



# FRANCHISE-GRÜNDER-FINANZIERUNG

Wie Franchisenehmer  
ihre Geldgeber finden



Ein Finanzierungs-Ratgeber für Existenzgründer

# INHALT

- Vorwort

## 1. FUNDAMENT LEGEN

Warum eine solide Finanzplanung unverzichtbar ist .....05

## 2. START ABSICHERN

Wie sich Unternehmensgründungen finanzieren lassen .....08

## 3. ZEIT INS GELD INVESTIEREN

Was zwischen Ihnen und dem Geld steht .....16

## 4. RICHTIGE BANK WÄHLEN

Weshalb nicht jedes Kreditinstitut infrage kommt .....18

## 5. FÖRDERUNGEN SICHERN

Wann und wie der Staat den Gründern hilft .....20

## 6. ALTERNATIVEN PRÜFEN

Wie Sie auch ohne große Kredite die Kurve kriegen .....24

## 7. BUSINESSPLAN ERSTELLEN

Was Ihnen die Tür zum Bankberater öffnet .....30

## 8. FINANZIERUNGSPLAN ERRECHNEN

Wie Sie das Vertrauen der Banken gewinnen .....33

## 9. BERATER EINBINDEN

Wer Ihnen den Weg ebnet .....36

## 10. ZIELSICHER VERHANDELN

Was Sie „dabeihaben“ sollten: .....39

/ **Checkliste** – Welche Unterlagen Sie einreichen sollten

/ **Leitfaden** – Wie Sie Ihr Bankgespräch führen

/ **Einwandbehandlung:** Wie Sie kritische Fragen beantworten

**11. FRANCHISENEHMER-INTERVIEWS** .....45

---

Vorwort des Herausgebers

# Ihr erster Geschäftserfolg: **DAS OK VON DER BANK.**

*Franchisenehmer zu sein bedeutet für Sie, dass Sie als Unternehmer nicht unter eigenem Namen und mit eigener Marke auftreten. Dafür haben Sie aber entscheidende Vorteile: Sie nutzen ein erprobtes Geschäftskonzept und können in der Startphase sowie im Tagesgeschäft auf die Unterstützung einer kompetenten Systemzentrale setzen.*

*Warum bietet Franchising Gründern einen schnelleren und sichereren Erfolg beim Geschäftsaufbau?*

## **1+1=3**

*Ein Grundgedanke des Franchising besagt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.*

*Übersetzt heißt dies, dass bei einer sinnvollen Arbeitsteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern erhebliche Synergien beim Aufbau und der Führung von Unternehmen erzielt werden können. Der Erfolg des Franchising beruht somit auf einer arbeitsteiligen Partnerschaft, die zu einer „Win-Win“-Situation führt. Im Rahmen einer langfristig angelegten Zusammenarbeit tragen Franchisegeber und Franchisenehmer jeweils das zum gemeinsamen Erfolg bei, was sie am besten tun können.*

*Der Franchisegeber stellt Ihnen nicht nur eine geschützte Marke, ein erprobtes Geschäftskonzept sowie ein ausgefeiltes Organisations- und Wertesystem zur Verfügung, sondern unterstützt Sie mit Know-how-Transfer, Steuerungsinstrumenten, Betreuung und Erfahrungsaustausch. Er übernimmt dauerhaft zentrale Aufgaben, damit Sie sich weitgehend auf Ihr Tagesgeschäft konzentrieren können.*

*Im Gegenzug profitiert der Franchisegeber von Ihrem unternehmerischen Engagement, Ihrem eingesetzten Kapital, Ihrer Marktposition sowie der Zahlung von Gebühren.*

*Allerdings müssen Sie als künftiger Franchisenehmer zunächst meist mehr Geld investieren als bei einer klassischen Existenzgründung. So zahlen Sie in der Regel eine Eintrittsgebühr, außerdem fallen regelmäßig Gebühren für die Unterstützung durch die Systemzentrale an.*

In der Virtuellen Messe des FranchisePORTAL

[\[http://www.franchiseportal.de/virtuelle-franchise-messe/kategorien/index.htm\]](http://www.franchiseportal.de/virtuelle-franchise-messe/kategorien/index.htm)

listen wir die Konditionen der einzelnen Anbieter auf.

Lassen Sie sich von den genannten Beträgen nicht entmutigen. In diesem eBook erfahren Sie, welche Wege Sie beschreiten können, um an die notwendigen Mittel zu gelangen.

Außerdem werden Sie verstehen, warum manche Banken Franchisenehmern trotz höherer Investitionssummen bessere Konditionen bei der Finanzierung einräumen.

Achten Sie bei der Systemauswahl nicht allein auf finanzielle Aspekte! Wichtig ist auch, dass Sie sich mit den Produkten oder Dienstleistungen identifizieren und in die Zielgruppe hinein versetzen können. Wenn Sie sich für einen zu Ihnen passenden, seriösen Franchise-Anbieter entscheiden und das notwendige unternehmerische Engagement aufbringen, werden Sie in Ihrem regionalen Markt auch etwas bewegen.

Franchising bietet Ihnen zwar keine Erfolgsgarantie, doch sind die Erfolgchancen gegenüber einer klassischen Gründung deutlich erhöht.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den ersten Erfolg Ihrer bevorstehenden Gründung: die Kapitalbeschaffung!

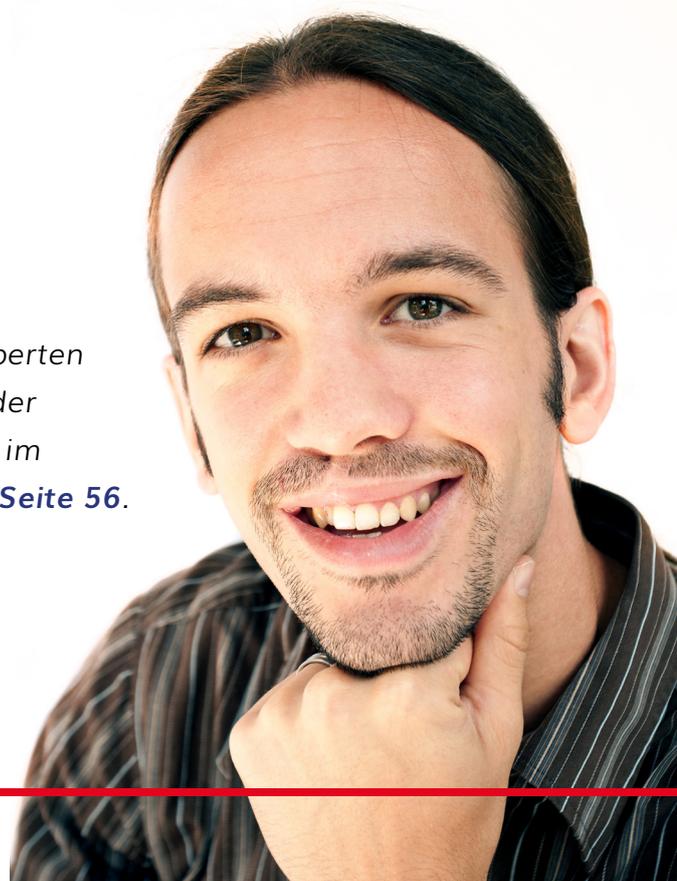
Ihr



**Steffen Kessler**

Geschäftsführer FranchisePORTAL GmbH

**PS:** Ganz herzlich möchte ich mich bei dem Finanz-Experten Andreas Dittrich bedanken, der maßgeblich Anteil an der Erstellung dieses E-Books hatte. Sie lesen von ihm u.a. im **Experten-Interview auf Seite 12** sowie im **Portrait auf Seite 56**.



# 1.

## FUNDAMENT LEGEN

Warum eine solide Finanzplanung unverzichtbar ist



### **SOLIDE FINANZIERUNGSPLANUNG IST UNERLÄSSLICH. WARUM?**

Ein paar Zahlen vorweg: 2013 gab es allein in Deutschland rund 76.000 Franchisenehmer-Betriebe mit ca. 525.000 Mitarbeitern. Zehn Jahre zuvor waren es erst 43.000 Betriebe mit 390.000 Mitarbeitern. Franchising ist ein Konjunkturmotor!

Doch den Erfolg gibt es nicht geschenkt. Bei keinem Gründer füllen sich die Auftragsbücher wie von selbst und stehen die Kunden vom ersten Tag an Schlange. So überleben 20% aller Firmengründungen in Deutschland keine drei und 50% keine fünf Jahre. Meistens scheitern sie an Fehlkalkulationen. Gründer bilden häufig zu wenig Rücklagen und Reserven, ihnen fehlen die Mittel zur Überbrückung von Auftragseinbrüchen und Zahlungsausfällen großer Kunden. Oder sie haben nicht darauf geachtet, dass ausreichend Kapital für die Gehälter der Angestellten und die eigenen Lebenshaltungskosten bereitsteht.

## **WAS SOLLEN DIESE ZAHLEN VERDEUTLICHEN?**

Nur wer seine finanzielle Planung weit über den unmittelbaren Aufbau des Unternehmens erstreckt, hat gute Chancen auf langfristigen Erfolg. Zur Finanzplanung gehören:

**/ Investitionsplan für die Anfangsinvestitionen und mindestens das erste Geschäftsjahr**

**/ Umsatz- und Kostenplan für die zu erwartenden Erträge**

**/ Rentabilitätsplan für die zu erwartende Wirtschaftlichkeit**

**/ Liquiditätsplan, um Engpässe vorzusehen und zu umgehen**

Was die Geldgeber konkret von Ihnen erwarten, entnehmen Sie dem Kapitel 8 (Finanzierungsplan einreichen). Häufig verlangen Finanzinstitute auch **Planbilanzen**, um Transparenz über die Finanzierungs- und Vermögensstruktur zu gewinnen. Dadurch soll z.B. sichergestellt werden, dass der Anteil des Eigenkapitals ausreichend hoch oder das Anlagevermögen hinreichend durch eine langfristige Finanzierung abgedeckt ist.

Viele Franchisegeber helfen ihren zukünftigen Partnern bei der Finanzplanung, zumal sie den Geldbedarf aufgrund der Erfahrung mit anderen Franchisenehmer-Gründungen ihres Netzwerkes relativ genau einschätzen können. Nutzen Sie dieses Know-how! Wenden Sie sich als Gründer zusätzlich an einen unabhängigen Berater. Siehe Kapitel 9 (Berater einbinden).

## **WOFÜR BENÖTIGEN FRANCHISEGRÜNDER GELDMITTEL?**

**FOLGENDE POSTEN SIND IN FAST JEDEM FALL ZU FINANZIEREN:**

**/ Eintrittsgebühr: Ein meist vier- oder fünfstelliger Betrag**

**/ Anlagen/Einrichtung: Ein- oder Umbau des Ladengeschäftes und/oder die Anschaffung von Maschinen und Produktionsgeräten**

**/ Gehälter und Lebenshaltung, bis der Betrieb Gewinn abwirft**

**/ Miet- oder Immobilienkosten**

## HINZU KOMMEN IN VIELEN FÄLLEN:

/ **Waren:** Oftmals der komplette Erstbestand an Waren (z.B. bei Einzelhändlern) oder Rohstoffen, Betriebsmitteln etc.

