i>
1.1	Handbuch erstellen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
1.2	Vertrag aufsetzen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
1.3	Franchiseberatung in Anspruch nehmen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
1.4	Finanzierungsplan aufstellen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
1.5	Aufbau Systemzentrale	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt In Verbindung mit Erreichung der Teilschritte – müssen vorher abgeschlossen werden.
1.5.1	Mitarbeiter einstellen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
1.5.2	Geschäftspartner suchen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Anfragen/gewonnene Geschäftspartner
1.5.3	IT-Infrastruktur einrichten	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt

**Tabelle 16:** Controllingmaßnahmen Systemorganisation (Eigene Darstellung)

<b>Maßnahmenpaket 2: Partnergewinnung</b>		
<i>Nr.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Controllingmaßnahme</i>
2.1	Bewerbungsprozess definieren	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Anzahl Anfragen/ Anzahl Gespräche, Anzahl Gespräche/ Anzahl Vertragsabschlüsse
2.2	Informationsmaterialien entwickeln	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
2.3	Akquisitionsaktivitäten planen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Durchführung der Teilschritte
2.3.1	Homepage	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Anzahl ausgefüllte Kontaktformulare/Bewerbungsanträge, Anzahl angeforderte Informationsmaterialien
2.3.2	Veranstaltungsplan erstellen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Anzahl Besuche Veranstaltungen /Anzahl Bewerbungen
2.3.3	Mitgliedschaft Österreichischer Franchiseverband	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
2.3.4	Social Media	Fertigstellungsanzeige: Profile nicht angelegt/Profile angelegt Kennzahl: Anzahl Kommentare und geteilte Inhalte, Reichweite, Anzahl Anfragen Social Media/ Anzahl Bewerbungen
2.3.5	„Member gets Member“ - Konzept entwickeln	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Anzahl Bewerbungen FP/Anzahl Gespräche, Anzahl Bewerbungen FP/Anzahl Vertragsabschlüsse
2.3.6	Datenbank Bewerber	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Anzahl Kontaktaufnahme Datenbank/Anzahl Bewerbungen

**Tabelle 17:** Controllingmaßnahmen Partnergewinnung (Eigene Darstellung)

<b>Maßnahmenpaket 3: Partnerorganisation</b>		
<i>Nr.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Controllingmaßnahme</i>
3.1	Ausbildungsplan erstellen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Zufriedenheit FranchisenehmerInnen, Zufriedenheit Endkunden/Endkundinnen
3.2	Standortaufbau Planung	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt
3.3	Besprechungsroutine planen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Zufriedenheit FranchisenehmerInnen
3.4	Marketingplan erstellen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Markenbekanntheit, Weiterempfehlungsrate, Zufriedenheit FranchisenehmerInnen
3.5	Regelung laufende Fragen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Zufriedenheit FranchisenehmerInnen
3.6	Partnermanager einführen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Zufriedenheit FranchisenehmerInnen
3.7	Beirat gründen	Fertigstellungsanzeige: nicht erledigt/erledigt Kennzahl: Zufriedenheit FranchisenehmerInnen

**Tabelle 18:** Controllingmaßnahmen Partnerorganisation (Eigene Darstellung)



## **Resümee**

Das Ziel für die Verfassung dieser Masterarbeit war, ein Konzept zur Partnergewinnung und Partnerorganisation in der Dienstleistungsbranche am Beispiel von resize zu verfassen. Durch die herausfordernde Ausgangslage als Kleinunternehmen mit limitierten Ressourcen in der Branche der Ernährungsberatung weiter wachsen und dieser Schwierigkeit mit der Vertriebsform Franchising begegnen zu wollen, resultierte in einem großen Informationsbedarf.

Im Rahmen des Literaturteils wurden wichtige Erkenntnisse gewonnen und mithilfe des theoretischen Konzepts, welches nach den Themengebieten Partnergewinnung, Partnerorganisation und Systemorganisation aufgeteilt ist, dargestellt. Es bildet darüber hinaus die Grundlage für den darauffolgenden Praxisteil und die durchgeführte Primärmarktforschung.

Schlussendlich wurden Maßnahmen definiert, deren Umsetzung zur Erreichung der Unternehmensziele von resize beitragen. In diesem Zusammenhang kann noch erwähnt werden, dass resize bereits über viele Bestandteile, die für ein Franchisesystem benötigt werden, verfügt und die noch fehlenden Elemente mithilfe der Anwendung der Maßnahmen ergänzt werden.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

Berekoven, Ludwig/ Eckert, Werner/ Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8267-4> [17.12.2016]

Bieberstein, Ingo (2006): Dienstleistungs-Marketing, 4. Aufl., Ludwigshafen: kieh

Brinkel, Gerlinde (2016): Erfolgreiches Franchise-System-Management, Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Franchise-Wirtschaft, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-11966-9> [28.12.2016]

Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Handbuch für erfolgreiches Qualitätsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-33992-9> [05.12.2016]

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-3661-5> [22.09.2016]

Busch, Rainer/Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing, Strategie – Organisation – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-9442-4> [05.12.2016]

Clark, Colin (1957): The Conditions of Economic Progress, London: MacMillan

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008). Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8769-3> [25.10.2016]

Detroy, Erich-Norbert/ Behle, Christine/ vom Hofe, Renate (2009): Handbuch Vertriebsmanagement, München: mi-Wirtschaftsbuch FinanzBuch Verlag [online] [https://www.wiso-net.de/document/MIWI,AMIW\\_9783868800562739](https://www.wiso-net.de/document/MIWI,AMIW_9783868800562739) [24.09.2016]

Fantapié Altobelli, Claudia (2007): Marktforschung, Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, Stuttgart: Lucius & Lucius

Feldmann, Heinz (2005): Preisverhandlungen leicht gemacht, Warum Menschen keine Rabatte und Nachlässe kaufen, München: Redline Wirtschaft

Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement, Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden: Gabler

Frietzsche, Ursula (2001): Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion, Ansätze zur Lösung von Erfassungs- und Bewertungsproblemen, Wiesbaden: Springer

- Gläser, Jochen/Laudel, Gerit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Griese, Kai-Michael/Bröring, Stefanie (2011): Marketing-Grundlagen, Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6622-3> [09.01.2017]
- Hanrieder, Manfred (1991): Franchising Planung und Praxis, Erfolgsorientiertes Arbeiten mit und in Partner-Systemen, Neuwied: Luchterhand
- Hertel, Joachim/ Zentes, Joachim/ Schramm-Klein, Hanna (2011): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, 2. Aufl., Heidelberg: Springer [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-19179-4> [08.12.2016]
- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publ.
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Jana (2016): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kaltenbrunner, Anna/Urnik, Sabine (2012): Unternehmensführung, State of the art und Entwicklungsperspektiven, München: Oldenbourg
- Kirk, Wolfgang (2009): Public Management, Das EU-Konzept der Dienstleistungen von allgemeinem Interesse, Band 6, Norderstedt: Books on Demand
- Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (2008): Handelsmanagement, 2. Aufl., München: Vahlen
- Maleri, Rudolf/Frietzsche, Ursula (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Aufl., Berlin: Springer
- Martius, Waltraud (2010): Fairplay Franchising, Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8949-9> [24.09.2016]
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz
- Mendelsohn, Martin (2004): The Guide to Franchising, 7. Aufl., London: Thomson
- Michel, Stefan (2012): Marketingkonzept, Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 4. Aufl., Zürich: Compendio
- Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde
- Peckert, Felix/Klapperich, Joachim/Kiewitt, Antje/Aschenbrenner, Stephan H. (2007): Franchise und Kooperation 2008, Das Jahrbuch der Selbstständigkeit mit System, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag
- Pepels, Werner (2014): Moderne Marktforschung, Systematische Einführung mit zahlreichen Beispielen und Praxisanwendungen, 3. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot

