

# Die Ideen der anderen

**FRANCHISE** Lange galt die Branche als intransparent. Inzwischen haben schwarze Schafe kaum noch eine Chance, zu stark tauschen sich Franchisenehmer untereinander aus. Ein exklusiver Vergleich der Verträge zeigt, wo dennoch Fallstricke lauern – und worauf Unternehmer achten müssen

[Text: Katja Wilke]



**D**ie Pizzakette war ihre große Hoffnung auf eine neue, selbstständige Existenz – und trieb sie in den Ruin. Die 45-Jährige fühlt sich ausgenommen: Als Franchisenehmerin könne sie 45 000 Euro im Monat machen, habe man ihr zugesagt. Doch mehr als 19 000 Euro hatte sie nie in der Kasse. „Sicherheit“, weiß die frühere Sachbearbeiterin heute, „ist in der Franchisebranche eine Illusion.“ Jetzt fechten die Kontrahenten ihren Streit vor Gericht aus.

Von Anfang an erlebte Hannah Körber (Name geändert) Rückschläge. Die Zentrale wollte Mitarbeiter schicken, die sie bei der Geschäftseröffnung im Verkauf unterstützen sollten. Niemand kam. Anders als versprochen erhielt sie weder Schulungen noch Hilfe beim Marketing. Auf die monatlichen Lizenzgebühren pochte der Franchisegeber trotzdem. Als nach einem halben Jahr der Umsatz noch immer weit unter den avisierten Zahlen lag und Körbers Ersparnisse aufgezehrt waren – 30 000 Euro hatte sie vor dem Start bereits für Ladeneinrichtung und Gebühren angezahlt –, begann ihr Mann, Teile seines Gehalts zuzuschießen. Nach einem Jahr gab Körber auf. „Hilfe kam nicht“, sagt sie bitter. „Dafür aber Kontrolle und Druck.“

Körbers Traum war der, den viele träumen: selbst Chef sein, dabei aber von einem starken

Partner unterstützt werden. Franchising klang für sie nach Netz und doppeltem Boden: Als Existenzgründer kauft man sich in ein etabliertes Geschäftskonzept ein, das sich bereits einen Namen gemacht hat. Man verantwortet den Betrieb und zahlt monatlich Gebühren an die Zentrale. Die übernimmt dafür das Marketing und besorgt Lieferanten, manchmal kümmert sie sich auch um die Buchhaltung.

Theoretisch klingt das überzeugend, in der Praxis tauchen immer wieder Probleme auf. Regelmäßig kommen Missstände ans Tageslicht, zuletzt bei Subway: Jahrelang waren die Partner der amerikanischen Sandwichkette in Deutschland unzufrieden, weil die Umsätze bei gleichbleibend hoher monatlicher Gebühr stagnierten. Aus der Zentrale kam aber keine Unterstützung durch das Marketing, beklagten zahlreiche Franchisenehmer. Gleichzeitig durften die Geschäftsführer vor Ort das Sortiment nicht anpassen. Der Weltoberer aus den USA hatte es nicht für nötig gehalten, sich auf den deutschen Markt einzustellen. Und seinen Franchisenehmern damit das Leben schwer gemacht.

Neben denen, die den Markt nicht verstehen, fliegen immer wieder Abzocker und Kriminelle auf, die die Unerfahrenheit potenzieller Franchisenehmer ausnutzen. Sie handelten der >



Dörthe Hagenuth für impulse (4)



**Wuchtbrummen**  
„Wir geben der Wurst die Würde zurück“ ist der Claim der Biopommesbudenkette Schmitt Foxy, gegründet von Tim Oehler (o.) und Partnern





**Herr der Herrchen** „Wer behauptet, dass alle Outlets gut laufen, lügt“, sagt Herwig Eggerstedt, Inhaber der Tierbedarfskette Das Futterhaus aus Elmshorn

Dirk Eisermann für impulse (4); Getty Images (2); Corbis; Zoonar; Image Point

Branche in der Vergangenheit einen schlechten Ruf ein, den sie lange nicht mehr abschütteln konnte. Zu Unrecht, wie Torben Leif Brodersen, Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbands (DFV), findet: „Franchise ist ein Spiegelbild der gesamten Unternehmenslandschaft“, sagt er nüchtern. „Insofern können natürlich auch innerhalb der sehr heterogenen Franchisewirtschaft schwarze Schafe vorkommen.“

Das Geschäftsmodell Franchise jedenfalls, es boomt. Der Umsatz ging zwar 2009 nach Angaben des DFV wegen des krisengeschüttelten Einzelhandels in Deutschland von 47 auf 44 Mrd. Euro zurück. Die Zahl der Beschäftigten in Franchiseunternehmen stieg aber im Vergleich zum Vorjahr um 1000 auf 459 000 an. Und die Zahl der Franchisegründungen wuchs um 4000 auf 61 000. Über 900 Systeme rangeln nach Marktanteile in Gastronomie, Handel, Dienstleistung oder Handwerk.

Seit 2006 trägt impulse mit dem jährlichen Ranking der besten Systeme dazu bei, Interessenten einen Überblick über die Branche zu verschaffen (zur Methodik: siehe rechts). Sieger ist, wie in den Vorjahren, die Mutter aller Restaurantketten, McDonald's. Unter den Topsystemen finden sich aber einige spannende Aufsteiger: Der US-Immobilienmakler Re/Max schoss zum Beispiel von Platz 37 auf den neunten Platz.

Erstmals bat impulse die Top 100 in diesem Jahr, unabhängig vom Ranking ihre Verträge für eine umfassende Analyse offenzulegen.

Bislang hüteten zahlreiche Systembetreiber Vertragsunterlagen, die die Zusammenarbeit mit ihren Franchisenehmern regeln, wie ein Staatsgeheimnis und händigten sie neuen Partnern erst kurz vor dem Unterzeichnungstermin zur Prüfung aus. Nicht selten lassen sie sich vorher eine Verschwiegenheitsvereinbarung unterschreiben. Umso überraschender waren die positiven Reaktionen auf die impulse-Aktion: Zwei Drittel der Franchisegeber schickten den Vertrag zu, 21 lehnten ab, ein Dutzend meldete sich nicht zurück.