/ **Monatliche oder jährliche Gebühren** (Franchise-, Lizenz- oder Werbegebühren), sofern diese als Fixum und nicht, wie im Regelfall, monatlich nach Umsatz erhoben werden

## WESHALB HABEN SIE ALS FRANCHISEGRÜNDER BEI DEN BANKEN GUTE KARTEN?

Der Franchisegeber hat sein Geschäftsmodell in einer mehrjährigen Pilotphase erprobt. Vor Ihnen haben i.d.R. bereits zahlreiche Franchisenehmer ihre Betriebe unter der Marke aufgebaut und können auf konkrete Erfolge verweisen. Falls Ihnen der Franchisegeber Gebietsschutz oder zeitlich begrenzten Konkurrenzschutz gewährt, wird – zumindest zeitweise – nur Ihre Firma die Marke im Vertriebsgebiet repräsentieren und das entsprechende Kundenpotenzial nutzen können.

Sind Sie der erste oder einer der ersten Partner des Franchisesystems? Dann sprechen Sie am besten mit jener Bank, die schon Ihrem Franchisegeber die Kredite zur Systemgründung zur Verfügung gestellt hat. Schließlich sollte die Bank ein Eigeninteresse am erfolgreichen Netzwerkaufbau haben. Denn nur mit einer Mindestzahl erfolgreich gestarteter Franchisenehmer wird der Franchisegeber die notwendigen Gebühren einnehmen, um seine Kredite für den Systemaufbau tilgen und seine Zinsen bezahlen zu können (mehr siehe **Kapitel 4, Richtige Bank** wählen).



## 2. START ABSICHERN

Wie finanzieren Sie  
Ihre Unternehmensgründung?



## WIE FINANZIEREN SIE IHRE UNTERNEHMENSGRÜNDUNG?



Die wenigsten Firmengründer können alle erforderlichen Summen aus Eigenkapital finanzieren. Fast immer ist daher eine **Fremdfinanzierung notwendig**.

Andererseits ist ein Betriebsaufbau selten ganz ohne Eigenmittel möglich. Denn die Banken fordern **Sicherheiten für ihre Kredite**. Und die Franchisegeber schließen diese Forderungen oft schon in ihre Auswahlkriterien mit ein. In der Regel heißt dies: Als Gründer müssen Sie mindestens 15, oftmals 20 oder mehr Prozent der Gesamtinvestition mit Ihrem Eigenkapital abdecken. Dabei ist den Banken neben der Absicherung die erhöhte Motivation der Gründer wichtig, wenn sie in Höhe des Eigenkapitals für das wirtschaftliche Risiko persönlich eintreten müssen.

## WAS SIND EIGENKAPITAL UND VERWERTBARE SICHERHEITEN?



In Kurzform: alles, was an Geld verfügbar oder leicht darin umzuwandeln ist. Dazu zählen Grundstücke, Immobilien, Wertpapiere, Lebensversicherungen und mehr. Eine Kapitallebensversicherung wird von der Bank als Sicherheit anerkannt, außer sie dient der Alterssicherung oder wurde anderweitig abgetreten. Nicht selten fordern die Banken, dass der Kreditnehmer eine Risiko-Lebensversicherung zur Absicherung seiner Firmengründung abschließt.

**Näheres zum Thema Eigenkapital lesen Sie unter:**

**[Interview Gründer-Berater Andreas Dittrich, Seite 13, Frage 2](#)** >

**Video-Interview mit dem Franchise-Experten Reinhard Wingral unter:**

**[bit.ly/1US6uOo](https://bit.ly/1US6uOo)** >

## TIPP

### WENN DER BANKBERATER ABWINKT

Woran scheitern Kreditanträge? Die KfW Mittelstandsbank wollte dies wissen. Im Rahmen seiner Unternehmerbefragung 2014 betrieb das Institut Ursachenforschung. Erwartungsgemäß waren **mangelndes Eigenkapital oder fehlende Sicherheiten** die Haupthindernisse. Oftmals aber führte ein Kriterium zur Ablehnung, auf den der Antragsteller keinerlei Einfluss hat: die **veränderte Geschäftspolitik der Banken**. Die kann dazu führen, dass die Geschäftsleitung des Kreditinstitutes bestimmte Branchen oder Standorte von der Kreditvergabe ausschließt, um sich zum Beispiel auf andere Bereiche zu fokussieren.

### NEIN ZUM KREDIT? DIE GRÜNDE DER BANKEN:

- 63% unzureichende Sicherheiten
- 37% zu geringes Eigenkapital
- 37% zu geringe Rentabilität des Unternehmens
- 36% veränderte Geschäftspolitik der Bank
- 12% Investition zu risikoreich
- 5,9% mangelnde inhaltliche Überzeugung des Vorhabens
- 4,2% nicht überzeugende formale Darstellung

Zahlen aufgerundet. Quelle:

[KfW-Unternehmerbefragung 2014]

[bit.ly/1pg4FiH](https://bit.ly/1pg4FiH) >

Mehrfach-Nennungen möglich

## WO IST FREMDES GELD GÜNSTIG ZU ERHALTEN?

Sprechen Sie mit verschiedenen Banken und vergleichen Sie deren Kreditangebote. Bewerten Sie die Finanzprodukte und ihre Anbieter nach Punkten wie Zins- und Tilgungskosten, Kulanz, Servicefreundlichkeit und Franchise-Erfahrung. Ein nützliches Tool: Kriterien aus Kapitel 4 (Richtige Bank wählen). Damit können Sie die Zahl Ihrer Anfragen und Kontakte sinnvoll eingrenzen.

Soviel vorab: Achten Sie neben den Zinsen auf die Gesamtkosten der Finanzierung inklusive möglicher Anschlussfinanzierungen. Wählen Sie Verträge mit der Möglichkeit, bei unerwartet hohen Einnahmen offene Restsummen frühzeitig z.B. durch Einmalzahlung tilgen zu können und so Zinsen zu sparen. Und wie sieht es mit der Laufzeit der Finanzierung aus? Diese sollte sich an der betriebsüblichen Nutzungsdauer der Investitionen orientieren. Falls Sie nicht damit rechnen, in zehn oder mehr Jahren noch für das Franchisesystem tätig zu sein, planen Sie mit kürzeren Laufzeiten!

## **EINS FÜR ALLES - ODER MEHRERE DARLEHEN?**

Es gibt zwei Arten von Vermögensfinanzierungen, die getrennt finanziert werden müssen: das Anlage- und das Umlaufvermögen. Zum Anlagevermögen zählen z.B. Immobilien oder Grundstücke, Einrichtung, Ausstattung, Anlagen oder Maschinen. Das Umlaufvermögen wird zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes verwendet – etwa für den Wareneinkauf oder zum Bestreiten laufender Kosten.

## **WAS BESAGT DIE „GOLDENE BANKREGEL“?**

Die „Goldene Bankregel“ sagt, dass das Anlagevermögen mit langer Laufzeit finanziert werden sollte, das Umlaufvermögen hingegen kurzfristig.

## **WELCHE KREDITE WERDEN BENÖTIGT?**

**Das Anlagevermögen wird über Investitionskredite finanziert.** In der Regel handelt es sich um Darlehen, vergleichbar mit Bausparverträgen. Ihre Zinsen und Tilgung variieren je nach dem, ob das Anlagevermögen z.B. nach Ende der Laufzeit veräußert wird.

**Für das Umlaufvermögen vergeben die Banken dagegen Betriebsmittelkredite.** Sie fließen direkt auf die Girokonten des Unternehmens und sind vergleichsweise teuer. Der Grund ist, dass die Banken kaum im Voraus die Höhe kalkulieren können, aber immer ausreichend Kapital zur Verfügung stellen müssen. Würden die längerfristigen Investitionen ins Anlagevermögen über die Girokonten verbucht, könnten oft Engpässe bei der Finanzierung

## INTERVIEW

### Andreas Dittrich

Cavendish Management Resources – CMR, London, UK,  
Diplomkaufmann und Lehrbeauftragter an der Hochschule Mainz



**1. Herr Dittrich, die Banken bzw. Fremdfinanzierer verlangen von Firmengründern im Allgemeinen eine „Mischkalkulation“ mit einer Eigenkapitalquote von 15-20% der Gesamtinvestitionssumme. Was spricht eigentlich gegen  
a) eine Investition rein aus Eigenmitteln?**

*Eine Investition ohne Fremdkapital wäre natürlich das Beste, da weder eine Abhängigkeit von der Fremdfinanzierung noch eine Belastung der Liquidität und Kosten dafür entstehen, vor allem für Tilgungen und Zinsen. Doch können Sie nie ganz sicher sein, ob die Mittel ausreichen, besonders in der Frühphase des Unternehmens. Möglicherweise setzen Sie Reserven und Sicherheiten für das laufende Geschäft aufs Spiel und erschweren damit die Finanzierung zukünftiger Projekte.*

Sie können Kapital aus Eigenbeteiligungen einbeziehen. Doch ist dies oft teurer als eine Fremdfinanzierung. Die Investoren erwarten Beteiligungen im meist zweistelligen Prozentbereich inklusive einer Risikoprämie auf ihre Einlage. Denn das Eigenkapital trägt ein vergleichsweise hohes Risiko und haftet im Ernstfall vollständig. Fremdkapital gibt es dafür heutzutage bereits zu Kosten von rund drei bis fünf Prozent oder weniger.



### **b) eine Investition rein aus Fremdkapital?**

Eine Finanzierung nur aus Fremdkapital ist praktisch nicht machbar, denn Geldgeber verlangen immer Eigenmittel und Sicherheiten. Außerdem bringt eine reine Fremdfinanzierung eine hohe Abhängigkeit von den Geldgebern mit sich, was kaum ein Firmeninhaber wünscht. Hinzu kommt, dass sich das Fremdkapital desto mehr verteuert, je mehr davon zur Verfügung gestellt und je mehr Risiko eine Bank damit übernehmen muss.

Letztlich sorgt ein angemessener Mix aus Eigen- und Fremdkapital für eine stabile Finanzierungsstruktur und für ausreichend liquide Mittel. Eine Quote von 15 bis 20% Eigenkapital ist im Rahmen, wobei je nach Geschäftsmodell und voraussichtlicher Geschäftsentwicklung die Quoten schwanken: Handel und Dienstleistungen kommen im Allgemeinen mit geringeren Eigenkapitalquoten zurecht als Produktionsbetriebe, da diese z.B. langfristig gebundenes Vermögen wie Fertigungshallen und Maschinen finanzieren müssen.