Riedl, Hermann/Schwenken, Christian (2015): Praxisleitfaden Franchising, Strategien und Werkzeuge für Franchisegeber und –nehmer, Wiesbaden: Springer Gabler

Skaupy, Walther (1995): Franchising, Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., München: Vahlen

Tietz, Bruno (1991): Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. Aufl., Landsberg/Lech: verlag moderne industrie

Schopenhauer, Arthur (1851): Parerga und Paralipomena, Kleine philosophische Schriften, 1. Band, Berlin: Hahn

Weis, Hans Christian/ Steinmetz, Peter (2012): Marktforschung, 8. Aufl., Herne: Kiehl

Wiesner, Knut/ Sponholz, Uwe (2007): Dienstleistungsmarketing, München: Oldenbourg

Wilkes, Malte W./Großklaus, Rainer H.G. (2007): Die 120 besten Checklisten zur Verkaufsförderung, Vertrieb und Außendienst, Handel und Internet, Industriekunden und Endverbraucher, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Winkelmann, Peter (2010): Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Aufl., München: Oldenbourg

### **Sammelwerke und Handbücher**

Ahlert, Martin/ Blaufuß, Holger/ Brodersen, Torben/ Eckart, Lars/ Fournier, René/ Marschall, Timo/ Schefer, Benjamin/ Vom Rath, Inga (2010): Professionalisierung des Franchisenehmerbeirats, in: Ahlert, Dieter/ Ahlert, Martin (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 631- 645 [online] [https://www.wiso-net.de/document/DFVE,ADFV\\_9783866412361781](https://www.wiso-net.de/document/DFVE,ADFV_9783866412361781) [04.02.2017]

Böhle, Fritz (2010): Produktionsnahe Dienstleistungen – Von der Peripherie ins Zentrum gesellschaftlicher Entwicklung, in: Heidling, Eckhard/ Böhle, Fritz/ Habler, Thomas (Hrsg.): Produktion mit Dienstleistungen, Integration als Zukunftschance, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 15-31 [online] [https://www.wiso-net.de/document/EBOK,AEBO\\_9783866185852278](https://www.wiso-net.de/document/EBOK,AEBO_9783866185852278) [20.11.2016]

Boehm, Hubertus (2008): Das Leistungsprofil der Systemzentrale, in: Nebel, Jürgen/Schulz, Albrecht/Flohr, Eckhard (Hrsg.): Das Franchise System, Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl., München: Vahlen

Buber, Renate/ Klein, Vanessa (2009): Zur Bedeutung qualitativer Methodik in der Marktforschung, in: Buber, Renate/ Holzmüller, Hartmut (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 46-61 [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-9441-7> [17.12.2016]

Dannenberg, Holger (2013): Neukundenidentifizierung und –gewinnung, in: Pepsels, Werner (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch, Erfolge im Verkauf planen und steuern, 3. Aufl., Düsseldorf: symposion, S. 63-84

Duong Dinh, Hai-Van/ Gehrman, Katherina/ Ahlert, Martin (2010): Franchising – Ein Überblick, in: Ahlert, Dieter/ Ahlert, Martin (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 29-58 [online] [https://www.wiso-net.de/docume nt/DFVE,ADFV\\_9783866412361781](https://www.wiso-net.de/docume nt/DFVE,ADFV_9783866412361781) [08.12.2016]

Jungmichel, Götz/ Gosslar, Helmut/Lindstan, Stefan (2008): Franchisenehmer auswählen und gewinnen, in: Nebel, Jürgen/Schulz, Albrecht/Flohr, Eckhard (Hrsg.): Das Franchise System, Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl., München: Vahlen

Nebel, Jürgen (2008): Die vier Säulen des Franchisesystems, in: Nebel, Jürgen/Schulz, Albrecht/Flohr, Eckhard (Hrsg.): Das Franchise System, Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl., München: Vahlen

Nebel, Jürgen (2008): Errichtung und Leistungen der Systemzentrale, in Nebel, Jürgen/Schulz, Albrecht/Flohr, Eckhard (Hrsg.): Das Franchise System, Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl., München: Vahlen

Nebel, Jürgen/ Gajewski, Karen (2008): Die Gremien des Franchisesystems, in: Nebel, Jürgen/Schulz, Albrecht/Flohr, Eckhard (Hrsg.): Das Franchise System, Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl., München: Vahlen

Martius, Waltraud (2016): Wissenstransfer als kommunikative Herausforderung in Franchisesystemen, in: Martius, Waltraud/Hecker, Achim/Renzl, Birgit (Hrsg.): Wissens- und Innovationsmanagement in der Franchisepraxis, Nachhaltig erfolgreich durch Replikation und Innovation, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-08986-3> [30.12.2016]

Schreier, Margrit (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Grundlage – Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6790-9> [19.12.2016]

Zentes, Joachim/ Neidhart, Michael (2006): Secured und Controlled Distribution, Die Industrie als Einzelhändler, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden: Gabler, S. 276-297

## **Journals und Fachzeitschriften**

Altinay, Levent/Brookes, Maureen (2012): Factors influencing relationship development in franchise partnerships, in: Journal of Services Marketing, Jg. 26, Nr. 4, S. 278-292 [online] <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876041211237578> [03.01.2017]

Antia, Kersi/Zheng, XU (Vivian)/Frazier, Gary (2013): Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation, in: Journal of Marketing Research, Jg. 50, Nr. 5, S. 577-589, [online] <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c7056082-0b37-495f-aa7a-edb3dd836990%40sessionmgr4007&vid=8&hid=4109> [20.09.2016]

Brookes, Maureen/Altinay, Levent (2011): Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees, in: Journal of Services Marketing, Jg. 25, Nr. 5, S. 336-348 [online] <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08876041111149694> [12.10.2016]

Bürkle, Thomas/Posselt Thorsten (2003): Die Auswahl produktiver Mitglieder in Franchisesystemen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 2, S. 87-111 [online] <https://www.springerprofessional.de/die-auswahl-produktiver-mitglieder-in-franchisesystemen/10834156?searchBackButton=true&abEvent=detailLink> [18.12.2016]

Gaul, Christiane (2016): The difference between successful and unsuccessful Franchisees: An insight into German Franchise networks, in: Advances in Business-Related Scientific Research Journal, Jg. 7, Nr. 1, S. 44-62 [online] <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c7056082-0b37-495f-aa7a-edb3dd836990%40sessionmgr4007&vid=11&hid=4109> [12.10.2016]