Die Franchisegeber erkennen mittlerweile, wie wichtig Transparenz für Geschäft und Image sind. „Franchise im Jahr 2010 ist erwachsen geworden“, sagt Felix Peckert, der den Markt seit vielen Jahren beobachtet und Systeme berät. „Die Branche hat sich professionalisiert.“ Konzepte, die unsauber arbeiten, verschwinden heute schneller wieder vom Markt. In unzähligen Weblogs und -foren tauschen sich Franchisenehmer aus. „Es ist schwer geworden, mit Systemen an den Markt zu gehen, die nicht funktionieren“, sagt Ruth Dünisch, Rechtsanwältin in der Kanzlei Teclegal Habel. „Interessenten sind viel informierter als früher und stellen den Anbietern gezielte Fragen. Das macht es unseriösen Anbietern schwer.“

Ausgerechnet der DFV, der sonst für Transparenz eintritt, zeigte sich angesichts der Offenlegung von Verträgen demonstrativ skeptisch. Fast alle Unternehmen, die im Vorstand des Verbands vertreten sind – von McDonald's über den Fertighausbauer Town & Country >

## RANKINGKRIERIEN

Die Rangliste basiert auf einer Befragung der Franchisegeber und einer Bewertung von Experten. Dazu gehören neben der impulse-Redaktion der Wissenschaftler Heinz Klandt (European Business School, Oestrich-Winkel), der Rechtsanwalt Marco Hero (Sozietät Tigges, München) sowie die Franchiseberater Jörg Eckhold (Tönisvorst), Felix Peckert (Bonn) und Reinhard Wingral (Eckernförde). Insgesamt 13 Kriterien zu Dynamik und Nachhaltigkeit der Konzepte fließen in die Bewertung ein, unter anderem Firmenalter, Partneranzahl, Umsatz, Wettbewerbsdichte, Verdienstchance, Wachstum und Expansionschancen.

## Top 25

Zum vierten Mal legt impulse das Ranking der besten Franchisesysteme Deutschlands vor. Eine Kurzvorstellung der erfolgreichsten 25 Franchisegeber sowie Top-Ten-Listen aus den Bereichen Handel, Gastronomie, Handwerk/Bau und Dienstleistungen lesen Sie auf den folgenden Seiten. Eine Übersicht über das gesamte Ranking – samt Angabe, wie viele neue Partner die Systeme suchen – geben wir auf Seite 28. Weitere Infos: [www.impulse.de/franchise](http://www.impulse.de/franchise)

### MCDONALD'S



**1** Jeder der 259 deutschen Franchisenehmer betreibt im Schnitt vier McDonald's-Filialen. Während im Gastgewerbe 2009 der Umsatz im dritten Jahr in Folge sank, stieg die Zahl der McDonald's-Gäste um 3,2 Prozent und der Umsatz im ersten Halbjahr 2010 sogar um 4,5 Prozent.

### FRESSNAPF



**2** Rund 1100 Fressnapf-Filialen gibt es in Europa, allein in Deutschland sind es fast 770. Tierfreunde geben viel Geld für ihre Lieblinge aus: 1,2 Mrd. Euro betrug 2009 der europaweite Umsatz, ein Plus von 12,2 Prozent. Damit werden die Konkurrenten Futterhaus und Zoo & Co. auf Abstand gehalten.

### TOWN & COUNTRY HAUS



**3** Obwohl 2009 in Deutschland deutlich weniger Baugenehmigungen für Ein- und Zweifamilienhäuser erteilt wurden als im Jahr zuvor, blieb der Umsatz von Town & Country Haus stabil: Mit 326 Partnern baute das Unternehmen 2305 Häuser und erzielte damit einen Umsatz von 350 Mio. Euro.

### BACKWERK



**4** Der erst 2006 gestartete Pionier der Selbstbedienungsbäckereien hat in diesem Jahr bereits 206 Partner gefunden und gehört zu den fünf größten Bäckereiketten des Landes. Der Netto-Außenumsatz sämtlicher Backwerk-Betriebe betrug 2009 mehr als 120 Mio. Euro.

### BURGER KING



**4** Ganz im Gegensatz zum Whopper-Brater unter der Krise stark gelitten. Jetzt sollen es die Heuschrecken richten: Vor Kurzem ging das Burger-Business an den Finanzinvestor 3G Capital. In Deutschland betreibt die Fast-Food-Kette über 680 Restaurants.



## TOP TEN HANDWERK/BAU

Handwerker im Aufwind: Franchisesysteme mit Potenzial

### HANDWERK/BAU

1	Town & Country (3)
2	Portas (14)
3	Getifix (40)
4	Plameco (41)
5	Topa Team (44)
6	Einer. Alles. Sauber (48)
7	Optigrün Intern. (49)
8	Ytong Bausatzhaus (57)
9	Treppenmeister (67)
10	Waldberg-Haus (74)

Town & Country heißt der Sieger bei den Handwerkssystemen. Der Hausbau-, -renovierungs- und -verkaufsspezialist hat in den vergangenen Jahren eine Erfolgsgeschichte hingelegt: Während das Unternehmen 1997 gerade mal 67 Häuser verkaufte, waren es 2009 schon 2305. Der Zweitplatzierte, der Handwerksdienstleister Portas, machte in diesem Jahr einen Sprung: von Platz 24 auf 14. Der Bausanierer Getifix konnte sich im Mittelfeld halten, büßte aber sieben Plätze ein und rangiert nun auf Platz 40. In den Top Ten der Gesamtwertung ist das Handwerk noch unterproportional vertreten. Experten bescheinigen der Branche aber viel Potenzial. Sie erwarten, dass sich in den nächsten Jahren neue Systeme etablieren.

bis zum System des DFV-Präsidenten Dieter Fröhlich, der Musikschule Fröhlich –, lehnten es ab, Musterverträge zu schicken. Darin befände sich zu viel Know-how, so die gängige Begründung für die Zurückhaltung, auch vonseiten einiger auf Franchise spezialisierter Berater und Anwälte. Ein gut vernetzter Experte findet eine andere Erklärung: „Natürlich geht es denen auch darum, das bei ihnen angesammelte Wissen und Know-how zu monopolisieren.“

Keine Frage: Der Franchiseverband hat viel erreicht für die Branche. Wer Mitglied werden will, muss strengen Anforderungen gerecht

werden. Zudem vergibt der DFV Zertifizierungen, die für Interessenten ein wichtiger Wegweiser auf der Suche nach seriösen Systemen sind. Die Prüfsiegel sind für die Unternehmen ein gutes Mittel, um qualifizierte Franchisenehmer für sich zu gewinnen – was derzeit nicht leicht ist. Zahlreiche Systeme stehen unter großem Expansionsdruck und suchen dringend Interessenten. „Der Wettbewerb der Franchisegeber um Systempartner steigt“, hat Brodersen beobachtet.

Die Branche ist nach wie vor unübersichtlich. Ein Vergleich der Vertragswerke kann mit dazu beitragen, etwas mehr Transparenz zu schaffen. Selbst für Unternehmer, die Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Vertrieb haben, sind die komplizierten Klauseln zum Teil verwirrend. Viele Regelungen ähneln sich, was auch daran liegt, dass eine Handvoll Kanzleien die erfolgreichsten Systeme in Deutschland berät.