### **2. Was kann neben Bargeld, Buchgeld und direkt „versilberbarer“ Werte zum Eigenkapital und zu den Sicherheiten dazugerechnet werden?**

Das Eigenkapital besteht aus den Einlagen der Eigentümer und reflektiert unter anderem den Wert der investierten Vermögensgegenstände. Diese stellen auch die Sicherheiten dar, welche die Banken sehen wollen und die sich im Fall des Falles veräußern ließen: z.B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Betriebs- und Geschäftsausstattung. Zu den Sicherheiten zählen jedoch auch Vorräte oder Außenstände, die sich vergleichsweise schnell zu Geld machen lassen. Hinzu kommen beispielsweise privater Immobilienbesitz oder auch Bürgschaften von dritter Seite wie etwa Verwandten, Freunden oder Bürgschaftsbanken. Auch Lebens- und andere Kapitalversicherungen zählen dazu, sie kommen bei jungen



### **3. Welche Finanzierungschancen haben Gründer, wenn sie sich z.B. aus der Arbeitslosigkeit oder einer sozialen Notlage heraus selbstständig machen und weder über Kapital noch Sicherheiten verfügen?**

*Für die Empfänger des Arbeitslosengeldes I (ALG I) in Deutschland gibt es den Gründungszuschuss. Gründer müssen ihre Arbeitslosigkeit beenden und eine hauptberuflich selbständige Tätigkeit aufnehmen. Dabei sollten das Engagement und der Wille zur beruflichen Selbständigkeit deutlich erkennbar sein.*

*ALG-II-Empfänger (Arbeitslosengeld II) können das sogenannte Einstiegsgeld erhalten, wenn die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Existenzgründung vorliegen und die selbstständige Tätigkeit wirtschaftlich tragfähig ist.*

*Das Wichtigste ist aber: Der Mensch und sein Konzept müssen überzeugen. Das Geschäftskonzept muss im Markt Aussicht auf Erfolg haben sowie durch einen überzeugenden Business- und Finanzplan und ein persönliches Gespräch mit den Geldgebern präsentiert werden. Dabei muss der Gründer glaubhaft den Eindruck vermitteln, dass er sein Geschäft auch finanziell unter Kontrolle hat.*

*Sind keinerlei Eigenmittel oder Sicherheiten vorhanden, übernehmen manchmal Bürgschaftsbanken eine Garantie für einen Großteil des Kredits gegen Gebühr. So mindern sie das Risiko der Darlehensgeber erheblich und steigern die Bereitschaft der Geschäfts- und Förderbanken, ein Darlehen zu gewähren.*



### **4. Was spricht dafür oder dagegen, dass Gründer erst mal auf „Sparflamme“ ohne Finanzierung beginnen, um dann beim Bankgespräch für Kredite oder Fördermittel bereits erste Erfolge aufweisen zu können?**

*Das eigene Geld einzusetzen unterstreicht zwar Engagement und Überzeugung der Inhaber für das Projekt. Doch, wie bei Frage eins erwähnt, müssen die Mittel ausreichen und sollten spätere Finanzierungen nicht gefährden. Ich hatte einen Klienten, der genau in diesem Dilemma steckte: Die Geschäftsentwicklung war über Jahre positiv verlaufen, der Auftragsbestand war hoch, doch es gab keine Eigenmittel und Sicherheiten mehr. Es dauerte lange, eine Bank zu finden, die sein weiteres Investitionsvorhaben finanzierte. Mein Rat aus dieser Erfahrung: nicht darauf ankommen lassen!*



## 5. Gibt es einen Fahrplan zur Finanzierung?

Welche vier bis fünf Schritte muss ein Gründer in welcher Reihenfolge tun?

*Erstens: Strukturieren Sie Ihre Geschäftsidee und Positionierung schriftlich. Legen Sie Ihre Zielgruppe fest. Definieren Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal, Ihren Kundennutzen, den Bedarf per Marktforschung, die Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten, unterstützende Partner sowie Einnahmen und Ausgaben.*

*Zweitens: Erstellen Sie einen Business- und Finanzplan insbesondere mit Liquiditätsplanung, Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Kapital- und Finanzierungsbedarf,*

*Drittens: Fragen Sie zwei, drei Geschäftsbanken an – u.a. auch Ihre Hausbank. Klären Sie Fragen zum Projekt und stellen Sie sicher, dass in der Schufa keine größeren Negativauskünfte stehen.*

*Viertens: Bereiten Sie sich auf die Gespräche mit den Banken vor. Überzeugen Sie auch als Mensch hinter dem Projekt. Erst wenn auch kritische Themen wie Sicherheiten sowie gegenwärtige Vermögens- und Schuldensituation zufriedenstellend gelöst werden, steht am Ende der Darlehensvertrag.*

*Fünftens: Gewähren Sie Transparenz, Finanzkontrolle und regelmäßigen Austausch mit der Kreditbank – idealerweise alle drei, mindestens alle sechs Monate. Das schafft Vertrauen – auch in schwierigen Zeiten.*



## 6. Welches ist Ihrer Erfahrung nach das entscheidendste Kriterium für eine Bank, ein Konzept und damit einen Kreditwunsch anzunehmen oder abzulehnen?

*Das wichtigste Argument, das Banken mir nennen, ist folgendes: Der Mensch und sein Konzept müssen passen. Das widerspricht zwar der Statistik der KfW-Unternehmerbefragung\*). Aber meine Erfahrung lehrt, dass die beiden Faktoren, der Mensch und sein Konzept, im Wesentlichen das Geschäftsvolumen generieren.*

\* **Siehe Kasten Seite 10**, vorletzter Punkt: „5,9% mangelnde inhaltliche Überzeugung des Vorhabens“

### 3.

## ZEIT INS GELD INVESTIEREN

Was zwischen Ihnen  
und dem Geld steht



### WAS STEHT ZWISCHEN IHNEN UND DEM GELD?

Eine Weisheit aus dem Arbeitsleben besagt zu Recht: „Arbeitnehmer planen ihre Urlaubsreisen bis ins Detail. Unternehmer hingegen ihren Erfolg“.

Eine präzise strategische Unternehmensplanung und eine detaillierte Finanzplanung können Wochen, ja Monate in Anspruch nehmen. Sie werden die Hilfe von Profis benötigen. Aber von diesen Planungen hängt Ihre Zukunft ab. Und sie sind so notwendig wie nie zuvor. Denn die Zeiten des großzügigen Geldverleihens für jede halbwegs gute Geschäftsidee sind längst vorbei.

### WARUM MÜSSEN KREDITINSTITUTE GESUCHT WERDEN?

Noch nie war es so relevant wie heute, kreditwürdig zu sein. Seit der Euro- und Bankenkrise sowie der Bankenausschuss-Richtlinie Basel III handeln die Kreditinstitute deutlich restriktiver bei der Vergabe von Geldmitteln. Um weitere Bank-Insolvenzen zu verhindern, verlangen die Aufsichtsbehörden eine höhere Eigenkapitalquote von den Instituten, als dies früher der Fall war. Daher spielt die Bonität des Kreditnehmers eine immer wichtigere Rolle.

## **WIE ERFÜLLEN SIE TROTZDEM DIE VORAUSSETZUNGEN?**

Wichtig für die Banken sind Ihr Eigenkapital sowie die Risiken und Sicherheiten für den Fall von Haftungs- und Forderungsausfällen. Meist fordern die Banken auch private Vermögens- und Schuldnachweise ein.

Zu Ihrer Bonitätsbewertung als potenziellem Franchisenehmer tragen auch Gegebenheiten Ihres Systems bei: etwa die Zuverlässigkeit bisheriger Betriebsprognosen, der Grad der Professionalisierung des Rechnungswesens oder das Risikomanagement. Ferner unterziehen die Banken die Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation Ihres Franchisegebers einer Prüfung. Schließlich fließen auch die Marktstellung und das Markenimage in die Bewertung mit ein.

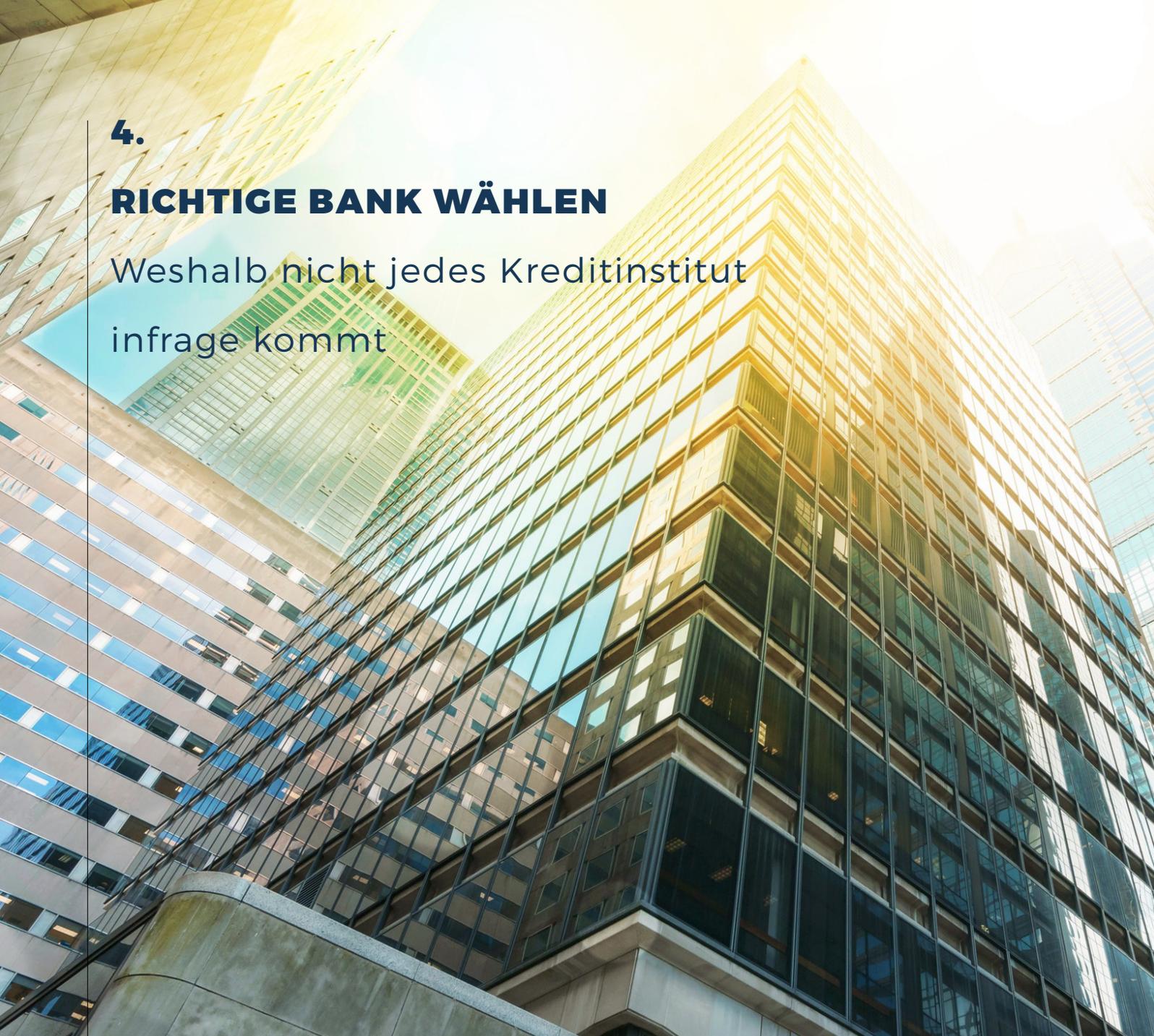
## **RATING, RISIKO & RÜCKZAHLUNG: WOMIT SICH IHRE BANK ABSICHERT**

Mitentscheidend für die Bewertung Ihres Franchisesystems sind die eigenen Rating-Methoden der Banken. Hierbei spielen Fakten wie Bilanzen, Cashflow, Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage eine wichtige Rolle. Außerdem werden Risiko-Noten für die Ausfallwahrscheinlichkeit der Kreditrückzahlungen vergeben. Je besser das Rating Ihres Systems, desto eher verzichten Banken auf Sicherheiten. Außerdem fallen im Allgemeinen auch die Kreditkonditionen entsprechend günstiger für Sie aus.

Um Ihre persönliche Kreditwürdigkeit zu prüfen, nutzen die Banken grundsätzlich Wirtschaftsauskunfteien wie Schufa oder Creditreform. Negative Schufa-Einträge oder schlechte Bankauskunft-Ergebnisse z.B. durch häufige Lastschrift-Rückgänge betrachten viele Geldgeber als Ausschlusskriterien. Gleiches gilt für Vorstrafen oder vorherige Insolvenzen.