Dormann, Julian/Ehrmann, Thomas (2007): Handlungsfreiheit, Unterstützungsleistungen und Austrittsintentionen von Franchisenehmern, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 2007, Nr. 6, S. 645-674

Hofbauer, Andrea (2011): 50 Jahre Verband der Diätologen Österreichs, Tiefe Wurzeln und Zukunft mit Verantwortung, in: Journal für Ernährungsmedizin, Jg. 13, Nr. 3, S. 30-32

Müller, Michael/Bellone, Veronika (2013): Expansion Schweiz am Beispiel VBC Training, in: franchiseERFOLGE – Magazin für Gründer und Unternehmer, Jg. 11, Nr. 56, S. 32-33

Ng, Marie/Fleming, Tom/Robinson/Margaret/Thomson, Blake/Graetz, Nicholas/Margono, Christopher/Mullany, Erin/Biryukov, Stan (2014): Global, regional, and national prevalence of overweight and obesity in children and adults during 1980 -2013: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013, in: The Lancet, Jg. 384, Nr. 9945, S. 776 – 781 [online] [http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(14\)60460-8/abstract](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(14)60460-8/abstract) [01.10.2016]

Rodriguez, Nuria Garcia/Pére, Ma José Sanzo/ Gutiérrez, Juan Trespalacios (2005): Dependence as a Moderator in the Relationship Between Franchisors and Franchisees: The Case of Services Franchises, in: Journal of Marketing Channels, Jg. 13, Nr. 2, S. 3-25 [online] <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=64fe5cf4-705c-4bf5-91ce-53f0d4a8da6b%40sessionmgr4010&vid=0&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=27644604&db=bth> [03.01.2017]

Sydow, Jörg (1994): Franchisenetze, Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 64, Nr. 01, S. 95-113

Wagner, Sarah/Schöppl, Daniel (2016): 8 Stufen zum Verkaufserfolg, in: Verkaufen, Nr. 05, S.14-16 [online] [http://www.vbc.biz/sites/default/files/presse/magazin\\_verkaufen\\_8\\_stufen\\_zum\\_verkaufserfolg.pdf](http://www.vbc.biz/sites/default/files/presse/magazin_verkaufen_8_stufen_zum_verkaufserfolg.pdf) [20.12.2016]

o.A. (2011): Diätologie: Geschichte und Zukunft, Jubiläumskongress Verband der Diätologen Österreichs, in: journal für ernährungsmedizin, Jg. 13, Nr. 2, S. 24-25 [online] <http://www.kup.at/kup/pdf/9952.pdf> [25.03.2017]

### **Beiträge aus Internetquellen**

AENGUS Ernährungskonzepte (o.J.) Das myLINE-Programm – 6 Elemente garantieren Ihren Erfolg [online] <http://www.mylines.at/gesund-abnehmen/warum-sie-es-mit-mylines-schaffen> [27.03.2017]

AENGUS Ernährungskonzepte (o.J.): Mit den myLINE-Ersatzmahlzeiten optimal versorgt [online] <http://www.myline.at/gesund-abnehmen/die-myline-vitalmahlzeiten> [27.03.2017]

Bellone, Veronika (2013): Trends im Franchising – mit Blick ins 2014, [online] <http://www.franchiseportal.at/know-how-franchisegeber/praxiswissen/trends-im-franchising-mit-blick-ins-2014-a-24990.html> [30.03.2017]

Bundeskanzleramt der Republik Österreich (2017.): Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für das MTD-Gesetz, [online] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10010701> [25.03.2017]

Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten (2006): Österreichs Wirtschaftssektoren, Dienstleistungen, [online]: <http://www.eu2006.at/de/Austria/Overview/sectors.html> [20.11.2016]

easylife (o.J.): Das Erfolgskonzept [online] <http://easylife.at/abnehmen-in-graz/easylife/> [27.03.2017]

eurostat Statistics Explained (Januar 2015): Überblick über die strukturelle Unternehmensstatistik, Sektorbezogene Analyse, [online] [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural\\_business\\_statistics\\_overview/de#Sektorbezogene\\_Analyse](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural_business_statistics_overview/de#Sektorbezogene_Analyse) [20.11.2016]

Franchise Portal (2015): Statistik: Rangliste der wichtigsten Franchise-Branchen in Deutschland, Franchise-Systeme im Fokus, [online] <http://www.franchiseportal.de/know-how-franchisegeber/praxiswissen/statistik-rangliste-der-wichtigsten-franchise-branchen-in-deutschland-a-27742.html> [28.12.2016]

Franchise Portal (o.J.) easylife Lizenz-System [online] <http://www.franchiseportal.at/franchise-unternehmen/easylife-m-16662> [27.03.2017]

HCG Diät (o.J.): Abnehmen in 3 Wochen durchschnittlich zwischen 3 und 5 Kilo [online] <http://www.hcg-diaet.at/abnehmen/> [27.03.2017]

Müller, Arndt (trend.at) (11.05.2013): Leben als Veganer: Beißen ohne Gewissensbisse, [online] <http://www.trend.at/service/gesundheitsleben-veganer-beissen-gewissensbisse-358152> [01.10.2016]

Österreichischer Franchise-Verband (2015): Statistiken, Franchise-Statistik Österreich, [online] <https://www.franchise.at/statistiken> [30.03.2017]

Österreichischer Franchise-Verband (o.J.): Was ist Franchising?, Das Wesen des Franchising – eine kurze Einführung, [online] <https://www.franchise.at/franchise-nehmer> [04.12.2016]

Österreichische Gesellschaft für Ernährung (o.J.): Expertensuche, [online] <http://www.oege.at/index.php/bildung-information/expertensuche/2-uncategorised/6-ernaehrungsberatung-in-oesterreich> [30.10.2016]

Resize (o.J.): resize definiert Ernährungsberatung neu, resize bietet Ernährungsberatung auf ernährungsmedizinischer Basis an, [online] <http://www.resize.at/> [07.10.2016]

Resize (o.J.): Ernährungsberatung, BIA (Bioimpedanzanalyse), [online] <http://www.resize.at/ernaehrungsberatung/bia.html> [07.10.2016]

Riedel, Monika/ Röhrling, Gerald/ Schönflug, Karin (2016): Nicht-ärztliche Gesundheitsberufe, Jahresthema 2015 [online] <http://www.hauptverband.at/cdscontent/load?contentid=10008.631513&version=1466574851> [30.10.2016]

studieren.at (o.J.): Diätologie Studium Österreich [online] <http://www.studieren.at/diaetologie-studium> [25.03.2017]

Syncon (o.J.): Training, Für ein systemkonform umgesetztes Franchise-Konzept, [online] [http://www.syncon-international.com/aufbau/zielgruppdetail/training\\_93](http://www.syncon-international.com/aufbau/zielgruppdetail/training_93) [17.12.2016]

Syncon (o.J.): Partner und Mitarbeiter, Die Persönlichkeit des „idealen“ Franchise-Partners [online] [http://www.syncon-international.com/download/beitraege/der\\_ideale\\_fn.pdf](http://www.syncon-international.com/download/beitraege/der_ideale_fn.pdf) [23.12.2016]