Wasserdicht ist bei den meisten Systemen die Widerrufsbelehrung. Hier kann sich niemand Schnitzer leisten: Wenn sie fehlt oder fehlerhaft ist, kann der Franchisenehmer den Vertrag auch Jahre später noch widerrufen. Den Erhalt der Erklärung lassen sich die Franchisegeber deswegen quittieren. Ebenso regelmäßig lassen sie sich bestätigen, dass sie ihren vorvertraglichen Aufklärungspflichten nachgekommen sind, etwa zum Marketingkonzept, zur Anzahl und Entwicklung der Franchisenehmer, zur Fluktuation, zum durchschnittlichen Jahresumsatz, zu Topumsätzen und Rentabilität.

Mal bekommt der Gründer die Punkte, über die er belehrt wurde, einzeln aufgeführt – >

### MRS. SPORTY



**6** Laut Branchenverband DSSV waren 2009 sieben Millionen Deutsche Mitglied in Fitnessklubs, gut eine Millionen mehr als 2008. Zu den Gewinnern der Branche, die jährlich 3,4 Mrd. Euro Umsatz macht, gehören die Klubs der mehr als 300 Mrs.-Sporty-Partner, in denen nur Frauen trainieren.

### TEE GSCHWENDNER



**7** Der Teefachhändler gehörte in den 70er-Jahren zu den Ersten, die das Franchisesystem in Deutschland einführten. Heute bringt es das Unternehmen aus Meckenheim auf 121 Filialen, expandiert nach Brasilien und Saudi-Arabien. Und es will sogar den US-Amerikanern das Tee-trinken schmackhaft machen.

### VOM FASS



**8** Essig, Öl, Weine und Hochprozentiges direkt aus dem Fass – alles hübsch verpackt in Fläschchen, Karaffen und Krüge. Das sieht aus wie im Koch-Magazin und passt perfekt in den derzeitigen Besseren-essen-Boom: Vergangenes Jahr noch auf Platz 18 rückt Vom Fass jetzt vor.

### RE/MAX



**9** Wer kein Vertrauen mehr in Staat oder Banken hat – und das sind derzeit viele –, kauft Gold oder: Immobilien. Gut für Re/Max mit seinen weltweit knapp 100 000 Maklern. Allein in Deutschland will das Netzwerk die Zahl seiner Franchisepartner bis 2012 fast verdoppeln.

## TOP TEN HANDEL

Tiere gehen immer – auch im Franchising

### HANDEL

1	Fressnapf (2)
2	Backwerk (4)
3	Tee Gschwendner (7)
4	Vom Fass (8)
5	Baby One (10)
6	Das Futterhaus (12)
7	Mobilcom-Debitel (16)
8	Apollo-Optik (19)
9	Zoo & Co. (22)
10	Blume 2000 (26)

Für ihr Haustier machen die Deutschen gern Geld locker. Davon profitieren Marktführer Fressnapf, Konkurrent Futterhaus sowie Zoo & Co. Die Tierbedarfsketten konnten sich im Ranking alle leicht verbessern. Ein Ende des Höhenflugs ist nicht abzusehen: Sie wollen den großen Supermärkten weiter Marktanteile abjagen. Zulegen konnten auch Tee Gschwendner und der Händler Vom Fass, der Essig, Öl, Wein, Likör und Spirituosen frisch vom Fass vertreibt. Backwerk, 2009 ein Shootingstar – der Bäckereidiscounter schoss von Platz 24 auf 5 –, machte einen weiteren Platz gut. Im Handel gilt: Mit einem guten Konzept geht alles.

wie zum Beispiel beim Studienkreis (Platz 14 im Ranking) –, anderen Anbietern reicht eine Unterschrift unter einer pauschalen Feststellung. Der Getränkeabholmarkt Hol' ab (Platz 98) lässt sich etwa, wie viele andere auch, im Vertrag zusichern, dass der Franchisenehmer vor der Vertragsunterschrift genug Zeit hatte, das System ausgiebig kennenzulernen.

Auf diese Erklärung zu pochen ist extrem wichtig für die Franchisegeber. Denn sobald im Vertragsverhältnis Probleme auftauchen und der Franchisenehmer sich vorzeitig aus dem Vertrag lösen möchte, etwa weil die Produkte des Systems nicht konkurrenzfähig sind oder

die Marke unter Imageproblemen leidet, moniert er regelmäßig, vor Vertragsschluss nicht richtig informiert worden zu sein.

Streitigkeiten vorzubeugen ist nicht leicht. Im Grunde ist Franchising fast auf Reibereien angelegt: Meist im dritten Jahr fangen die Kleinunternehmer vor Ort an, am Nutzen ihres Systems zu zweifeln. „Dann kehrt Routine ein“, hat Ruth Dünisch beobachtet. „Der Franchisenehmer kann vom Franchisegeber kaum noch etwas hinzulernen, und so mancher fragt sich dann, warum er nicht allein weitermacht, mit dem Wissen, das er bis dahin vermittelt bekommen hat.“ Da die Verträge oft länger laufen, versuchen die Franchisenehmer, sich vom Vertrag zu lösen. Es beginnt eine Schlammschlacht, die nicht selten vor Gericht endet. Hier hat der Franchisenehmer die Nase vorn, die Rechtsprechung nimmt ihn gewöhnlich in Schutz. Zwar hat der Bundesgerichtshof klargestellt, dass auch Existenzgründer grundsätzlich wie Unternehmer zu behandeln sind. In der Praxis sieht das aber oft anders aus. „Ob ich ein Franchisesystem betreibe oder eine ‚Hörzu‘ abonniere, ist egal – vor Gericht wird der Franchisenehmer wie ein Konsument und nicht wie ein Unternehmer behandelt“, sagt Peckert.

Tatsächlich hapert es in der Praxis oft an der vorvertraglichen Aufklärung. Hier halten sich zahlreiche Franchisegeber bedeckt. Ein Klassiker ist die Behauptung, sämtliche Outlets würden sehr gut laufen. „Wer das behauptet, lügt“, sagt Herwig Eggerstedt, Inhaber der Tierbedarfskette Das Futterhaus. Immer wieder gebe es auch bei starken Systemen und guten >

### BABY ONE



**10** Wie ein Kleinkind wächst Baby One Jahr für Jahr. Langsam, aber stetig klettert die Babyfachhandelskette im Ranking, jetzt kann sie schon laufen. Zurzeit hat Baby One 28 Filialen bundesweit. Wer mag da noch behaupten, die Deutschen bekämen zu wenig Kinder?