## **GIBT ES KEINE CHANCE AUF NEUSTART NACH EINER INSOLVENZ?**

Doch. Wenn sich das (neue) Geschäftsmodell als tragfähig beurteilen lässt und die Probleme der ursprünglichen Gründung als dauerhaft gelöst gelten können, sollte ein zweiter Versuch samt Kreditfinanzierung möglich sein. Allerdings darf hier erst recht kein Negativ-Einträge in der Schufa stehen – seien es z.B. Offenbarungseide oder eidesstattliche Erklärungen zu Schulden oder Rechtstitel durch Urteilssprüche.



4.

## RICHTIGE BANK WÄHLEN

Weshalb nicht jedes Kreditinstitut infrage kommt

### KOMMT IHRE EIGENE HAUSBANK ALS KREDITGEBER IN BETRACHT?

Sie haben seit 15 Jahren Ihr Girokonto und sind gut beleumundeter Kunde bei Ihrer Bank vor Ort? Sie haben möglicherweise auch Ihren Bausparvertrag und andere Privatarlehen dort laufen? Dann sollten Sie Ihre Hausbank auf einen Gründerkredit ansprechen. Allerdings sieht nicht jeder Bankberater im langjährigen Privatkunden und Angestellten auch den „Unternehmer“. Versäumen Sie es keinesfalls, Vergleichsangebote für Kredite einzuholen. ( Zum Thema Fördermittel lesen Sie bitte **Kapitel 5** > ).

**Die erste Wahl vieler Franchisenehmer ist die Hausbank des Franchisegebers.** Sie bietet gleich mehrere Vorteile: Erstens hat sie wahrscheinlich den Franchisegeber selbst und bereits eine Reihe anderer Franchisenehmer-Betriebe finanziert. Zweitens kennt sie die Vorteile des Franchising und gibt diesem Franchisesystem möglicherweise einen Vertrauensvorschuss. Drittens bestehen meist gute persönliche Kontakte zwischen Bankberatern und Franchisegeber.

Dennoch sollten Sie sich nicht nur auf diese eine Bank fokussieren. Holen Sie mindestens zwei, drei weitere Banken ins „Boot“, sodass Sie auf mehrere Finanzierungsmöglichkeiten zurückgreifen können. Übrigens: nicht allein, um das beste Angebot auszuwählen. Denn die Banken können sich das Risiko Ihrer Finanzierung auch teilen!

### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:**

- / Sprechen Sie mit mehreren Banken und vergleichen Sie die Kreditangebote
- / Versuchen Sie, die Servicequalität und das Kulanzverhalten der Banken abzuklären
- / Finden Sie heraus, wie schnell die Banken ihre Entscheidungen treffen
- / Bauen Sie nach Möglichkeit einen Draht zum Kundenberater auf
- ... und vor allem: verhandeln Sie!

Apropos guter Draht: Versuchen Sie in den Gesprächen mit dem Kundenberater herauszufinden, wie es um seine Einstellung und die seines Hauses zum Thema Franchising steht. Ideale Ansprechpartner sind Berater, die dem Franchising aufgeschlossen gegenüberstehen und bereits **Erfahrung in der Finanzierung von Franchisenehmern** gesammelt haben. Tendenziell hat das Thema Franchise-Finanzierung in den letzten Jahren bei den Banken an Bedeutung und Akzeptanz gewonnen. Aber noch immer berichten Gründer von Bankberatern, denen die notwendigen Kenntnisse über Vorteile und Mechanismen des Franchising fehlten.

Ein Pluspunkt: **Einige Banken** bieten spezielle Expertise für Gründer oder **verfügen sogar über spezielle Franchise-Abteilungen**. Manchmal stimmen sie ihre Darlehen individuell auf die Franchisesysteme ab. Und wenn die Bank Ihrer Wahl Ihr Franchisesystem noch nicht kennt, sollte sie sich die notwendigen Informationen bei der Hausbank Ihres Franchisegebers besorgen.

### **WER HILFT IHNEN BEI DER BANK-AUSWAHL?**

Lassen Sie sich beim Thema Finanzierung von Ihrem Franchise-Berater begleiten  
– [siehe Kapitel 9.](#) >

## 5.

# FÖRDERUNGEN SICHERN

Wann und wie der Staat den Gründern hilft



### WANN UND WIE HILFT IHNEN DER STAAT BEI IHRER GRÜNDUNG?

Fördermittel stellen Institutionen des Bundes oder der Bundesländer in Deutschland und Österreich zur Verfügung. Die bekannteste Quelle für Fördergelder sind die KfW-Banken in Deutschland. Neben der KfW-Gruppe stellen auch die deutschen Landesförderbanken bzw. die Förderinstitute der Bundesländer häufig eigene Fördertöpfe bereit (Beispiele: NRW.BANK, WI Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen, LfA Förderbank Bayern oder SAB Sächsische AufbauBank). Zudem führt jedes Bundesland eine Managementbeteiligungsgesellschaft (MBG), die stilles Eigenkapital bereitstellt.

In Österreich gibt es Förderungen u.a. durch Bund, Länder, Gemeinden und Wirtschaftskammern. Anlaufstelle sind hier die Ämter bzw. deren ausgegliederte Förderstellen sowie Gründerservices der Wirtschaftskammern (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich). In Österreich stellt der Austria Wirtschaftsservice (AWS) eine weitere Adresse für Fördermöglichkeiten dar. Er arbeitet in projektbezogenen Bereichen mit dem Österreichischen Franchise-Verband ÖFV zusammen. In der Schweiz werden wenige direkte staatliche Gründungsförderungen vergeben. Dafür unterstützen Bund oder Kantone die Firmengründer mit z.T. subsidiären oder indirekten Finanz- oder Administrationshilfen

(Quelle: KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO / [www.kmu-admin.ch](http://www.kmu-admin.ch)).

## WIE KOMMEN SIE AN KFW-KREDITE?

Die KfW ist eine staatlich unterstützte Bürgschaftsbank und Anstalt des öffentlichen Rechts. Unternehmensgründer unterstützt sie vor allem durch ihre Förderkredite wie das StartGeld, den KfW-Unternehmerkredit oder das ERP-Kapital für Gründung. In der Regel können diese Fördermittel nur über die Hausbank oder Sparkasse beantragt werden. Erkundigen Sie sich bei Ihrer Hausbank, welche KfW-Mittel sie Ihnen beschaffen kann. Erkundigen Sie sich auch nach Gründungszuschüssen, die folgenden Vorteil haben: Im Gegensatz zu Förderdarlehen müssen sie nicht zurückgezahlt werden.

## WAS IST ZU BEACHTEN?

- / Fördermittel decken nur einen Teil Ihrer Investitionen ab, werden aber von Darlehensgebern als Kreditsicherheiten angesehen
- / Beantragen Sie Ihre Fördermittel **vor der Gründung Ihres Betriebes**. Nach der Gründung werden meist keine Förderungen mehr gewährt
- / Es gibt sowohl Beratungs- als auch Investitionsförderungen. Für letztere gilt ebenfalls: Vor Investitionsbeginn beantragen, da die staatlichen Kreditanstalten sonst daraus schließen könnten, dass Sie die Investition auch von sich aus aufbringen könnten
- / Nur mit einem **überzeugenden Businessplan** und einem **schlüssigen Finanzierungsplan** ( **Kapitel 7** und **Kapitel 8** ) haben Sie eine reale Chance auf Förderung
- / Beantragen Sie Ihre Fördermittel rechtzeitig zu Jahresbeginn oder – wenn möglich – fürs neue Kalenderjahr im Voraus. Gegen Jahresende sind die Fördertöpfe oft leer
- / Gute Zeiten, schlechtere Chancen: Je besser der Arbeitsmarkt läuft, desto weniger Fördergelder werden im Allgemeinen bereitgestellt. Denn die staatliche Förderung gilt der Senkung der Arbeitslosenzahlen
- / „Kämpfen“ Sie: Gehen Sie bei Ablehnung in ein Widerspruchsverfahren\*)
- / Halten Sie sich zu 100% an die Anforderungen und Geschäftsbedingungen der Förderer

\* Widerspruch sollte jedoch nur bei der Vorlage besserer Argumente und Aussicht auf Erfolg des (ggf. modifizierten) Unternehmenskonzeptes gestellt werden.

## **DER VORTEIL DER FÖRDERMITTEL:**

Im Vergleich zu Bankkrediten und -darlehen sind die Konditionen meist günstiger. Oft werden weniger Sicherheiten verlangt. Und die Rückzahlpflicht setzt üblicherweise erst nach einem oder mehreren tilgungsfreien Startjahren ein.

## **DER NACHTEIL DER FÖRDERMITTEL:**

### **/ Geforderte Qualifikation:**

Die KfW-Banken und andere staatliche Förderer setzen für viele ihrer Finanzhilfen fachliche wie kaufmännische Qualifikation voraus. Viele Franchisegeber bevorzugen allerdings Branchen-Quereinsteiger als Franchisenehmer.

Der Grund liegt zum einen daran, dass Franchisegeber vor allem Verkaufstalente suchen.\* Denn praktisches wie verkäuferisches Können wird häufig höher bewertet als Fachwissen, zumal die Arbeitsprozesse im Franchising meist hochstandardisiert und für Einsteiger schnell erlernbar sind. Zum anderen haben Franchisegeber mitunter schlechte Erfahrungen mit Brancheninsidern gesammelt, die aufgrund eigener Kenntnisse den Vorgaben der Systemzentrale nicht folgen wollten.

*\* Wie können Sie so viel Verkaufstalent wie möglich und so viel Fachwissen wie nötig einbringen? Dafür kann es sinnvoll sein, vor der Gründung eine Ausbildung in einem bestehenden Betrieb der Branche zu absolvieren. Idealerweise natürlich bei einem Franchisenehmer des gleichen Systems!*

### **/ Keine vorzeitige Rückzahlung:**

Je nach Förderprogramm sowie Höhe und Struktur des Finanzierungsbedarfs können die Fördermittel den Kapitalbedarf komplett oder größtenteils abdecken. Bei Deckung des Finanzierungsbedarfs unter Einschluss von Fördermitteln ist zu beachten, dass eine Bindung an den nicht veränderbaren Kreditbetrag und die fixe Laufzeit der Fördermittel besteht. Förderkredite können zwar wie Geschäftsbanken-Darlehen frühzeitig abgelöst werden, um bei einer günstigeren Geschäftsentwicklung beispielsweise Zinsen und Tilgungen zu sparen. Allerdings ist eine **Rückzahlung der Förderkredite vor Ende der Laufzeit nur gegen oftmals hohe Vorfälligkeitsentschädigungen möglich**, weswegen eine vorzeitige Rückzahlung genau zu überlegen bzw. durchzurechnen wäre.

Im Gegensatz dazu können für Darlehen von Geschäftsbanken vorab Sondertilgungen vereinbart werden, welche kostenlos bzw. zinsfrei sind.

## / Lange Entscheidungsprozesse:

Erfahrungsgemäß ziehen sich Kredit-Genehmigungsverfahren durch Anträge auf KfW- oder Länderbanken-Fördermittel um **einige Wochen in die Länge**. Grund sind vor allem die manchmal aufwändigen Abstimmungsprozess zwischen Förder- und Geschäftsbank. Bis Geld ausgezahlt wird, können drei Monate oder mehr verstreichen.

## GIBT ES WEITERE FÖRDERTÖPFE?

Die Europäische Investitionsbank unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen. Sie vergibt Darlehen mit günstigen Zinsen und verfolgt dabei nicht das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften. Allerdings decken die Darlehen nur die nötigsten Kosten ab. Außerdem muss die Tätigkeit des Unternehmens den EU-Zielen dienen. Schwerpunkt sind Energie, Industrie und Infrastruktur.