Syncon (o.J.): Der Know-how Transfer im Franchising, Franchise-Handbücher, Intranet, Wikis und Web 2.0 & Co., [online] [http://www.syncon-international.com/download/beitraege/knowhow\\_transfer.pdf](http://www.syncon-international.com/download/beitraege/knowhow_transfer.pdf) [03.01.2017]

VBC (o.J.): Checklisten für Ihre Verkaufspraxis und Downloads zu VBC-Trainings [online] <http://www.vbc.biz/mitgliederbereich/checklisten-fuer-ihre-verkaufspraxis-und-downloads-zu-vbc-trainings> [20.12.2016]

Weight Watchers Österreich (o.J.): Das ist Weight Watchers, Unterstützung durch die Gruppe [online] <https://www.weightwatchers.at/index.php/das-ist-weight-watchers/unterstuetzung-durch-die-gruppe.html> [27.03.2017]

Weiss, Susanne (2017): Gesundheitsberufe in Österreich, Diätendienst und ernährungsmedizinischer Beratungsdienst – Diätologin / Diätologe [online] <http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/2/9/2/CH1002/CMS1286285894833/gesundheitsberufe.pdf> [01.04.2017]

Zukunftsinstitut (2016): Food Report 2017, [online] <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food-report-2017/> [30.03.2017]

### **Sonstige Quellen**

Birnhuber, Silke, Geschäftsführerin, resize – diätologische Praxis, [12.09.2016]

Eisner, Oliver, Geschäftsführer, resize – diätologische Praxis, [12.09.2016]

Birnhuber, Silke, Geschäftsführerin, resize – diätologische Praxis, [25.03.2017]

Eisner, Oliver, Geschäftsführer, resize – diätologische Praxis, [25.03.2017]



## Anhang

## Anhang Inhaltsverzeichnis

Interviewleitfaden FranchisegeberIn.....	A-2
Interviewleitfaden FranchisenehmerIn.....	A-7
Interviewleitfaden FranchiseberaterIn .....	A-11
Projekt- und Ressourcenplan .....	A-16
Meilensteinplan .....	A-21
Marktforschungsplan .....	A-22

## *Interviewleitfaden FranchisegeberIn*

Carina Ofner, BA

### *HERZLICH WILLKOMMEN*

Ich möchte Sie herzlich zu meinem Interview begrüßen und bedanke mich für Ihre Zeit und Bereitschaft, daran teilzunehmen. Mein Name ist Carina Ofner und ich studiere Sales Management an der Fachhochschule *CAMPUS 02* in Graz. Meine Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising. Durch Ihre Unterstützung wird der theoretische Teil meiner Arbeit mit Ihrem Wissen und Erfahrungen der Praxis bereichert.

Ich möchte Sie höflich um Ihre Erlaubnis bitten, das Gespräch aufzuzeichnen. Dies ermöglicht mir im Nachhinein eine vollständige Transkription des Interviews und gestattet mir, keine Information von Ihnen zu verpassen. Alle Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und fließen anonym in die Masterarbeit ein, sodass es am Ende nicht nachvollziehbar ist, welche Informationen von welchem Interview stammen.

Gibt es dazu von Ihrer Seite Fragen, bevor wir mit dem Interview beginnen?

### *STRUKTURDATEN*

Name des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin:

Name des Franchisesystems:

Position innerhalb des Franchisesystems:

Anzahl der Franchisenehmer:

Wie lange besteht das Franchisesystem:

### *THEMENBLOCK: FRANCHISING ALLGEMEIN*

1. Wenn Sie an die Vertriebsform Franchising denken, was bringen Sie damit als erstes in Verbindung?
2. Warum haben Sie sich dafür entschieden, ein Franchisesystem zu gründen bzw. in einem Franchisesystem zu arbeiten? Welche Vor- und Nachteile bringt es Ihrer Ansicht nach mit sich?

## THEMENBLOCK: PARTNERGEWINNUNG

3. Im theoretischen Part meiner Masterarbeit wird die Partnergewinnung im Franchising als essentieller Grundstein beschrieben, da FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn in puncto Erfolgshöhe voneinander abhängig sind. Was ist Ihre Meinung zu dieser Aussage? Bitte nennen Sie Gründe für Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung.
4. Wenn Sie sich in die Situation versetzen, dass Sie eine/n neue/n FranchisenehmerIn gewinnen möchten. Welche Schritte führen Sie durch, **bevor Sie mit der aktiven Suche beginnen?** (Anmerkung: Falls nicht genannt wird, fragen nach Einsatz von Zielen und Informationsmaterialien)
5. Definieren Sie im Vorfeld **Kriterien**, die ein/e optimale/r Bewerber/in erfüllen muss? Ich lese Ihnen einige Kriterienblöcke vor. Bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

### Persönliche Merkmale/Soft Skills :

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Fachwissen/Hard Skills

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Demographische Daten

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Finanzielle Anforderungen und Besitz

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Referenzen und Zeugnisse

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Sonstige:

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten. Welche darunter liegenden Ausprägungen sind für Sie unverzichtbar und welche verzichtbar?

6. Die nächste Frage behandelt die **Aktivitäten** zur Akquise/Ansprache von potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen. Ich lese Ihnen einige vor, bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

**Inserate in Lokalzeitschriften**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Inserate in Fachzeitschriften**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Radio**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Fernsehen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Eigene Website**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Direct Mailing**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Messen und Ausstellungen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Anwerbung durch bestehende FranchisenehmerInnen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Präsentation des Systems in Ausbildungsstätten**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Datenbank mit potenziellen KandidatInnen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Sonstiges:**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten.

7. Wenn Sie anschließend Bewerbungsunterlagen erhalten haben, wie gehen Sie nun weiter vor? Wie **entscheiden** Sie sich schlussendlich **für einen Kandidaten bzw. eine Kandidatin**?
8. Besteht in Ihren Augen ein oder kein Unterschied zwischen der Gewinnung des/der ersten, des/der zweiten oder des/der zehnten Franchisenehmers bzw. Franchisenehmerin? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

9. Wie wird ein/e neu gewonnene/r FranchisenehmerIn in Ihr **Franchisesystem integriert**?
10. Durchlaufen Ihre neu gewonnenen FranchisenehmerInnen eine Form der **Ausbildung** zu Beginn der Geschäftsbeziehung? Welche Inhalte werden vermittelt? Welche Bereiche (wie z.B. produktspezifisches, unternehmensbezogenes, branchenbezogenes, fachspezifisches, betriebswirtschaftliches usw. Wissen) werden abgedeckt?
11. Unterstützen Sie den/die FranchisenehmerIn beim **Aufbau des neuen Standortes** oder wird diese Aufgabe von ihm/ihr selbst übernommen? In welcher Form erfolgt die Unterstützung?
12. In welcher Form unterstützen Sie einerseits neu gewonnene und andererseits langfristige FranchisenehmerInnen im Sinne einer laufenden Betreuung?
13. Welche **Anreize** bieten Sie Ihren Franchisenehmern und FranchisenehmerInnen, um diese für Ihr Franchisesystem zu gewinnen und welche Anreize bieten Sie, um diese Geschäftsbeziehung langfristig zu erhalten und interessant zu gestalten?
14. Die letzte Frage zu diesem Themenblock behandelt das Thema interne **Kommunikation**. Ich lese Ihnen einige Möglichkeiten vor. Bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

**Persönliche Kommunikation**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Telefonische Kommunikation**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Franchise-Handbuch**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Intranet**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Interne Rundschreiben / Newsletter**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Meetings und Tagungen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Web 2.0 (z.B. Facebook, Blogs, etc.)**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Sonstiges:

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten.