### ZGS SCHÜLERHILFE



**11** Ein guter Schulabschluss entscheidet über den Start ins Erwachsenenleben und über die spätere Karriere. Diese Elternweisheit beschert ZGS Schülerhilfe eine Menge Zulauf. In diesem Jahr haben die 339 Nachhilfelehrer so sogar den direkten Konkurrenten Studienkreis überholt.

### DAS FUTTERHAUS



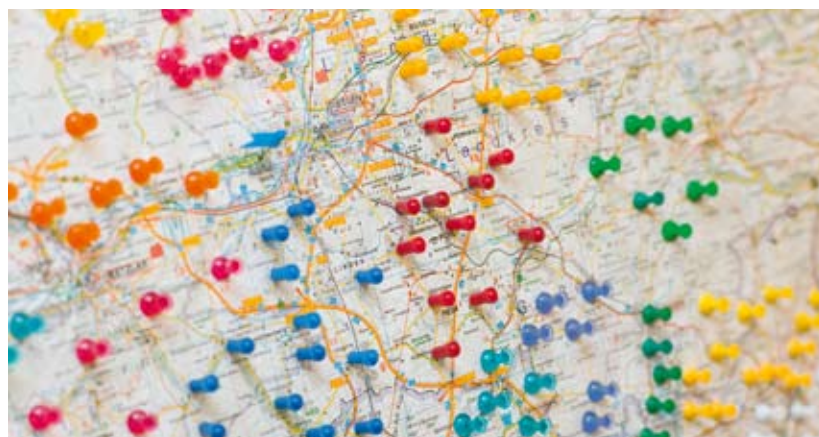
**12** Der Zoofachhandel hat wieder zugelegt, er steigerte die Zahl der Verkaufsfläche, der Filialen und der Franchisenehmer. Das wird belohnt mit einem Platz in den Top Twelve. Die Zahl der Franchisenehmer soll von im Augenblick 111 rapide auf 185 in zwei Jahren anwachsen.

### MORGENGOLD



**13** Das klappt ja wie das Brötchenbacken. Der Frühstücksbringdienst wächst stark, hat nun bereits 92 Partner und will noch mehr haben. 151 sind vorgesehen. Franchisenehmer werden also gesucht. Gern in der Pampa, denn Morgengold ist dort stark, wo der nächste Bäcker weit weg ist.





**Familienbetrieb** In Heidi Webers Frühstücksbringdienst fassen sowohl ihr Mann Bernhard Lange als auch ihre Tochter Yvonne Kurz mit an. Mit Unterstützung ihrer Mutter hat Yvonne vor Kurzem ihr eigenes Morgengold-Outlet eröffnet

Frank Seifert für impulse (4); Fronline; DK Images; TV-yesterday; Getty Images

Standorten Franchisenehmer, die straucheln. Eggerstedt versucht, diese durch zusätzliches Marketing, Beratung oder die Hilfe anderer Franchisenehmer aufzubauen. Das klappe aber auch nicht immer. Zur Not müsse man, wenn „wirklich alles“ versucht wurde, kündigen – was in der Praxis auch vorkomme.

Die Pizzakette Joey's räumt ebenfalls ein, sich gegebenenfalls von schwachen Partnern zu lösen. „Wir haben im Schnitt 25 Neueröffnungen im Jahr. Da können auch Partner dabei sein, bei denen sich im Nachhinein herausstellt, dass sie der Aufgabe nicht gewachsen sind“, sagt Geschäftsführer Karsten Freigang. Das zeige sich gewöhnlich recht schnell, nach ungefähr einem halben bis drei Viertel Jahr.

Gescheiterte und enttäuschte Gründer machen sich immer wieder in Internetforen und Franchise-Blogs Luft. Freigang ärgert das: „Wenn in einem ansonsten erfolgreichen System jemand scheitert, bekommt das eine hohe Aufmerksamkeit. Bei Einzelkämpfern kräht kein Hahn danach, dabei sind aus unternehmerischer Sicht die Gründe meist völlig identisch.“ Es laufe nicht immer alles glatt. „Wo wie bei uns 125 Charaktere miteinander arbeiten, teilweise mit abweichenden Strategievorstellungen, kann es immer Konflikte geben. Entscheidend ist, dass man sie so löst, dass alle damit leben können.“

Weder Das Futterhaus noch Joey's Pizza haben ihre Verträge gegenüber impulse offengelegt, betonen aber, dass sie Interessenten grundsätzlich ausreichend Zeit geben, die Ver-

einbarungen zu prüfen. Immer wieder kommt es vor, dass Gründer hierbei nicht sorgfältig genug sind. Dabei liefern die Verträge in der Regel deutliche Indizien dafür, ob das Korsett, in dem sie künftig arbeiten, zu ihren Vorstellungen und Fähigkeiten passt. So hat man in einem großen, weltweit aufgestellten System kaum unternehmerische Freiheiten, während sich kleinere Betreiber – in Maßen – über Input und Eigeninitiative der Partner freuen.

Franchise ist ein Spagat: Der Gründer soll eine ausgeprägte Unternehmerpersönlichkeit sein, es aber gleichzeitig ertragen, dass ihm ständig jemand auf die Finger schaut. Der Rahmen seiner Selbstständigkeit ist nicht selten eng gesteckt. Franchisegeber räumen sich umfangreiche Kontrollbefugnisse ein, um sicherzustellen, dass ihre Marke gepflegt und das öffentliche Erscheinungsbild nicht verwässert wird. Schludern bei der Buchhaltung beispielsweise kann sich kein Franchisenehmer erlauben, weil jederzeit der Systembetreiber auftauchen kann. Die britische Kette Expense Reduction Analysts (Platz 64), deren Franchisenehmer Unternehmen bei der Kostensenkung beraten, behält sich zum Beispiel das Recht vor, zu jeder Zeit während der normalen Geschäftszeiten nach mindestens 24-stündiger Vorankündigung sämtliche Jahresabschlüsse und Kontenaufstellungen des Franchisenehmers zu kontrollieren oder gar mitzunehmen.

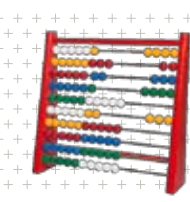
Der frischgebackene Gründer muss auch akzeptieren, dass er unter dem Dach einer starken Marke nicht mal so einfach seinen >

**PORTAS**



**14** Mehr als 500 Fachbetriebe in 13 europäischen Ländern bieten Renovierungsleistungen unter dem Namen Portas. Das Angebot reicht von Haustüren über Möbel bis hin zum Insektenschutz. In der aktuellen Rangliste machte Portas mit seinen 179 Partnern einen Sprung von Platz 24 auf 14.