## TIPPS ZUR FÖRDERUNG:

- / Sie haben den Entschluss gefasst, Ihren eigenen Betrieb zu gründen? Dann vergehen in der Regel mehrere Monate zwischen den ersten Sondierungsgesprächen und der Unterzeichnung des Franchisevertrages. Nutzen Sie diese Zeit dazu, Ihre Fördermittel zu beantragen
- / Sprechen Sie mit Ihren Beratern auch darüber, ob für Ihren Betrieb Möglichkeiten zur steuerlichen Förderung bestehen. Durch eingesparte Steuern können Sie Ihr Kapital zusätzlich aufstocken
- / Informieren Sie sich über Förderprogramme in Deutschland auch auf der Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

## TIPP

### FÖRDERUNG AUCH NACH DER GRÜNDUNG

Fördergelder werden nicht alleine für den Geschäftsstart aufgelegt. Auch für Folgeinvestitionen wie z.B. Expansion, neue Anlagen oder Maßnahmen zur Effizienzsteigerung können Unternehmer staatliche Unterstützung beantragen.  
**Die Antragstellung muss allerdings vor Beginn des Finanzierungsprojektes erfolgen.**

## 6.

# ALTERNATIVEN PRÜFEN

Wie Sie auch ohne große Kredite die Kurve kriegen



### KÖNNEN SIE IHRE GRÜNDUNG AUCH ANDERS FINANZIEREN?

**Nicht alle Gründungen in Franchise- oder Lizenzsystemen benötigen Geldmittel** im hohen fünf- oder sechsstelligen Bereich. Auch gibt es Systeme, für die der Lizenznehmer keine Büro-, Produktions- oder Verkaufsräume oder Geräte beschaffen muss. Manche Unternehmungen können auch nebenberuflich betrieben werden, sodass Sie als Franchise- oder Lizenznehmer noch über weitere sichere Einnahmequellen verfügen.

### GIBT ES AUCH KREDITE FÜR KLEINEN KAPITALBEDARF?

Trotz des größeren Ausfallrisikos vergeben die klassischen Bankinstitute in der Regel lieber große als kleine Kredite, wenn Bonität und Sicherheiten stimmen. Der Grund ist ganz einfach: Bei Kleinkrediten rechtfertigt der geringe Zinsertrag kaum den Arbeitsaufwand. Inzwischen besetzen aber **spezialisierte Geldgeber eine Marktnische und vergeben sogenannte Mikrokredite.**

Wenn Sie beim Begriff Mikrokredite an Entwicklungshilfeprojekte denken, liegen Sie richtig: Sie wurden einst als Mittel im Kampf gegen die Armut in Dritte-Welt-Ländern erschaffen. Mittlerweile unterstützen zahlreiche Mikrofinanzinstitute (u.a. GLS Gemeinschaftsbank, Deutsches Mikrofinanz-Institut) auch hierzulande Existenzgründer mit kleinen Darlehen. Meistens begnügen sich die Mikrokreditgeber mit Bürgschaften aus dem Familien- und Freundeskreis als Sicherheit. Großer Nachteil: Die Zinssätze sind oft deutlich höher als bei klassischen Bankdarlehen.

## TIPP

Suchen Sie auf neutralen Finanzplattformen nach alternativen Gründerfinanzierungen!

### WENIGER STATT MEHR: WIE SIE IHRE LIQUIDITÄT SCHONEN

Es gibt Möglichkeiten, die Summen für die Anfangsinvestitionen zu senken und die Liquidität im Tagesgeschäft zu erhöhen.

### BIETET IHR FRANCHISEGEBER MIETE ODER LEASING?

Viele Franchisesysteme bieten ihren Partnern die Maschinen und andere Ausstattungsgegenstände zur Miete, zum Leasing oder zu Ratenzahlungen an. Oft können Sie die nötigen Investitionsgüter auch bei anderen Anbietern mieten oder leasen. Holen Sie sich in diesem Fall mehrere Leasing-Angebote ein. Vergleichen Sie Raten, Anzahlungen und Laufzeiten!

#### Ihre Vorteile:

Durch Miete oder Leasing **umgehen Sie die hohen Anfangsinvestitionen**. Sie „strecken“ die Zahlungen und verfügen vom Start weg über **mehr Liquidität**. Ein weiterer Vorteil: Leasing vereinfacht Ihre Buchhaltung, da die Raten vom Finanzamt komplett als Betriebsausgaben berücksichtigt werden.

#### Die Nachteile:

Alles Geleaste oder Gemietete bleibt während der Vertragslaufzeit **Eigentum des Anbieters**. Bei Vertragsablauf kommen manchmal unerwartete Kosten auf den Leasing-Nehmer zu. Außerdem ist Leasing oft mit **relativ teuren Raten** wie Zinsen oder Gebühren verbunden. In der Endabrechnung kann ein Darlehen die günstigere Alternative darstellen.

## **KENNEN SIE FACTORING?**

Factoring ist der Verkauf von Forderungen, sprich offenen Rechnungen. Statt auf die Überweisung vom Kunden zu warten, treten Sie Ihre Forderungen an einen Factoring-Anbieter ab. Dieser lässt Ihnen das Geld abzüglich einer Factoring-Gebühr sofort zukommen und übernimmt die offene Forderung samt Mahnwesen (in der Regel zahlt der Factoring-Anbieter/Forderungskäufer 80 bis 90 % des Betrages direkt an den Forderungs-Verkäufer aus). Auf diese Weise vermeiden Sie Liquiditätsengpässe, können Ihre Kredite schneller ablösen, gewinnen mehr Planungssicherheit und können sich stärker auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren. Denn mit Factoring vereinfachen Sie Ihre Buchhaltung und Ihr Forderungsmanagement entfällt praktisch.

Factoring kommt besonders im Fall einer Kundschaft mit schlechter Zahlungsmoral in Betracht. Der Nachteil besteht vor allem in der Höhe der Factoring-Kosten, die dieses Modell unrentabel machen können. Außerdem übernimmt ein Factoring-Anbieter i.d.R. die Gesamtheit aller Forderungen, statt Ihnen nur die Rechnungen an einzelne, spät oder unregelmäßig zahlende Kunden abzukaufen.

## **TEILHABER STATT TILGUNGEN: IHNEN STEHEN WEITERE GELDQUELLEN OFFEN**

Teure Zinsen und Tilgungen belasten Unternehmen langfristig und wirken sich nachteilig auf die Liquidität aus. Manche Gründer suchen daher anstelle von Darlehen lieber nach Investoren, die Anteile am Unternehmen erwerben.

## **WÜNSCHEN SIE CO-FINANZIERER UND MITEIGENTÜMER?**

Sind Teilhaber für Sie grundsätzlich denkbar? Dann überzeugen Sie andere Unternehmerpersönlichkeiten und potenzielle Partner von der Geschäftsidee Ihres Franchisesystems. Damit verteilen Sie auch das Risiko auf mehrere Schultern.

## **WER KÖNNTE IN IHR UNTERNEHMEN INVESTIEREN?**

Eine Möglichkeit bieten öffentliche Beteiligungsgesellschaften. Ihre Gesellschafter sind zumeist Banken, Versicherungen oder Verbände.

Seit einigen Jahren treten vermehrt Venture Capital-Gesellschaften (Risikokapitalgesellschaften) sowie Business Angels auf dem Gründungsmarkt in Erscheinung. Diese Investoren bevorzugen Produkte und Dienstleistungen, die ein absolutes Alleinstellungsmerkmal besitzen, schwer zu imitieren sind und hohe Wachstumsperspektiven versprechen, deren Gründer allerdings für Kreditgeber (Banken)

zu hohe Risiken oder zu geringe Sicherheiten boten. Die Geldgeber erwerben Anteile und Mitspracherechte am Unternehmen mit dem Ziel, sie nach einer erfolgreichen Startphase gewinnbringend zu veräußern. Allerdings investieren sie nicht nur, sondern bringen in der Regel auch Branchenerfahrung sowie Netzwerkkontakte mit ein und fungieren als Coaches und Berater.

Business Angels sind zumeist vermögende Privatpersonen oder Einzelunternehmer, während Venture-Capital-Gesellschaften als institutionelle privatwirtschaftliche Anleger agieren.

## FRANCHISING OHNE INVESTITIONEN - IST DAS MÖGLICH?

Ja: Manche Franchisegeber übernehmen im Einzelfall alle Investitionen, die normalerweise der Franchisenehmer zu tätigen hätte. Die Gründe: zum Beispiel kann ein aussichtsreiches Vertriebsgebiet ohne solventen Kandidaten in Sicht sein. Oder die Chance zur Weiterentwicklung für einen besonders befähigten Mitarbeiter, den der Franchisegeber mit der Möglichkeit aufs eigene Geschäft langfristig binden und dessen Loyalität er sich sichern möchte.

Auch komplette Verpachtungen vollständig eingerichteter Standorte sind keine Seltenheit.

Bei manchen Franchisesystemen ist dies sogar die einzige Option. Der Vorteil für den Franchisegeber: im Falle einer ausbleibenden Vertragsverlängerung bleibt der Standort in seiner Hand. Manche Franchisegeber investieren selbst in Franchisenehmer-Standorte und holen sich die Summe über Jahre „gestreckt“ durch spezielle Miet- oder Gebührenverträge zurück. Ihr Nachteil: Der Eigengewinn ist auf Dauer geschmälert.

### TIPP

EIGENKAPITAL, DARLEHEN, FÖRDERUNG ODER MEHR: DER MIX MACHT'S

Wählen Sie für die Unternehmensgründung wie für die Finanzierung späterer Projekte (z.B. Expansion) eine **optimale Kombination** aus Eigenkapital, Darlehen oder Mezzanine-Kapital (einer Hybridform zwischen vollständig haftendem Eigenkapital und Darlehen) sowie Leasing, Fördermitteln, Beteiligungen und anderen Möglichkeiten. Nutzen Sie das Know-how Ihres Franchise- oder Finanzberaters sowie die Erfahrungen aus Ihrem Franchise-Netzwerk. Üblicherweise geben die einzelnen Finanzierer erst dann ihre Mittel frei, wenn **alle anderen ebenfalls „grünes Licht“** signalisiert haben und die **Gesamtfinanzierung** steht.