### THEMENBLOCK: SYSTEMORGANISATION

15. Über wie viele MitarbeiterInnen verfügt Ihre **Systemzentrale**? Wie ist diese im Sinne der Aufgabenverteilung aufgebaut?
16. Wie viele MitarbeiterInnen haben benötigt Sie oder schätzen Sie werden für den **Systemaufbau** benötigt? Welche Funktionen und Aufgaben müssen dabei von Anfang an erfüllt werden bzw. welche sind zu Beginn vernachlässigbar?
17. Wie schätzen Sie einen Systemaufbau aus **finanzieller** Hinsicht ein?
18. Welche Dinge beschreiben Sie als am wichtigsten für eine erfolgreiche Systemorganisation?
19. Welche wesentlichen **Tipps** würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der sich dazu entschließt ein Franchisesystem zu gründen?

### ZUM ABSCHLUSS

20. Gibt es zum Abschluss noch offene Punkte oder möchten Sie als Experte bzw. Expertin noch etwas dazu beitragen?

Ist es für Sie in Ordnung, wenn Ihr Name, Position und der Name des Franchisesystems in einer Auflistung am Ende der Arbeit genannt werden? (*Alternativen: Name anonym, System nennen oder Branche/Tätigkeit des Systems anführen*)

## *Interviewleitfaden FranchisenehmerIn*

Carina Ofner, BA

### *HERZLICH WILLKOMMEN*

Ich möchte Sie herzlich zu meinem Interview begrüßen und bedanke mich für Ihre Zeit und Bereitschaft, daran teilzunehmen. Mein Name ist Carina Ofner und ich studiere Sales Management an der Fachhochschule *CAMPUS 02* in Graz. Meine Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising. Durch Ihre Unterstützung wird der theoretische Teil meiner Arbeit mit Ihrem Wissen und Erfahrungen der Praxis bereichert.

Ich möchte Sie höflich um Ihre Erlaubnis bitten, das Gespräch aufzuzeichnen. Dies ermöglicht mir im Nachhinein eine vollständige Transkription des Interviews und gestattet mir, keine Information von Ihnen zu verpassen. Alle Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und fließen anonym in die Masterarbeit ein, sodass es am Ende nicht nachvollziehbar ist, welche Informationen von welchem Interview stammen.

Gibt es dazu von Ihrer Seite Fragen, bevor wir mit dem Interview beginnen?

### *STRUKTURDATEN*

Name des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin:

Name des Franchisesystems:

Tätig als FranchisenehmerIn seit:

Standort:

Anzahl der MitarbeiterInnen:

### *THEMENBLOCK: FRANCHISING ALLGEMEIN*

1. Wenn Sie an Franchising denken, was bringen Sie damit als erstes in Verbindung?
2. Wie sind Sie auf die Idee gekommen FranchisenehmerIn zu werden? Welche Vor- und Nachteile bringt es Ihrer Ansicht nach mit sich?



1. Wie sind Sie auf das Franchisesystem aufmerksam geworden? Wie haben Sie sich darüber informiert?
2. Wie erfolgte die erste Kontaktaufnahme?
3. Welche Informationsmaterialien haben Sie erhalten? Welche waren davon besonders hilfreich?
4. Wie erfolgte der Bewerbungsprozess? Welche Schritte beinhaltet dieser? In welchem Zeitraum hat dieser stattgefunden?
5. Gab es Kriterien, die Sie erfüllen bzw. mitbringen mussten, um als FranchisenehmerIn in Frage zu kommen? Ich lese Ihnen einige Kriterienblöcke vor. Bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

**Persönliche Merkmale/Soft Skills :**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Fachwissen/Hard Skills**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Demographische Daten**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Finanzielle Anforderungen und Besitz**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Referenzen und Zeugnisse**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Sonstige:**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten. Welche darunter liegenden Ausprägungen sind für Sie unverzichtbar und welche verzichtbar?

6. Wie erfolgte die Entscheidung von Seiten des Franchisesystems, dass Sie als FranchisenehmerIn beginnen konnten? Warum glauben Sie, konnten Sie den Bewerbungsprozess erfolgreich abschließen? Was sind eventuelle Hürden für zukünftige BewerberInnen?
7. Was waren Ihre größten Bedenken, bevor Sie sich endgültig für diesen Weg entschieden haben? Was hat Sie dazu bewogen, diese zu überwinden?

8. Im theoretischen Part meiner Masterarbeit wird Franchising als Partnerschaft beschrieben, da FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn in puncto Erfolgshöhe voneinander abhängig sind. Was ist Ihre Meinung zu dieser Aussage? Bitte nennen Sie Gründe für Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung.

### THEMENBLOCK: PARTNERORGANISATION

9. Wie wurden Sie als neu gewonnene/r FranchisenehmerIn in das Franchisesystem integriert?
10. Haben Sie eine Form der Ausbildung erhalten? Welche Inhalte wurden vermittelt? Welche Bereiche (wie z.B. produktspezifisches, unternehmensbezogenes, branchenbezogenes, fachspezifisches, betriebswirtschaftliches usw. Wissen) waren für Sie essentiell?
11. Wie wurden Sie beim Aufbau Ihres Standortes unterstützt?
12. Wie werden Sie heute im Sinne einer laufenden Betreuung unterstützt? Wie unterscheidet sich diese Betreuung von der zu Beginn der Geschäftsbeziehung?
13. In welchen Bereichen zeichnet sich die Betreuung durch den/die FranchisegeberIn besonders aus bzw. in welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungsbedarf?
14. Welche Anreize bietet das Franchisesystem für Sie? Welche Anreize sind für Sie unverzichtbar bzw. verzichtbar?
15. Wie erfolgt die Kommunikation zwischen Ihnen und dem/der FranchisegeberIn/der Systemzentrale? Bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

#### Persönliche Kommunikation

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Telefonische Kommunikation

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Franchise-Handbuch

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Intranet

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Interne Rundschreiben / Newsletter

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Meetings und Tagungen

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Web 2.0 (z.B. Facebook, Blogs, etc.)

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

### Sonstiges:

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten.