**STUDIENKREIS**



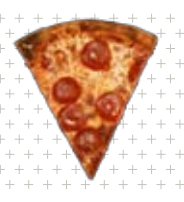
**14** Der Markt für Nachhilfeunterricht boomt. Studienkreis unterrichtet an rund 1000 Standorten in Deutschland Schüler. Etwa 40 Prozent der Niederlassungen leiten die 228 Franchisenehmer. Obwohl ihre Zahl leicht rückläufig ist, will die Firma in zwei Jahren schon 275 Partner haben.

**MOBILCOM-DEBITEL**



**16** Mit rund 1000 Filialen und 6000 Vertriebsstellen gilt Mobilcom-Debitel als die Nummer drei in Deutschlands Mobilfunkmarkt. Die Zahl der Franchisenehmer des krisen- und skandalgeschüttelten Unternehmens stieg im vergangenen Jahr von 179 auf 204. Bis 2012 sollen es 260 Partner sein.

**HALLO PIZZA**



**17** In 165 Filialen erzielte Hallo Pizza 2009 einen Umsatz von 73,1 Mio. Euro. Zwar konnte die Firma aus Langenfeld ihren Hauptwettbewerber Joey's Pizza im aktuellen impulse-Ranking überholen. Dennoch rutschte das Unternehmen von Rang 7 auf Platz 17 ab.





## CHECKLISTE FRANCHISEVERTRAG

Was Sie vor einem Abschluss auf jeden Fall beachten müssen

**Standort** Der entscheidet mit über den Erfolg. Finanzierende Banken sehen es gern, wenn der Franchisegeber die Suche übernimmt und den Standort stellt. Der hat die nötige Erfahrung und die Kapazitäten.

**Gebietsschutz** Längst nicht alle Franchisegeber sichern ihn zu. Darauf können Gründer aber nur verzichten, wenn Marke und Standort sehr stark sind. Einige Systeme gewähren nur eine temporäre Absicherung vor Konkurrenz: Schafft es der Gründer nicht, innerhalb einer bestimmten Zeit eine vordefinierte Anzahl von Kunden zu gewinnen, kann der Franchisegeber dessen Gebiet verkleinern oder es für andere öffnen.

**Einstiegsgebühren** Sie variieren erheblich, je nach Ausstattung und Unterstützung durch den Franchisegeber. Achtung: Die Gebühr sollte bei Vertragsverlängerung nicht erneut anfallen. Laufende Gebühren werden meist prozentual vom Nettoumsatz errechnet. Sie umfassen oft auch Umsätze aus Produkten oder Dienstleistungen, die nicht zum Franchisekonzept gehören.

**Entwicklung** Der Franchisegeber sollte informieren über Marktbedeutung des Systems, Fluktuation, Wettbewerbsvorteile, mögliche Bezugspflicht von Waren oder Dienstleistungen und Mindestumsätze. Selbstverständlich auch über Umsätze,

Gewinne, Kosten, Investition, Finanzierung.

**Erfahrungen** Nie Vertrag abschließen, ohne vorher mit anderen Franchisenehmern des Systems gesprochen zu haben: Sind Vorhersagen eingetroffen? Wie ist die Qualität der Leistungen des Systems? Lässt es sich weiterentwickeln?

**Laufzeit** Ein Recht auf Verlängerung haben Franchisenehmer nur nach Abmachungen im Vertrag, was regelmäßig angeboten wird. Eine lange Laufzeit ist wichtig, damit sich hohe Investitionen amortisieren. Unbedingt sollten Gründer darauf achten, dass sie am Ende gegebenenfalls eine angemessene Abfindung für ihren Kundenstamm erhalten.

Laden schließen darf. Der Computerreparaturservice Cervis (Platz 95) etwa schreibt vor, dass seine Systempartner verpflichtet sind, während einer Kernzeit an Wochenarbeitsagen von 8 bis 19 Uhr erreichbar und „leistungsfähig“ zu sein. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit für einen Unternehmer. Schwarz auf weiß niedergeschrieben, wirkt die Regel für einen formal Selbstständigen aber doch fremd.

Zudem bekommt der Gründer häufig straffe Vorgaben zu den Erlösen. Beim Handwerksdienstleister Portas (Platz 14) verpflichtet sich der Franchisenehmer, verkürzt gesagt, einen Umsatz zu erzielen, der höchstens 20 Prozent unter dem jährlichen Durchschnittsumsatz liegt, den andere Franchisenehmer seiner Region erzielen. Schafft er das in zwei aufeinanderfolgenden Jahren nicht, kann der Franchisegeber kündigen oder das Gebiet verkleinern.

Ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse geht nichts. Einschlägiges Know-how ist zwar kein Garant für einen Erfolg, der Franchisegeber kann aber zumindest berechtigt hoffen, dass sein Partner in der Lage ist, den Standort zu halten und auszubauen. Schon am Anfang unterschätzen Gründer immer wieder die anfallenden Kosten. Neben der Einstiegsgebühr (die zum Beispiel beim Frauenfitnesskonzept Mrs. Sporty 34 900 Euro, bei Re/Max 28 000 Euro und bei der Diätprogrammreihe Calory Coach 11 500 Euro beträgt) und den Einrichtungskosten fallen laufende monatliche Gebühren sowie Miete und Kautions für den Standort, Marketing- und IT-Kosten an.

Berater Peckert glaubt, dass sich Gründer mit ein paar gezielten Fragen einen groben >

### JOEY'S PIZZA



**18** Rund 160 Filialen hat Joey's Pizza jetzt in Deutschland, das sind drei Dutzend mehr als noch vor einem Jahr. Entsprechend stieg 2009 der Umsatz, um neun Prozent auf 80,3 Mio. Euro. Wachsen will Joey's Pizza derzeit vor allem in Nordrhein-Westfalen.

### APOLLO-OPTIK



**19** Brille? Fielmann. Dagegen ist schwer anzukommen. Apollo-Optik versucht es trotzdem und hat sich durch frech-aggressives Marketing auf dem zweiten Platz der deutschen Optikerfilialketten festgesetzt. Im März wurde die 700. Filiale eröffnet. So viele hat nicht einmal Fielmann.

### MUSIKSCHULE FRÖHLICH



**20** Die Angst vor dem sozialen Absturz spielt Musikschulen in die Hände: Wer Flöte übt, spielt nicht mit den Schmuddel-, sprich Hartz-IV-Kindern. Der Franchiseanbieter profitiert von einem zweiten Trend: Verstärkt schreiben sich auch Erwachsene in Musikschulen ein, um ein Instrument zu erlernen.