## INTERVIEW

### Markus Marx

Vertriebsdirektor Sparkasse KölnBonn / GründerCenter



#### **? Herr Marx, was unterscheidet Franchisenehmer-Gründungen aus Sicht des Finanzierers von Gründungen unter Eigennamen?**

*Ein wesentlicher Vorteil von Franchisenehmer-Gründungen sind für uns erfolgserprobte Geschäftsmodelle. Außerdem ist in der Regel der Finanzierungsbedarf bereits bekannt, da viele Parameter wie etwa Lieferantenkonditionen bereits feststehen. Ein Nachteil gegenüber dem Eigennamen-Gründer ist der, dass der Franchisenehmer in vielen Entscheidungen eingeschränkt ist – sei es bei Einkaufs-Optionen, bei der Wahl der Lieferanten oder bei den Herstellungsmethoden. Außerdem benötigt ein Franchisenehmer zum Start oftmals höhere Kreditsummen als ein „Einzelkämpfer“. Denn er muss u.a. die Eintritts- und Franchisegebühren aufbringen und vom ersten Betriebstag an die vollständige Einrichtung samt Verkaufsraum, Produktionsanlagen, Wagenflotte oder Warenbeständen finanzieren.*

#### **? Sehen Sie eine eher zustimmende oder eher ablehnende Haltung von Kreditinstituten gegenüber dem Franchising?**

*Das ist sehr unterschiedlich und hängt meines Erachtens nach auch vom Erfahrungshorizont des Kreditinstitutes und seiner Berater ab. Wer mehr Erfolgsmodelle als Misserfolge finanziert hat, gewinnt sicherlich eine offeneren Haltung, und umgekehrt. Aber da unterscheidet sich Franchising nicht von anderen Unternehmensformen. Franchising mag statistisch die Erfolgchancen für den Kreditnehmer erhöhen: Für uns sind die handelnde Person und das Geschäftsmodell selbst viel wichtiger als die Frage der Unternehmensform.*

#### **? Woran lässt sich ein „franchise-freundliches“ Kreditinstitut erkennen?**

*Ein Indiz dafür sind Informationen für Franchising, die auf der Website oder anderen Medien angeboten werden. Viele Sparkassen oder Banken widmen sich dem Franchising zum Beispiel mit eigenen, ausführlichen Unterseiten, Broschüren oder anderen Publikationen.*

**Alternativen prüfen** - Wie Sie auch ohne große Kredite die Kurve kriegen

Wer so agiert, betrachtet oder umwirbt Franchisebetriebe als Zielgruppe. Gleiches gilt für Kreditinstitute, die Veranstaltungen mit oder über Franchising organisieren oder dort auftreten. Unser Institut zum Beispiel kooperiert eng mit den Anbietern regelmäßiger Franchise-Events in unserem Einzugsgebiet. Grundsätzlich „offen“ und franchise-erfahren ist meines Erachtens, wer mit den Dachverbänden wie dem DFV zusammenarbeitet und gemeinsame Informationsplattformen anbietet. Eine Faustregel ist jedoch schwierig. Im Zweifelsfall besteht vielleicht bei einem größeren Kreditinstitut mehr Erfahrung mit Franchisenehmern als bei kleineren.

 **Welche Eigenschaften zählen am meisten bei einem potenziellen Franchisenehmer, um Sie zu überzeugen: Businessplan, Ausstrahlung oder Sicherheiten?**

Ein vollständiger Businessplan ist bei uns wie die Eintrittskarte zum Gespräch. Ist er unvollständig, kann dies ein Ausschlusskriterium sein. Was uns darin häufig fehlt, sind einleuchtende Vertriebsideen für die Zielgruppe vor Ort und die klare Antwort auf die Frage: Wie gewinne ich die ersten Kunden? Wichtiger als das Konzept aber ist die Persönlichkeit des Gründers. Er muss uns von seinen unternehmerischen Fähigkeiten überzeugen. Im Vergleich wird die bessere Persönlichkeit gegenüber dem zweitbesten Businessplan punkten. Wem mehr Erfolg zuzutrauen ist, der hat seine Chance verdient – übrigens im Rahmen der Möglichkeiten auch bei geringerer Eigenkapitalquote oder Sicherheiten.

 **Vom „Nehmer“ zum „Geber“: Welche Kriterien des Franchisegebers spielen bei der Kreditvergabe an Franchisenehmer eine Rolle – das Image? Das qualifizierteste Rechnungswesen? Die bisherigen Kennzahlen, die Betriebsprognosen...?**

Für uns ist die offene und transparente Kommunikation mit der Franchisezentrale sehr wichtig. Viele Systemzentralen geben zum Beispiel keine Umsatz- oder Gewinnzahlen ihrer Standorte heraus und verweisen dabei auf Datenschutzgründe. Kennzahlen aber sollten als Benchmarks, Durchschnitts- oder Spitzenwerte durchaus genannt werden. Manche Franchisegeber reichen anonyme Listen ihrer Standorte ein und übermitteln somit wertvolle Entscheidungshilfen. In den Franchiseverträgen wird im Übrigen oft auf solche Vergleichszahlen verwiesen.

 **Gibt es Kredite und Fonds speziell für Franchisesysteme?**

Nein. Denn bei allen Kredit- und Förderprogrammen stehen die Gründerin oder der Gründer und die Geschäftsplanung im Vordergrund. Sie sind wichtiger als die Vertriebs- oder Unternehmensform.



**7.**

## **FINANZIERUNGSPLAN ERRECHNEN**

Was Ihnen die Tür zum Bankberater öffnet

### **WELCHER SCHLÜSSEL ÖFFNET IHNEN DIE TÜR ZUM KREDITGEBER?**

Mag auch das etablierte Konzept des Franchisegebers den wichtigsten Glaubwürdigkeitsfaktor für die Geldgeber darstellen: Erst mit einem professionellen Businessplan öffnen sich für Sie die Türen zu Krediten wie Fördermitteln. Das gilt für Franchisenehmer wie für jeden Firmengründer.

Der Businessplan muss die Geldgeber von der Sicherheit der Kreditrückzahlung überzeugen. Er dient später aber auch als Controlling-Instrument: An ihm können Sie Soll- und Ist-Vergleiche in Sachen Umsatz und Ertrag vornehmen.

Ein Businessplan im Franchising unterscheidet sich nicht grundlegend von dem eines Einzelunternehmers. Doch können Sie bei der Erstellung auf bestehende Pläne aus dem Systemnetzwerk zurückgreifen. Und Sie werden es einfacher haben, Ihren Bankberatern das bereits etablierte Konzept zu erklären, statt ein völlig neues von A bis Z vorstellen zu müssen.

## WER HAT DEN „PLAN“ FÜR SIE?

Wichtigster Ansprechpartner bei der Erstellung Ihres Businessplans ist Ihr **Franchise-Berater**. Darüber hinaus **unterstützen die meisten Franchisegeber** ihre Partner umfassend bei der Planerstellung. Auf jeden Fall sollte Ihnen der Franchisegeber die Beschreibung der wichtigsten Unternehmenseigenschaften wie Produkt/Dienstleistung, Produktion oder Alleinstellungsmerkmal zur Verfügung stellen. Dies dürfte auch kein Problem darstellen, wenn bereits andere Betriebe im gleichen System arbeiten.

Zu den Inhaltspunkten „Standort“ und „Lokaler Markt“ müssen Sie detaillierte Recherchen vorlegen, um glaubhaft zu machen, dass Ihr Unternehmen die notwendigen Umsätze und Erlöse erzielen kann. Bei Gastronomie- oder Einzelhandels-Betrieben kann dies unter anderem durch Instrumente wie eine Messung der Passantenfrequenz in der Straße geschehen. Häufig hilft hier die Systemzentrale dem Gründer. Dieser sollte sich in jedem Fall nicht allein auf sein Bauchgefühl oder das des Franchisegebers verlassen. Echte Fakten steigern das Vertrauen des Kapitalgebers.

Auch wenn Ihr Businessplan Teile der Vorlagen anderer Partnern in Ihrem System übernimmt: Er **muss grundsätzlich individuell durch oder für Sie erstellt** werden. Nur so erfüllt er die formalen Kriterien der Banken.

### TIPP

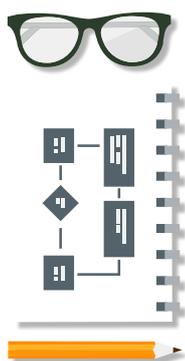
INHALT DES BUSINESSPLANS IN KURZFORM:

- / Zusammenfassung des kompletten Plans, um das Interesse des Bankiers zu wecken (max. 2 Seiten)
- / Beschreibung der Gründer-Person: Anlagen, tabellarischer Lebenslauf, Zeugnisse etc.
- / Das System (Inhalt sollte der Franchisegeber liefern)
- / Der Standort: Makro- und Mikro-Markt, Standortanalyse
- / Finanzierungsplanung
- / Geplante Vertriebs- und Marketingmaßnahmen

Zur **Finanzierungsplanung** zählen Umsatz- & Kostenplan, Gewinn- und Verlust-Vorausberechnung, Liquiditätsplan über vier Jahre sowie das gewünschte Finanzierungsmodell. Vorteilhaft sind ferner Planbilanzen, welche die Vermögens- und Finanzierungsstruktur transparenter gestalten.

Die Planung der **Vertriebs- und Marketingmaßnahmen** sollte so detailliert wie möglich darlegen, welche Aktivitäten wann und gegenüber welcher Zielgruppe (Kundensegment) zum Markteintritt und darüber hinaus vorgesehen sind. Hier geht es darum, Banken oder Investoren davon zu überzeugen, dass das geplante Geschäftsvolumen tatsächlich erreicht werden kann. Ferner ist die Marketingplanung eine erstklassige Leitlinie für die Praxis in der Startphase und für die weitere Geschäftsentwicklung.

Die meisten Franchisegeber bieten **Musterplan-Module**, die Sie individuell ergänzen und auf sich und Ihren Standort anpassen. Trotzdem schreibt sich der Businessplan nicht von selbst. Denn: Die individuellen Inhalte machen den größten Teil des Businessplans aus und müssen vom Gründer mithilfe seiner Berater selbst erstellt werden.



#### **MEHR ZUM THEMA BUSINESSPLAN FINDEN SIE UNTER:**

/ FranchisePORTAL Informationen Businessplan Franchisenehmer  
[bit.ly/222Fdel](https://bit.ly/222Fdel) >

/ Businessplan Franchise von Businessplan-Spezialisten  
<http://www.businessplan.org/franchise/> >

## 8.

# BUSINESSPLAN ERSTELLEN

Wie Sie das Vertrauen der Banken gewinnen



*Kein vollständiger Businessplan kommt ohne Finanzierungsplan aus. Deshalb widmen wir uns diesem Punkt besonders eingehend. Erstellen Sie Ihren Finanzierungsplan professionell mit Ihrem Franchise-Berater. Nehmen Sie auch die Hilfe Ihres Franchisegebers in Anspruch: Die meisten Systemzentralen bieten beratende Unterstützung oder verfügen zumindest über einen reichen Erfahrungsschatz in Puncto Finanzierung und Geldbedarf.*

## WAS GEHÖRT IN DEN FINANZIERUNGSPLAN?

### / Kapitalbedarf und Rentabilität:

Diese Rechnung schlüsselt auf, wie viel aufzuwenden ist, bis der Betrieb sich trägt und ausreichend Gewinne erwirtschaftet. Die Rentabilitätsprognose sollte auch darüber Auskunft geben, ob sich ein Franchisenehmer-Betrieb überhaupt rentieren wird! Es sind einzuberechnen: Mittel für eventuelle Übernahmen oder Erweiterungen (z.B. festgelegte Expansionspläne für Masterlizenznehmer). Plus mögliche Filialgründungen durch den Franchisenehmer in seinem Vertriebsgebiet, sofern vertraglich vorgesehen

### **/ Liquiditätsrechnung und Zeitpläne:**

Mit diesen Vorausberechnungen sollte es möglich sein, eingehende/kommende Zahlungen und zu erfüllende Verbindlichkeiten gegenüberzustellen und somit Liquiditätslücken frühzeitig zu erkennen, um sie möglichst zu vermeiden. Sollten sie doch auftreten, ist ausreichend Kapital zur Überbrückung vonnöten. Dies ist zwingend mit einzuberechnen – mindestens für die ersten sechs bis zwölf Monate (bei den meisten Unternehmensgründungen werden der Kapitalbedarf und die damit verbundenen Kosten übrigens zu niedrig angesetzt)

Es sind einzuberechnen: die Darlehenstilgung (mit steigenden Belastungen der Rückzahlung) sowie sämtliche Finanzrückflüsse (Für die Zeit nach Erreichen der Amortisation sollten Rückflüsse zur Kreditrückzahlung oder für zukünftige Investitionen eingeplant werden)

Wichtig: Erst wenn die Liquidität und die Rentabilität berechnet sind, kann das notwendige Kapital für die Firmengründung errechnet werden!