## THEMENBLOCK: SYSTEMORGANISATION

16. Über wie viele MitarbeiterInnen verfügt die Systemzentrale? Wie ist diese organisiert? Wer ist Ihr Ansprechpartner für welche Belange?
17. Welche Dinge beschreiben Sie als am wichtigsten für eine erfolgreiche Systemorganisation?
18. Wie kommen Sie mit anderen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen in Verbindung? Gibt es einen regelmäßigen Austausch?
19. Wenn Sie sich vorstellen, dass Sie sich von Ihrem/Ihrer FranchisegeberIn bzw. dem Franchisesystem etwas wünschen können? Welche Wünsche würden Sie äußern?
20. Welche wesentlichen Tipps würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, der sich dazu entschließt Franchisenehmer/in zu werden?

## ZUM ABSCHLUSS

21. Gibt es zum Abschluss noch offene Punkte oder möchten Sie als Experte noch etwas dazu beitragen?

Ist es für Sie in Ordnung, wenn Ihr Name, Position und der Name des Franchisesystems in einer Auflistung am Ende der Arbeit genannt werden? (*Alternativen: Name anonym, System nennen oder Branche/Tätigkeit des Systems anführen*)

## *Interviewleitfaden FranchiseberaterIn*

Carina Ofner, BA

### *HERZLICH WILLKOMMEN*

Ich möchte Sie herzlich zu meinem Interview begrüßen und bedanke mich für Ihre Zeit und Bereitschaft, daran teilzunehmen. Mein Name ist Carina Ofner und ich studiere Sales Management an der Fachhochschule *CAMPUS 02* in Graz. Meine Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Partnergewinnung und Partnerorganisation im Franchising. Durch Ihre Unterstützung wird der theoretische Teil meiner Arbeit mit Ihrem Wissen und Erfahrungen der Praxis bereichert.

Ich möchte Sie höflich um Ihre Erlaubnis bitten, das Gespräch aufzuzeichnen. Dies ermöglicht mir im Nachhinein eine vollständige Transkription des Interviews und gestattet mir, keine Information von Ihnen zu verpassen. Alle Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und fließen anonym in die Masterarbeit ein, sodass es am Ende nicht nachvollziehbar ist, welche Informationen von welchem Interview stammen.

Gibt es dazu von Ihrer Seite Fragen, bevor wir mit dem Interview beginnen?

### *STRUKTURDATEN*

Name des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin:

Name des Unternehmens:

Position innerhalb des Unternehmens:

Tätig als FranchiseberaterIn seit:

### *THEMENBLOCK: FRANCHISING ALLGEMEIN*

1. Im theoretischen Part meiner Masterarbeit wird die Partnergewinnung im Franchising als essentieller Grundstein beschrieben, da FranchisegeberIn und FranchisenehmerIn in puncto Erfolgshöhe voneinander abhängig sind. Was ist Ihre Meinung zu dieser Aussage? Bitte nennen Sie Gründe für Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung.

2. Welche wesentlichen Vor- bzw. Nachteile bringt ein Franchisesystem Ihrer Ansicht nach mit sich im Vergleich zu einem Unternehmen mit mehreren Filialen?

### THEMENBLOCK: PARTNERGEWINNUNG

3. Wenn ein Franchiseunternehmen sich dazu entschließt, neue PartnerInnen gewinnen zu wollen, empfehlen Sie gewisse Schritte oder Tätigkeiten **bevor mit der aktiven Suche** begonnen werden kann? Finden Sie es in diesem Zusammenhang auch von Bedeutung, dass **Ziele der Akquisition** definiert werden?
4. Ich lese Ihnen einige Kriterienblöcke in Bezug auf das Anforderungsprofil vor. Bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

#### Persönliche Merkmale/Soft Skills :

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Fachwissen/Hard Skills

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Demographische Daten

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Finanzielle Anforderungen und Besitz

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Referenzen und Zeugnisse

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Sonstige:

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten. Welche darunter liegenden Ausprägungen sind für Sie unverzichtbar und welche verzichtbar?

5. Die nächste Frage behandelt die **Aktivitäten** zur Akquise/Ansprache von potenziellen Franchisenehmern und Franchisenehmerinnen. Ich lese Ihnen einige vor, bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig. Ich verstehe, dass viele Punkte systemindividuell entschieden werden müssen, würde Sie jedoch bitten von einer darüber geordneten Ebene zu beurteilen.

**Inserate in Lokalzeitschriften**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Inserate in Fachzeitschriften**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Radio**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Fernsehen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Eigene Website**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Direct Mailing**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Messen und Ausstellungen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Anwerbung durch bestehende FranchisenehmerInnen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Präsentation des Systems in Ausbildungsstätten**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Datenbank mit potenziellen KandidatInnen**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

**Sonstiges:**

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten.

6. Wenn ein Franchisesystem anschließend Bewerbungsunterlagen erhalten haben, welche weitere Vorgehensweise empfehlen Sie im Sinne eines **idealtypischen Bewerbungsprozesses**? Was darf man auf keinen Fall außer Acht lassen?

7. Besteht in Ihren Augen ein oder kein **Unterschied** zwischen der Gewinnung des/der **ersten, des/der zweiten oder des/der zehnten Franchisenehmers bzw. Franchisenehmerin**? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

### THEMENBLOCK: PARTNERORGANISATION

8. Wenn ein/e neu gewonnene/r FranchisepartnerIn gefunden wurde, was ist Ihre Empfehlung für eine **optimale Integration in ein bestehendes Franchisesystem**?
9. In Bezug auf die Form der **Grundausbildung** ist es Ihrer Meinung nach vorteilhafter für alle TeilnehmerInnen dieselbe Ausbildung oder individuelle Pakete anzubieten?
10. Ist es in Ihren Augen sinnvoller, wenn der **Aufbau des neuen Standortes** von dem/der FranchisegeberIn unterstützt wird oder wenn diese Aufgabe von den FranchisenehmerInnen alleine in die Hand genommen werden muss?
11. Welchen Unterschied sehen Sie in der **laufenden Betreuung** eines/r langjährigen Franchisenehmers/Franchisenehmerin und einem/einer der/die sich eher zu Beginn der Partnerschaft befindet?
12. Welche **Anreize** sollte ein Franchisesystem bieten, um FranchisepartnerInnen zu gewinnen und in weiterer Folge um die Geschäftsbeziehung langfristig zu erhalten und interessant zu gestalten?
13. Die letzte Frage zu diesem Themenblock behandelt das Thema interne **Kommunikation** - Ich lese Ihnen einige Möglichkeiten vor. Bitte sagen Sie mir, wie wichtig die einzelnen für Sie sind auf einer Skala von sehr wichtig, eher wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig.

#### Persönliche Kommunikation

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Telefonische Kommunikation

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Franchise-Handbuch

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Intranet

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Interne Rundschreiben / Newsletter

- sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

#### Meetings und Tagungen

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Web 2.0 (z.B. Facebook, Blogs, etc.)

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Sonstiges:

sehr wichtig  eher wichtig  weniger wichtig  überhaupt nicht wichtig

Bitte begründen Sie Ihre Antworten.

### THEMENBLOCK: SYSTEMORGANISATION

14. Was ist Ihre Empfehlung hinsichtlich eines idealen Aufbaus einer **Systemzentrale**? Welche Aufgaben müssen unbedingt vertreten sein?