### SUBWAY



**21** Suboptimale Standorte, unzufriedene Partner, arg viele Gerichtsverfahren: Die Sandwichkette bringe die Franchisebranche in Verruf, befürchten Verbandsvertreter. Subway ist die Vorwürfe am „weltweit etablierten Konzept“ leid und stärkt die Franchisenehmer in der Führung ihrer Restaurants.

## TOP TEN GASTRONOMIE

Die Klassiker bleiben vorn, die Pizzadienste stürzen ab

GASTRONOMIE	
1	McDonald's (1)
2	Burger King (4)
3	Hallo Pizza (17)
4	Joey's Pizza (18)
5	Subway (21)
6	Vapiano (23)
7	Kentucky F. Chicken (23)
8	Call a Pizza (43)
9	Kochlöffel (47)
10	Jannys Eis (50)

Schnellrestaurants und Bringdienste sind die Klassiker in der Franchisebranche. McDonald's schafft es regelmäßig auch in der Gesamtwertung auf den ersten Platz. Konkurrent Burger King, in den Top Ten auf Platz 2, sackt in der Gesamtwertung auf den vierten Platz ab. Stärker stürzen die beiden Bringdienste Joey's und Hallo Pizza ab, die seit Jahren mit harten Bandagen um die Vorherrschaft im Markt kämpfen: Hallo Pizza fiel von Platz 7 auf 17 zurück, Joey's von Platz 6 auf 18. Auch Subway rangiert nur noch auf Platz 21. Immer wieder geriet die Sandwichkette in die Schlagzeilen, weil Franchisenehmer unzufrieden waren.

Eindruck davon verschaffen können, ob ein profitables Arbeiten in dem jeweiligen System möglich ist. So sollten sie unbedingt in Erfahrung bringen, wie hoch das Wachstumstempo der vergangenen drei Jahre war, wie viele Insolvenzen es gab, wie viele Betriebe verkauft oder endgültig geschlossen wurden, wie hoch das durchschnittliche Einkommen der Top-50-Franchisenehmer ist – und sich die Antworten notieren. „Kurz vor der endgültigen Vertragsunterzeichnung sollte man den Franchisegeber bitten, dass er das unterzeichnet. Wenn er damit ein Problem hat, sich beispielsweise darüber aufregt, dass man schon zu Beginn miss-

trauisch ist, sollten die Alarmglocken angehen.“ Gründer müssen knallhart kalkulieren. Sonst wird aus der neuen Existenz schnell eine Privatinsolvenz. „Auch Franchise kann die Regeln des Kapitalismus nicht außer Kraft setzen“, warnt Anwalt Jan Patrick Giesler, der im Bonner Büro der Kanzlei Meyer-Köring Franchiseunternehmer berät. Ob Frittenbude, Nagelstudio oder Makleragentur – das Franchisesystem ist ein auf Rentabilität getrimmtes Wirtschaftsunternehmen und kein Streichelzoo.

Besonders wenn Systeme auf dem Markt unbekannt sind, sollten Gründer die Klauseln akribisch durchleuchten. Bankberater berichten, dass sie in Verträgen, die mit Finanzierungsanfragen eingereicht werden, immer wieder auf Passagen stoßen, die man beim ersten Lesen leicht übersieht. Da sitzt dann plötzlich die Schiedsstelle in Luxemburg und als Gerichtsstand wird New York festgelegt, was sich bei Streitigkeiten in den seltensten Fällen zugunsten des Franchisenehmers auswirken dürfte.

Seriöse Franchisegeber versuchen, Streitigkeiten schon durch eine sorgfältige Kandidatenauswahl vorzubeugen. Tim Oehler hat dabei am Anfang schwere Fehler gemacht. Er betreibt mit seiner Frau und dem Partner Marc Pagel die Currywurstbudenkette Schmitt Foxy Food. Ein Luxusimbiss, der mit schmierigen Frittenbuden nichts mehr gemein hat. Das Interieur ist durchgestylt, die Produkte sind hochwertig und werden eigens aufwendig produziert. „Wir geben der Wurst die Würde zurück“ ist der Claim, den sich Oehler und Kollegen für ihre Kette erdacht haben. Acht Filialen gibt es

mittlerweile bundesweit, die von Franchisenehmern betrieben werden.

Am Anfang boten die Schmitt-Foxy-Food-Macher eine gute Angriffsfläche für „Franchise-touristen“, ärgert sich Oehler heute. Bewerber bekamen nach kurzer Zeit alle Informationen über die Geschäftsidee. „Einer eröffnete nach den Gesprächen mit uns eine Currywurstbude mit ähnlichem Konzept“, sagt Oehler. Nach kurzer Zeit musste der Nachahmer allerdings wieder schließen, die Qualität stimmte nicht. Oehler hat daraus Lehren gezogen: „Wir sind vorsichtiger geworden mit den Infos, die wir rausgeben.“ Bewerber werden jetzt gründlich durchleuchtet, bevor sie den Vertrag und vor allem das Handbuch, in dem die Zusammenarbeit im Detail geregelt ist, erhalten.

Problematisch in der Beziehung der Franchisepartner sind oft die Laufzeiten der Verträge. In den impulse vorliegenden Dokumenten ist die Dauer häufig auf fünf Jahre angesetzt, regelmäßig gibt es auch Verlängerungsoptionen. Bei der Sprachschule Mortimer English Club (Platz 72) verlängert sich die Laufzeit automatisch um 24 Monate, sofern der Vertrag nicht zwölf Monate vor Ablauf der Vertragslaufzeit gekündigt wird, beim Autodienstleister Mister Bill (Platz 88) hat der Franchisenehmer nach fünfjähriger Vertragslaufzeit die Möglichkeit, einmalig um zwei Jahre zu verlängern. Anschließend können beide Seiten jährlich kündigen. Einerseits binden solche Abmachungen den Gründer für viele Jahre, ohne dass er weiß, wie die Geschäfte laufen werden; auf der anderen Seite helfen die langen Laufzeiten sicherzustellen, dass sich seine zum Teil erheblichen Investitionen amortisieren. Zwar kann der Franchisegeber auch vorzeitig kündigen, doch dafür muss ein wichtiger Grund vorliegen.

Bei der Heiratsagentur Traumhochzeit (Platz 71) aus Velbert muss dazu das Vertrauensverhältnis so nachhaltig gestört sein, dass eine Fortsetzung des Vertrags nicht in Betracht kommt. Beim Frühstücksbringdienst Morgengold (Platz 13) liegt ein Kündigungsgrund vor, wenn der Vertragspartner ein halbes Jahr lang die vorgegebenen Leistungsvorgaben verpasst.