### **/ Idealerweise Planbilanzen**

### **/ GuV (Gewinn- und Verlust-Vorausberechnung):**

Die Rechnung stellt geplante Aufwendungen und Erträge gegenüber. Sie schlüsselt auf, wo Gewinne und Verluste entstehen

### **/ Alle verfügbaren Sicherheiten**

### **/ Evtl. notwendige Finanzierung während der Gründungsphase:**

Das vorgesehene Stammkapital im Fall einer GmbH oder Grundkapital einer AG (siehe Kasten unten)

### **/ Art von Räumlichkeiten und Ausstattung:**

Lagebeschreibung – z.B. Gewerbegebiet oder City-Lage mit Laufkundschaft\*), benötigte Fläche, Ausstattung/Einrichtung u.m.

### **/ Personalbedarf, laufende Kosten sowie**

### **/ Entwicklung des Kapitalbedarfs (v.a. bei Klein-Gründern\*\*):**

### **/ Planung Marketing/Werbung:**

Der Franchisenehmer muss in der Regel für die Werbung auf lokaler Ebene selbst sorgen (sein Vorteil: Er kann seine Zielgruppe direkt, gezielt und ohne Streuverluste ansprechen)

Die Finanzierungsplanung muss erstellt werden

**a) für die ersten 12 Monate,**

**b) für die folgenden zwei Jahre** und – wenn Beteiligungskapital hinzukommt, für ca. zwei weitere Jahre. Meistens halten die Investoren ihre Anteile für vier, fünf oder mehr Jahre.

\* Hinweis für Standorte v.a. in Gewerbegebieten: Sogenannte Gründungszentren bieten oft günstigere Mieten und Angebote speziell für Gründer, z.B. Gründungswettbewerbe mit mietfreien Büros oder Geschäftsräume für den/die Gewinner

\*\* In einigen Systemen können Franchise- oder Lizenznehmer im Home Office und in Nebentätigkeit starten. So können sie ihre Anfangsinvestitionen niedrig halten und spätere Erweiterungen aus den laufenden Geschäftseinnahmen finanzieren. Benötigen sie Mitarbeiter, lassen sich oft zunächst Teilzeitkräfte beschäftigen oder Förderungen/Zuschüsse für Langzeitarbeitslose beantragen

## TIPP

WELCHE FORM IST IHNEN „RECHT“?

Diverse Unternehmensformen benötigen zusätzliche finanzielle Mittel. Beispielsweise sind für eine GmbH in Deutschland mindestens 25.000€ Stammkapital als Einlage zu tätigen, die auch aus Sachleistungen bestehen kann.

## 9.

# BERATER EINBINDEN

Wer Ihnen den Weg ebnet



**WICHTIG:** *Selbst wenn die Zahlen äußerst verlockend und glaubwürdig klingen: Verlassen Sie sich nicht allein auf die Angaben Ihres Franchisegebers. Lassen Sie sich nicht vom Schein blenden: Es geht um Ihre Zukunft als Unternehmer. Es ist Ihre Investition und Sie tragen das volle Risiko. Umso wichtiger sind fundierte Entscheidungshilfen.*

### BERATER FÜR DIE FRANCHISE-GRÜNDUNG

Nehmen Sie bei Bedarf die Hilfe eines erfahrenen Beraters in Anspruch. Es sollte sich um einen Profi handeln, der schon viele Gründer sicher durch die Startphase oder auch darüber hinaus begleitet hat.

**Beispiel Standort:** Führen Sie immer eine lokale Marktstudie mit Ihrem Berater durch. Ihr Franchisegeber kann (und sollte) Ihnen zwar anonyme Durchschnitts- und Spitzenwerte anderer Beispiel-Standorte aushändigen. Dies erlaubt Ihnen jedoch nur bedingt Rückschlüsse, wie sich das Geschäft an Ihrem Standort entwickeln wird.

**Beispiel Tragfähigkeit der Geschäftsidee:** Ihr Berater sollte aufgrund seiner Erfahrung einschätzen können, ob das Geschäftsmodell für Sie und Ihren Zielmarkt Aussicht auf Erfolg hat. Er muss falsche Zahlen oder unrealistische Geschäftserwartungen aus seiner Praxis heraus entlarven.

**Beispiel Gebühren und Leistungen:** Ihr Berater sollte einschätzen können, ob sie in einem angemessenen Verhältnis stehen.

**Beispiel Bankkontakte:** Auch hier sollte Ihnen der Berater unterstützend zur Seite stehen. Franchisegebern fehlt oft die Zeit, Ihre künftigen Partner zu Verhandlungen zu begleiten. Außerdem verfügen sie selten über Bankkontakte vor Ort. Denken Sie daran: Fördermittel können Sie nur über Ihre Hausbank beantragen!

**Beispiel Branchenkenntnisse:** Entscheiden Sie sich möglichst für einen Berater mit Erfahrung in Ihrer Branche. Ganz gleich ob Sie selbst Branchenprofi oder Quereinsteiger sind: Ihr Berater wird Ihre unternehmerischen Fähigkeiten bestens einschätzen und Ihnen bei Bedarf Alternativen aufzeigen können.

**Beispiel Rechtsfallen:** Ihr Berater sollte die juristischen Fallstricke im Franchising kennen. Er warnt sie vor „schwarzen Schafen“ oder Abzocker, die nicht oder nicht vorrangig am Folgegeschäft interessiert sind. Franchise-Berater sind Unternehmensberater, häufig aber auch Fachanwälte. Gerade bei der Vertragsgestaltung ist ihr prüfendes Auge unverzichtbar.

## **WO FINDEN SIE FRANCHISE-BERATER?**

Qualifizierte Berater finden Sie über die Detailsuche im FranchisePORTAL

<http://bit.ly/1TsJh63> >

oder Sie wenden sich an die nationalen Franchise-Verbände:

/ **Deutscher Franchise-Verband (DFV):** [www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com) >

/ **Österreichischer Franchise-Verband:** [www.franchise.at](http://www.franchise.at) >

/ **Schweizer Franchise-Verband:** [www.franchiseverband.ch](http://www.franchiseverband.ch) >

Die Verbände sind die Spitzenorganisationen der jeweiligen nationalen Franchisewirtschaft. Sie pflegen Beziehungen zu verschiedenen Kreditinstituten. Darüber hinaus beantworten die Experten der Verbände Fragen zum Unternehmensaufbau. Und schließlich stehen sie auch den Banken bei Fragen zum Thema Franchising beratend zur Seite. Erfahrungen von Franchisenehmern bei der Finanzierung finden Sie in unseren Interviews **ab Seite 45**.

Der Deutsche Franchise-Verband (DFV) kooperiert seit 2009 mit dem Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB). Dieser vertritt 17 Bürgschaftsbanken und 14 mittelständische Beteiligungsgesellschaften und fungiert als zentraler Ansprechpartner in allen Fragen rund um Bürgschaften, Garantien und Beteiligungen. VDB und DFV entwickeln gemeinsam auf Franchising zugeschnittene Finanzierungskonzepte ([www.vdb-info.de](http://www.vdb-info.de)).

## TIPP

### NIEDRIGE ZINSEN ODER KURZE LAUFZEITEN?

Rechnen Sie in Phasen niedriger Zinsen damit, dass die Zinsen in Zukunft wieder steigen werden. Sichern Sie sich eine möglichst langfristige Zinsbindung für Ihr Darlehen. Anders in Zeiten hoher Zinsen: Gehen Sie dann Verträge mit kürzerer Laufzeit und Zinsbindung ein. Wahrscheinlich wird am Laufzeitende noch nicht alles beglichen und eine Anschlussfinanzierung nötig sein.

## IHRE FREUNDE UND FAMILIE

Ihr wichtigster Rückhalt als Unternehmer ist Ihr privates Umfeld. Denn ob Partner oder Familie: Sie werden ihren Liebsten in Zukunft weniger Zeit und Aufmerksamkeit widmen können. Eine 40-Stunden-Woche ist für Unternehmer meist Utopie, Urlaubspläne lassen sich kaum umsetzen. Und gerade in der kritischen Startphase wird Ihr künftiges Unternehmen Ihre Arbeitskraft und Belastbarkeit massiv beanspruchen. Außerdem kann es passieren, dass Sie anfangs mit unerwarteten Einnahmeverlusten und Sparzwängen zurechtkommen müssen.

All das ist nur machbar wenn Ihre Familie bzw. Ihr Partner Ihren Entschluss uneingeschränkt unterstützt. Privater Stress könnte Ihnen sonst einen Teil der Zeit und Energie rauben, die Sie für den Aufbau Ihres Unternehmens benötigen.

**LAST BUT NOT LEAST: Kein Ratschlag hat emotional einen höheren Stellenwert als der Ihres Lebenspartners und Ihrer engsten Freunde.**

Nutzen Sie diesen Beistand und bilden Sie einen Beraterkreis aus Ihrem engsten Umfeld. Erweitern Sie ihn um ein oder zwei Bekannte, deren Meinung Sie besonders schätzen haben oder deren Hinweise sich bereits als zutreffend erwiesen haben. Lassen Sie sich motivieren, mit wertvollen Anregungen versorgen und bei Bedarf überzogene Euphorien bremsen. Im Endeffekt wird es Ihre Selbstsicherheit und Entschlusskraft stärken, wenn Sie im Einklang mit Ihrem engsten Umfeld handeln.

**10.**

## **ZIELSICHER VERHANDELN**

Was Sie „dabeihaben“ sollten



Auf den folgenden Seiten finden Sie Anregungen, Gedankenstützen und Hilfestellungen für Ihre Kontakte mit den Kreditgebern.

### **CHECKLISTE: WELCHE BANKUNTERLAGEN SIE EINREICHEN**

Sie kennen das Sprichwort: „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck“. Überzeugen Sie Ihre potenziellen Kreditgeber schon im Vorfeld der Verhandlungen anhand detaillierter Unterlagen von Ihren unternehmerischen Fähigkeiten und Ihrem Geschäftskonzept. Die Unterlagen sind Ihre schriftliche Bewerbung!

**Stellen Sie die folgenden Unterlagen rechtzeitig zur Einreichung bei der Bank zusammen:**

/ Vollständiger Businessplan inkl. Lebenslauf, Unternehmensbeschreibung, Standort-/ Marktanalysen und Finanzierungsplan

/ Lebenslauf, beruflicher Werdegang\*)

/ Ausbildungs-, Arbeits- und Prüfungszeugnisse

/ Finanzierungsplan mit Aufstellung aller verfügbaren Eigenmittel/Sicherheiten

/ Umsatz- und Kostenplan, Einnahmen- und Ausgabenplanung\*

/ Marketingkonzept\*

/ Bilanzen und aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen des Franchisegebers

/ Sofern bestehend: Auftragslisten – z.B. aus der Franchise-Zentrale für den geplanten Standort

/ Falls ein bestehendes Eigenunternehmen in einen Franchisenehmer-Betrieb umgewandelt wird: Auftragslisten, Warenbestände, Forderungen

/ Liste der wichtigsten geschäftlichen wie privaten Verbindlichkeiten und Dauerschuldverhältnisse (z.B. offene Forderungen, Miet- oder Leasing-Verträge)

\* als Auszug aus dem Businessplan oder ggf. detaillierter als im Businessplan

## **TIPP**

Kontaktieren Sie vorab Ihren Franchisegeber und besprechen Sie mit ihm, welche Unterlagen er Ihnen zur Verfügung stellen kann – insbesondere über das Geschäftskonzept und bisherige Vergleichsstandorte.

Kontaktieren Sie anschließend Ihren Bankberater und stimmen Sie mit ihm ab, welche Unterlagen er von Ihnen benötigt.