15. Wie schätzen Sie einen Systemaufbau aus **finanzieller Hinsicht** ein?

16. Wenn Sie an ein bestehendes Unternehmen mit ein paar eigenen Standorten denken und dieses beschließt, dass ihre Leistung franchisetauglich ist, empfehlen Sie dem Unternehmen sich auf eigene Faust zu informieren oder benötigen sie Hilfe von außen, von ExpertInnen, eine Beratung um das Ganze ins Laufen zu bringen?

17. Was würden Sie einem Unternehmen das sich zu Beginn befindet in Bezug auf die **Wachstumsgeschwindigkeit** empfehlen?

18. Mich würde noch interessieren, welcher eine Punkt, Ihrer Meinung nach für eine erfolgreiche Franchisesystemorganisation ausschlaggebend ist?

### ZUM ABSCHLUSS

19. Gibt es zum Abschluss noch offene Punkte oder möchten Sie als Experte bzw. Expertin noch etwas dazu beitragen?

Ist es für Sie in Ordnung, wenn Ihr Name, Position und der Name des Unternehmens in einer Auflistung am Ende der Arbeit genannt werden? (*Alternativen: Name anonym, System nennen oder Branche/Tätigkeit des Systems anführen*)



# Projekt- und Ressourcenplan

Masterarbeit

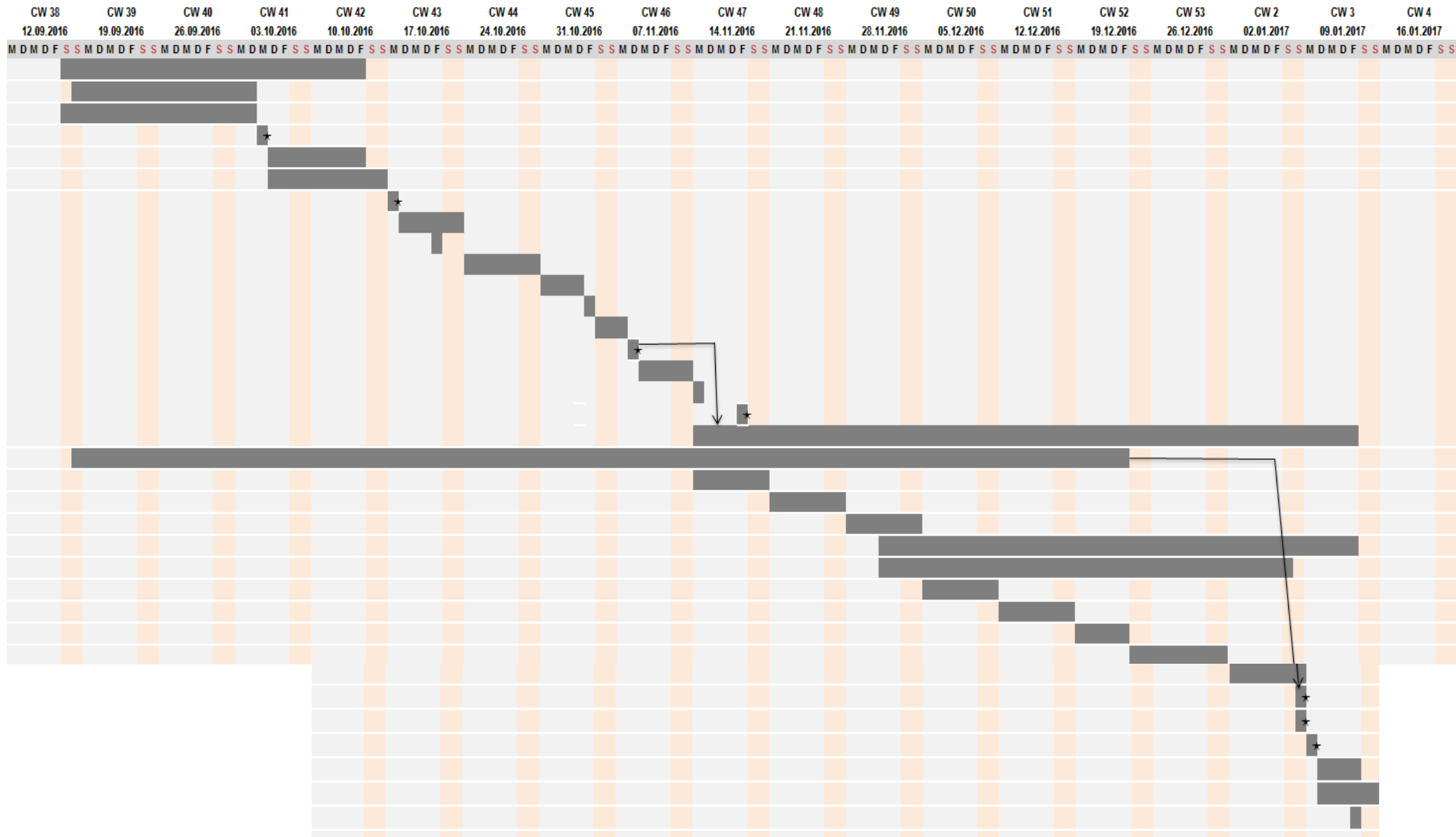
Carina Ofner

Start des Projektes 17.09.2016

Ende des Projektes 30.06.2017

	Aktivität	Startzeitpunkt	Dauer in Tagen	Endzeitpunkt		
1	<b>Planungs- und Konzeptionsphase</b>	17.09.2016	27	14.10.2016		
1.1	Recherchetätigkeiten	18.09.2016	16	04.10.2016		
1.2	Vorbereitung Erstgespräch	17.09.2016	17	04.10.2016		
1.3	<b>Erstgespräch Betreuer</b>	05.10.2016	1	05.10.2016		
1.4	Einarbeitung Feedback	06.10.2016	8	14.10.2016		
1.5	Vorbereitung DiplomandInnenseminar 1	06.10.2016	10	16.10.2016		
1.6	<b>DiplomandInnenseminar 1</b>	17.10.2016	1	17.10.2016		
1.7	Einarbeitung Feedback	18.10.2016	5	23.10.2016		
1.8	Feedback Betreuer für Zweitantritt	21.10.2016	1	21.10.2016		
1.9	Vorbereitung DS1 Zweitantritt	24.10.2016	6	30.10.2016		
1.10	Rücksprache mit Betreuer für DS1 Zweitantritt	31.10.2016	3	03.11.2016		
1.11	Unterlagen Upload DS1 Zweitantritt	04.11.2016	1	04.11.2016		
1.12	Vorbereitung DS1 Zweitantritt	05.11.2016	2	07.11.2016		
1.13	<b>DiplomandInnenseminar 1 Zweitantritt</b>	08.11.2016	1	08.11.2016		
1.14	Feedback einarbeiten	09.11.2016	4	13.11.2016		
1.15	MA-Vereinbarung Unternehmen unterzeichnet	14.11.2016	1	14.11.2016		
1.16	<b>Upload Moodle MA-Vereinbarung</b>	18.11.2016	1	18.11.2016		
2.0	<b>Theorieteil</b>	14.11.2016	60	13.01.2017		
2.1	Literaturrecherche	18.09.2016	96	23.12.2016		
2.2	Kapitel Dienstleistungen	14.11.2016	6	20.11.2016		
2.3	Kapitel Franchising	21.11.2016	6	27.11.2016		
2.4	Kapitel Akquise Teil 1	28.11.2016	6	04.12.2016		
2.5	Recherche Praxisteilpartner	01.12.2016	43	13.01.2017		
2.6	Untersuchungsdesign erstellen	01.12.2016	37	07.01.2017		
2.7	Kapitel Akquise Teil 2	05.12.2016	6	11.12.2016		
2.8	Kapitel Organisation Teil 1	12.12.2016	6	18.12.2016		
2.9	Kapitel Organisation Teil 2	19.12.2016	4	23.12.2016		
2.10	Puffer Weihnachtsferien	24.12.2016	8	01.01.2017		
2.11	Theoretisches Konzept erstellen	02.01.2017	6	08.01.2017		
2.12	<b>Theoretisches Konzept erstellt</b>	08.01.2017	1	08.01.2017		
2.13	<b>Untersuchungsdesign erstellt</b>	08.01.2017	1	08.01.2017		