Morgengold-Franchisenehmerin Heidi Weber ist davon weit entfernt. Weber und ihre Tochter führen zwei Bringdienste mit jeweils rund 2500 Kunden in Gießen. Früher war sie Franchisenehmerin bei einem anderen Brötchenbringdienst und kam auf nicht mehr als 200 bis 300 Kunden. Das Geschäftsmodell beider Franchiseketten ist vergleichbar, dennoch bemerkte Weber gravierende Unterschiede. „Früher haben wir unsere Gebühr bezahlt, und

## TOP TEN DIENSTLEISTUNGEN

Demografie sei Dank: Sport, Gesundheit, Pflege sind gefragt

Steffi Graf ist nicht zu stoppen: Ihr Frauenfitnesscenterkonzept Mrs. Sporty arbeitet sich weiter nach vorn. In der Gesamtwertung landete die Kette auf Platz sechs. Sportsysteme gelten unter Experten als zukunftsträchtig. Ganz besonders gut entwickeln werden sich in den nächsten Jahren daneben Gesundheits- und Pflegekonzepte, schließlich wird die Zahl älterer Menschen ständig steigen. Einen rasanten Aufstieg unter den Dienstleistern legte der Immobilienmakler Re/Max hin. 2009 lag das Unternehmen noch auf Rang 37, jetzt auf Platz 9. Auch Nachhilfe für die lieben Kleinen funktioniert nach wie vor gut: Weit vorn landeten wieder ZGS Schülerhilfe und Studienkreis.

DIENSTLEISTUNGEN	
1	Mrs. Sporty (6)
2	Re/Max (9)
3	ZGS Schülerhilfe (11)
4	Morgengold (13)
5	Studienkreis (14)
6	Musikschule Fröhlich (20)
7	Pirtek (25)
8	Avis (26)
9	Scheiben-Doktor (28)
10	Wintec Autoglas (30)

das war's“, erinnert sie sich. Bei Morgengold nimmt Weber dagegen regelmäßig an Fortbildungsveranstaltungen teil. Außerdem erhält sie durch das Verhandlungsgeschick des Franchisegebers deutlich bessere Einkaufspreise bei den Lieferanten als früher. „Die Organisation ist viel professioneller“, so Weber.

Gründer müssen also für sich das passende System finden. Was nicht passt, kann in der Regel auch nicht passend gemacht werden: Die Bereitschaft von Franchisegebern, Vertragsbestimmungen zu verhandeln, ist begrenzt. „Je größer ein System, desto weniger lässt sich machen“, sagt Anwalt Marco Hero aus der Kanzlei Tigges. Wenn ein Franchisegeber europa- oder weltweit agiere, könne er sich Einzelabsprachen wegen der ausufernden Kosten für die dadurch notwendige Kontrolle nicht leisten.

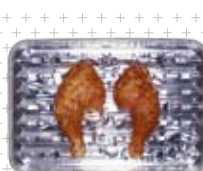
Umso wichtiger ist es, auf ein aussichtsreiches System zu setzen. Der Fast-Food- und Lieferkettenmarkt gilt in Deutschland als gesättigt, gute Systeme setzen sich aber nach Expertenmeinung immer durch. Der DFV rät Existenzgründern, sich auch in anderen Branchen umzusehen: Viele Dienstleistungen laufen derzeit sehr gut, besonders Sportkonzepte. Potenzial sehen Experten auch im Handwerk und in der boomenden Gesundheits- und Pflegebranche – wenn der Bewerber die richtige Einstellung mitbringt. „Gefragt sind Unternehmerpersönlichkeiten“, sagt der Präsident der Interessenvertretung der deutschen Franchisenehmer DFNV, Bernd Faßbender. „Mit einer Angestellten- oder Managermentalität klappt es nicht.“

### ZOO & CO.



**22** In den Fressnapf passt so einiges ... Zoo & Co. bietet beispielsweise hypoallergenes Hundefutter an. Und den Hund dazu: Die Franchisekette ist ein Zusammenschluss selbstständiger Zoofachhändler. Was neue Partner brauchen: ein Einzugsgebiet von mindestens 50000 Menschen natürlich.

### KENTUCKY FRIED CHICKEN



**23** Inzwischen gibt es 70 KFC-Filialen. Damit ist Deutschland für Kentucky Fried Chicken ein Entwicklungsland: Weltweit bieten 12300 Filialen der US-amerikanischen Kette Imbissgerichte rund ums Hühnchen an. In Deutschland konkurriert KFC vor allem an Autobahnen mit den Burgerbratern.

### VAPIANO



**23** Sämtliche Restaurants der Pizza- und Pastakette im mediterranen Stil gleichen sich bis hin zum Olivenbaum im Eingang. Diese Verlässlichkeit hat Vapiano 2009 mit elf neuen Restaurants allein in Deutschland einen Umsatz von 95 Mio. Euro beschert, ein Plus um 31,5 Prozent.

### PIRTEK



**25** Wenn irgendwas an der Hydraulik klemmt: Pirtek anrufen, die kommen sofort mit Schläuchen, Armaturen und jeder Menge Ahnung. Kundenreviews im Internet belegen: Dieses Versprechen hält der Dienstleister mit 200 Werkstattwagen in 50 Servicecentern meist ein.



# Kampf um die vorderen Plätze

**RANKING** Wie Deutschlands beste Franchisesysteme in diesem Jahr abgeschnitten haben – und wie viele neue Partner sie suchen

Platzierung	Unternehmen		Geschäftsfeld	Partner		Punkte
	2010	2009		2010	2012	
1	1	McDonald's	Fast Food	259	k.A.	95,0
2	3	Fressnapf	Tierfutter	264	268	89,0
3	4	Town & Country Haus	Hausbau	326	430	85,4
4	5	Backwerk	Selbstbedienungs-bäckerei	206	250	80,2
4	2	Burger King	Fast Food	171	k.A.	80,2
6	9	Mrs. Sporty	Fitnessstudio	307	600	79,9
7	12	Tee Gschwendner	Teehandel	121	128	79,5
8	18	Vom Fass	Essig, Öl, Wein	235 <sup>1</sup>	300 <sup>1</sup>	79,0
9	37	Re/Max	Immobilienmakler	187	350	78,6
10	11	Baby One	Babyartikel	28	35	77,7
11	17	ZGS Schülerhilfe	Nachhilfe	339	389	75,7
12	13	Das Futterhaus	Tierfutter	111	185	75,0
13	20	Morgengold	Frühstücksdienst	92	151	73,8
14	24	Portas	Renovierung	179	198	72,9
14	14	Studienkreis	Nachhilfe	228	275	72,9
16	19	Mobilcom-Debitel	Handyverträge	204	260	71,7
17	7	Hallo Pizza	Pizzaservice	140	180	71,0
18	6	Joey's Pizza	Pizzaservice	110	145	70,6
19	15	Apollo-Optik	Optiker	112	125	70,2
20	23	Musikschule Fröhlich	Musikunterricht	482	495	69,9
21	8	Subway	Sandwich	421	k.A.	69,7
22	26	Zoo & Co.	Tierfutter	90	115	68,8
23	45	Kentucky Fried Chicken	Fast Food	23	27	68,7
23	25	Vapiano	Pizza & Pasta	21	30	68,7
25	32	Pirtek	Hydraulikservice	37	50	68,0
26	28	Blume 2000	Florist	45	50	67,9
26	31	Avis	Autovermietung	25	27	67,9
28	48	Scheiben-Doktor	Glasreparatur	39	55	67,5
29		Snap-on Tools	Werkzeug-vertrieb	52	65	67,3
30	40	Wintec Autoglas	Glasreparatur	140	220	67,1
31	38	Best Western Hotels	Hotelkette	181	210	67,0
32	33	Injoy	Fitness	189	230	66,8
33	43	Accor	Hotelkette	53	89	66,6
34		Marc O'Polo	Kleidung	43	55	66,2
35	16	Engel & Völkers	Immobilien-makler	178	210	65,9
35	35	Mail Boxes Etc.	Versand, Grafik, Druck	144	235	65,9
37	52	Clean Park	SB-Autowasch-anlagen	185	190	65,8
37	67	Küche & Co	Küchenstudio	83	145	65,8
39	47	The Phone House	Telefonprodukte	35	160	65,7
40	33	Getifix	Sanierung von Gebäuden	720 <sup>2</sup>	850 <sup>2</sup>	65,4
41	62	Plameco	Einbau von Spanndecken	86	150	65,3
42	29	Call a Pizza	Pizzaservice	78	120	65,0
42	27	Isotec	Sanierung von Gebäuden	74	90	65,0
44	44	Datac	Buchführung/ Lohnabrechnung	575	k.A.	64,9
44	39	Topateam	Inneneinrichtung	341 <sup>3</sup>	350 <sup>3</sup>	64,9
46		Tchibo	Kaffee, Haushalts-artikel	65	150	64,8
47		Kochlöffel	Fast Food	27	36	64,5
48	36	Einer. Alles. Sauber.	Eigenheim-modernisierung	83	110	63,8
48	56	Optigrün	Dachbegrünung	120	128	63,8
50	21	Back-Factory	Selbstbedienungs-bäcker	68	150	63,6

Platzierung	Unternehmen		Geschäftsfeld	Partner		Punkte
	2010	2009		2010	2012	
50	50	Janny's Eis	Eis	155	180	63,6
52	50	Abacus	Nachhilfe	107	120	63,4
53	29	Sunpoint	Sonnenstudio	169	170	63,3
54	82	Exuweg	Graffiti-entfernung	38	100	63,2
55	54	Enchilada	Gastronomie	57	80	63,1
56	22	Servicestore DB	Minimarkt	75	100	63,0
57	90	Ytong Bausatzhaus	Hausbau	46	55	62,7
58	57	NBB Bauspezi	Baumarkt	74	97	62,6
59		PTE	therapeutische Lernhilfe	77	95	62,4
60	49	Calory Coach	Ernährungs-beratung	80	150	61,0
61	67	Ultimo	Buchhaltung	136	156	60,6
62	61	NBB Angelspezi	Angebotbedarf	96	125	60,3
63	65	Intem Trainergruppe	Verkaufstrainer	95	110	60,2
64		Expense Reduction Analysts	Ausgaben-kontrolle	700	1000	60,0
65	40	Harper & Fields	Maßbekleidung	34	49	59,8
66	96	VFM Versicherungs- und Finanzmanagement	Dienstleister für Versicherungs-makler	86	130	59,4
67	89	Treppenmeister	Holztreppen	48	48	59,0
68	54	Barrigue	Wein und Feinkost	32	45	58,0
69	83	McData	Finanz- und Lohn-buchhaltung	53	65	57,9
70	60	Tiroler Bauernstandl	Lebensmittel	62	80	57,4
71		Agentur Traumhochzeit	Hochzeitsplaner	14	30	57,0
72	77	Mortimer English Club	Sprachkurse	296	350	56,6
73	46	Premio	Reifenservice	231 <sup>4</sup>	300 <sup>4</sup>	55,6
74	63	Waldberg-Haus	Architektur	25	45	55,4
75		NBB Kiebitzmarkt	Tier- und Garten-bedarf	74	80	54,9
76	40	Mr. Baker	Selbstbedienungs-bäcker	64	110	54,5
77	76	PC-Feuerwehr	Computerservice	41	57	54,4
78	65	Freshnails	Nagelpflege	33	100	54,3
79	92	Junior Mini Car	Verkehrserziehung für Kinder	26	30	54,0
80	91	Beigroup	Weiterbildung	45	90	53,9
81	80	Quick Reifendiscount	Autoreifen	43	45	53,4
82	73	Blizzeria	Pizzaservice	30	70	53,2
83		Cleanskin	Hautpflege	23	40	52,8
83	81	Pizza Avanti	Pizzaservice	22	25	52,8
85	77	Ansatz	Werbeagentur	27	60	52,0
85		New Horizons Computer Learning Centers	Computers-chulung	11	15	52,0
87		Alto	Autowäsche	100	105	51,9
88	70	Mister Bill	Autokosmetik	108	180	51,8
89	72	Dialight	Indoor-Werbung	30	40	51,0
90	92	Die mobile Hundeschule	Hundetraining	35	100	50,8
91		ASL Alles Saubere Leistung	Haushaltsdienst-leistung	33	50	50,6
92		Mitmachlabor EMA	Kinderbildung	12	30	50,4
93	92	Rentas	Werkzeug-vermietung	30	34	49,8
94		Era Deutschland	Immobilienmakler	53	95	49,6
95	73	Cervis	IT-Service	49	80	49,4
95		Swiss Break	Gastronomie	24	40	49,4
97		Runners Point	Laufschuhe	8	22	49,2
98	87	Badtechnik	Badsanierung	43	60	48,2
98	73	Hol' ab!	Getränkemarkt	30	100	48,2
100		Baking Friends	SB-Bäcker	16	50	46,7

1) weltweit, 2) inkl. Lizenznehmern, 3) inkl. Vertriebspartnern, 4) Franchisestandorte