2.14	<b>Treffen Betreuer</b>	09.01.2017	1	09.01.2017	
2.15	Einarbeitung Feedback und Korrekturen	10.01.2017	3	13.01.2017	
2.16	Vorbereitung DiplomandInnenseminar 2	10.01.2017	5	15.01.2017	
2.17	Unterlagen Upload DS2	13.01.2017	1	13.01.2017	
2.18	<b>DiplomandInnenseminar 2</b>	16.01.2017	4	20.01.2017	
2.19	Einarbeitung Feedback	20.01.2017	4	24.01.2017	
2.20	<b>Company Meeting - Update</b>	25.01.2017	1	25.01.2017	
3.0	<b>Praktischer Teil</b>	26.01.2017	77	13.04.2017	
3.1	Situationsanalyse durchführen Teil 1	26.01.2017	7	02.02.2017	
3.2	Situationsanalyse durchführen Teil 2	03.02.2017	6	09.02.2017	
3.3	Gesprächsleitfaden entwickeln	10.02.2017	5	15.02.2017	
3.4	Interviews durchführen Teil 1	16.02.2017	7	23.02.2017	
3.5	Interviews durchführen Teil 2	24.02.2017	9	05.03.2017	
3.6	Transkription der Interviews	16.02.2017	17	05.03.2017	
3.7	Auswertung der Interviews	06.03.2017	9	15.03.2017	
3.8	Analyse der Interviews	16.03.2017	14	30.03.2017	
3.9	<b>Empirische Erhebung abgeschlossen</b>	31.03.2017	1	31.03.2017	
3.10	Konzept für resize erstellen	01.04.2017	9	10.04.2017	
3.11	<b>Konzept für resize erstellt</b>	11.04.2017	1	11.04.2017	
3.12	<b>Treffen Betreuer</b>	12.04.2017	1	12.04.2017	
3.13	Vorbereitung DiplomandInnenseminar 3	13.04.2017	6	19.04.2017	
3.14	<b>DiplomandInnenseminar 3</b>	20.04.2017	4	24.04.2017	
3.15	Einarbeitung Feedback	25.04.2017	2	27.04.2017	
3.16	<b>Company Meeting - Update</b>	28.04.2017	1	28.04.2017	
3.17	Korrekturarbeiten	29.04.2017	12	11.05.2017	
3.18	Resümee verfassen	08.05.2017	3	11.05.2017	
4.0	<b>Endphase</b>	12.05.2017	49	30.06.2017	
4.1	<b>Abgabe ungebundene Masterarbeit</b>	12.05.2017	1	12.05.2017	
4.2	Feedback einarbeiten	01.06.2017	4	05.06.2017	
4.3	Korrekturarbeiten	01.06.2017	8	09.06.2017	
4.4	<b>Begutachtung Masterarbeit</b>	12.06.2017	6	18.06.2017	
4.5	Feedback einarbeiten	19.06.2017	7	26.06.2017	
4.5	Korrekturarbeiten	19.06.2017	7	26.06.2017	
5.0	<b>Abgabe der gebundenen Masterarbeit</b>	30.06.2017	1	30.06.2017	







<b>Meilensteinplan</b>			
<b>Projektplan Code</b>	<b>Meilenstein</b>	<b>Ausgangstermin</b>	<b>Ist-Termin</b>
<b>1.3</b>	Erstgespräch Betreuer	05.10.2016	05.10.2016
<b>1.6</b>	DiplomantInnenseminar 1	17.10.2016	17.10.2016
<b>1.12</b>	DiplomantInnenseminar 1 Zweitanritt	08.11.2016	08.11.2016
<b>1.15</b>	Upload MA Vereinbarung	18.11.2016	18.11.2016
<b>2.7</b>	Theoretisches Konzept erstellt	08.01.2017	08.01.2017
<b>2.11</b>	Untersuchungsdesign erstellt	08.01.2017	08.01.2017
<b>2.12</b>	Treffen Betreuer	09.01.2017	09.01.2017
<b>2.16</b>	Company Meeting Update	25.01.2017	
<b>3.7</b>	Empirische Erhebung abgeschlossen	31.03.2017	
<b>3.9</b>	Konzept für resize erstellt	11.04.2017	
<b>3.10</b>	Treffen Betreuer	12.04.2017	
<b>3.12</b>	Diplomantenseminar 3	20.04.2017	
<b>3.14</b>	Company Meeting – Update	28.04.2017	
<b>4.0</b>	Abgeben ungebundene Masterarbeit	12.05.2017	
<b>4.3</b>	Begutachtung Masterarbeit	12.06.2017	
<b>5.0</b>	Abgabe der gebundenen Masterarbeit	30.06.2017	

Marktforschungsplan				
Projektplan Code	Aktivität	Startzeitpunkt	Dauer in Tage	Endzeitpunkt
<b>2.9</b>	Recherche Praxisteil Partner	01.12.2016	43	13.01.2017
<b>2.10</b>	Untersuchungsdesign erstellen	01.12.2016	38	08.01.2017
<b>2.11</b>	<b>Untersuchungsdesign erstellt</b>	<b>08.01.2017</b>	<b>1</b>	<b>08.01.2017</b>
<b>3.1</b>	Situationsanalyse durchführen	26.01.2017	14	09.02.2017
<b>3.2</b>	Gesprächsleitfaden entwickeln	10.02.2017	5	15.02.2017
<b>3.3</b>	Interviews durchführen	16.02.2017	17	05.03.2017
<b>3.4</b>	Transkription der Interviews	16.02.2017	17	05.03.2017
<b>3.5</b>	Auswertung der Interviews	06.03.2017	9	15.03.2017
<b>3.6</b>	Analyse der Interviews	16.03.2017	14	30.03.2017
<b>3.7</b>	<b>Empirische Erhebung abgeschlossen</b>	<b>31.03.2017</b>	<b>1</b>	<b>31.03.2017</b>