## **LEITFADEN: WIE SIE IHR BANKGESPRÄCH FÜHREN**

Idee, Konzept, Planung und Qualifikation sind nicht alles. In einem Punkt ähneln die Finanzverhandlungen den Bewerbungsgesprächen: Je intensiver Sie sich vorbereiten, desto besser sind Ihre Chancen.

Lassen Sie sich von Ihrem Franchiseberater begleiten! Alternativ könnte Ihnen ein erfahrener kaufmännischer Mitarbeiter der Systemzentrale, ein erfolgreicher Franchisepartner oder eventuell der Franchisegeber selbst zur Seite stehen. Wenn Sie gemeinsam mit einem Profi auftreten, wird Ihr Bankberater dies nicht als Indiz für mangelnde Fachkenntnisse oder fehlendes Selbstbewusstsein Ihrerseits werten – im Gegenteil. Es beweist ihm, dass Sie Ihr Vorhaben in jedem Punkt professionell durchgeplant haben sowie keine Kosten und Mühen scheuen. Kurzum: Begleitung ist in der Regel ein Pluspunkt.

### **/ Legen Sie ein Gesprächsziel fest**

Sie sind Unternehmer aus Leidenschaft. Argumente wie „Suchen Sie sich einen sicheren Job“ prallen an Ihnen ab. Sie sind von Ihrem Franchisesystem überzeugt. Sie kennen Ihren Finanzbedarf und lassen sich in der Kreditsumme nicht auf Minimalangebote ein. Ein genaues Ziel hilft Ihnen, Ihre Wünsche zu begründen und Argumente zu strukturieren

### **/ Bereiten Sie Ihre Präsentation vor:**

Warten Sie nicht auf die Einwände des Bankberaters. Nutzen Sie Ihre Unterlagen als Leitfaden und zur Erläuterung während Ihrer – möglichst flüssigen – Eigenpräsentation.

### **/ So begegnen Sie Einwänden**

Bereiten Sie sich auf kritische Fragen vor und legen Sie sich Ihre Antworten zurecht (siehe nächste Seite). Dadurch stärken Sie Ihre Position als selbstbewusster Verhandlungspartner.

### **/ Sprechen Sie Fördergelder an**

Sie kennen die staatlichen Förderprogramme und wissen ungefähr, was für Sie infrage kommt. Weisen Sie den Bankberater auf Ihr Interesse an Fördermitteln hin, wenn er das Thema nicht von sich aus anspricht.

### **/ Machen Sie sich laufend Notizen**

Halten Sie wichtige Eckpunkte des Gesprächsverlaufes schriftlich fest. Meist folgen weitere Gespräche, bei denen die Notizen für Sie Hilfestellung und Anknüpfungspunkte bieten. Außerdem können die Notizen Anhaltspunkte bieten, was in der Argumentation schief gelaufen ist und warum eine Bank Ihren Kreditwunsch abgelehnt hat. Es kann Sie dazu veranlassen, Ihre Entscheidung für Franchisekonzept zu überprüfen oder Ihnen Argumente zur Überzeugung eines anderen Kreditinstitutes liefern.

## **EINWANDARGUMENTATION: SO GEHEN SIE MIT KRITISCHEN FRAGEN UM**

**Formulieren, notieren, merken!** Hier finden Sie einige der häufigsten Fragen, mit denen Bankberater die Kredit-Antragsteller konfrontieren. Am besten, Sie notieren sich deren Antworten, um sie beim Gespräch im Kopf zu haben. Denn was Sie schriftlich festgehalten haben, vergessen Sie nicht ohne Weiteres.

/ Wie begründen Sie die erwarteten Umsatz- und Ertragszahlen?

/ Welche Quellen liegen Ihren Daten zugrunde?

/ Erklären Sie Ihre Preisstrategie: Können Sie die Ober- und Untergrenze und die / Deckungsbeiträge Ihrer Preise benennen?

/ Wie organisieren Sie Ihren Vertrieb?

/ Auf welche Marketing-Konzepte greifen Sie zurück?

/ Ist Ihr Unternehmen abhängig von Trends, Moden, Konjunkturen, Jahreszeiten oder Witterungen?

/ Wie sehen Ihre Abrechnungsmodalitäten und Ihr Forderungsmanagement aus?

/ Wie können Sie Verbindlichkeiten oder offene Forderungen reduzieren?

/ Welche Erfahrungswerte gibt es zur Bonität und Zahlungsmoral Ihrer Zielgruppe bzw. der Kunden an den anderen Standorten Ihres Systems?

/ Lässt sich Ihr Eigenkapital noch erhöhen?

/ Könnten Sie von weniger als den geplanten Privatentnahmen leben?

/ Warum möchten Sie Ihren Betrieb gerade an diesem Standort eröffnen?

/ Planen Sie ausreichenden Versicherungsschutz z.B. für Brand, Haftpflicht oder Forderungsausfälle?

/ Wie funktioniert das System für Controlling, Betriebsvergleiche, Benchmarking o.a.?

/ Wie flexibel sind Sie in der Personalplanung?

/ Womit stellen Sie die Bezahlung Ihrer Mitarbeiter und Lieferanten sicher?

/ Welche Regelungen haben Sie zur Unternehmensnachfolge und -veräußerung getroffen?

/ Wer vertritt Sie oder übernimmt Ihre Geschäfte, wenn Sie wegen Krankheit oder Tod plötzlich ausfallen?

### **EINWAND-FRAGEN, DIE EIGENTLICH GEKLÄRT SEIN SOLLTEN, ABER ...**

Nachfolgend finden Sie noch einige typische Fragen der Geldgeber, die bereits im Businessplan und Ihren Bankunterlagen beantwortet sein sollten. Nur: Möglicherweise hat der Bankberater sie nicht Zeile für Zeile gelesen, sondern nur überflogen. Außerdem wird er sich kaum alle Einzelheiten gemerkt haben. Auf jeden Fall sollten Ihre **Antworten „wie aus der Pistole heraus geschossen“** kommen.

/ Was ist Ihr Geschäftsmodell und Unternehmenszweck?

/ Wie lässt sich Ihre Zielgruppe eingrenzen?

/ Besetzen Sie eine Marktlücke? Wie beschreiben Sie diese?

/ Worin liegen Ihre klaren Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb?

/ Haben Sie genaue Marktforschung und Marktbeobachtungen vor Ort betrieben?  
Wie sehen die Zahlen aus?

/ Über welche Auftragsanfragen oder Kontakte zu Zielgruppen verfügen Sie bereits?

/ Welche Qualifikationen bringen Sie in das Unternehmen ein?

/ Welche unternehmerischen und finanziellen Ziele wollen Sie in einem, drei oder fünf Jahren erreichen?

/ Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistung die Qualitätsansprüche des Franchisesystems und seiner Kunden erfüllen?

## WEITERE INFORMATIONEN

Die Finanzierungs-Fibeln des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. und des Verbandes Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. als PDF:

**Finanzierungsfibel 2014 – Teil 1**

[bit.ly/1R6IYY2](http://bit.ly/1R6IYY2) >

**Finanzierungsfibel 2014 – Teil 2**

[bit.ly/1U3Brzl](http://bit.ly/1U3Brzl) >



*Zielsicher verhandeln - Was Sie „dabeihaben“ sollten*

**11.**

## **FRANCHISENEHMER-INTERVIEWS**

Fünf Franchise-Gründer im Interview



Wie haben Sie den „Kraftakt Finanzierung“ gestemmt? Hat sich alles sehr viel leichter oder schwieriger als erwartet dargestellt? Und welche Bedingungen mussten Sie erfüllen? Rede und Antwort standen Franchise-Nehmerinnen und -Nehmer aus fünf verschiedenen Branchen.

## INTERVIEW

### Gregory Strohmann

Partner von contest, Wehrheim

Contest senkt Sachkosten für Unternehmen und verhilft ihnen damit zu mehr Gewinn.

[www.contest-consult.de](http://www.contest-consult.de)



„Lange, aber erfolgreich verhandelt“

80% von der KfW: Den Löwenanteil seiner Mittel erhielt Gregory Strohmann durch die Förderbank.

**?** Herr Strohmann, wo arbeiteten Sie vor Ihrer Selbstständigkeit?

*Ich war Sportmanager im Angestelltenverhältnis.*

**?** Wann haben Sie Ihren Franchisenehmer-Betrieb gegründet?

*Im Jahr 2012.*

**?** Was musste dafür finanziert werden?

*Nur der Erwerb der Lizenz. Die Eintrittsgebühr betrug 49.000 Euro.*

# INTERVIEW

## Gregory Strohmann

Partner von contest, Wehrheim



(Foto: Gregory Strohmann, contest Lizenz-Partner)

### **? Wodurch wurde dies finanziert?**

*Zu 20% aus Eigenkapital, zu 80% per KfW-Kredit.*

### **? Haben Sie die Finanzierung als leichte oder schwierige Herausforderung empfunden?**

*Vom Verständnis her war es leicht, von der Umsetzung her schwierig. Wir mussten lange verhandeln, um den Kredit tatsächlich zu bekommen.*

### **? Wie hat Sie der Franchisegeber bei der Finanzierung unterstützt?**

*Er hat uns vor allem bei der Erstellung des Businessplans geholfen und uns Tipps zu Fördermöglichkeiten mitgegeben.*

### **? Wo „stehen“ Sie heute?**

*Wir starten erfolgreich ins vierte Geschäftsjahr. (Stand: Ende 2015)*

### **? Was wäre Ihr wichtigster Finanzierungstipp für Gründer?**

*Führen Sie im Vorfeld Gespräche mit mindestens zwei verschiedenen und seriösen Banken.*

## INTERVIEW

### Mag. Ulrike Kinast

Partner von Lernquadrat, Wien

Lernquadrat ist die führende österreichische Marke für Nachhilfe in allen Fächern und für jedes Alter. Dafür stellt der Franchisegeber seinen PartnerInnen Know-how, Datenbank, technisches Equipment, Marketing und Service gegen monatliche Gebühren zur Verfügung.

[www.lernquadrat.at](http://www.lernquadrat.at)



## „Aus laufendem Umsatz finanziert“

Erst angestellt, dann den Betrieb übernommen: Ulrike Kinasts Beispiel zeigt, dass aus Mitarbeitern Partner werden können und wie ihr Franchisegeber dies unterstützte.

**? Frau Kinast, Welchen Beruf hatten Sie bis zur Selbstständigkeit ausgeübt?**

*Ich war angestellte Büroleiterin des Institutes, das ich übernommen habe.*

**? Wann haben Sie Ihren Betrieb übernommen?**

*Im Jahr 2011.*

**? Was mussten Sie finanzieren ?**

*Die Ablöse der Bestände, die Kundendatei und die Einrichtung. Ungefähre Höhe: Rund 150.000 Euro.*

# INTERVIEW

Mag. Ulrike Kinast

Partner von Lernquadrat, Wien



(Bild: Ulrike Kinast, Lernquadrat, Foto: Studio Weiwurm, A-1070 Wien)

**? Mit welchen Mitteln haben Sie finanziert?**

*Ich habe kein Fremdkapital, keine Fördermittel oder ähnliches benötigt. Alles ließ sich über drei Jahre mittels quartalsweiser Zahlungen aus dem laufenden Umsatz begleichen.*

**? Haben Sie die Finanzierung als schwierige Herausforderung empfunden?**

*Nein, für mich war es relativ leicht. Es gab keine nennenswerten Hürden.*

**? Wie hat Sie der Franchisegeber bei der Finanzierung unterstützt?**

*Er hat dies Finanzierungsmodell ermöglicht und gemeinsam mit mir die Zahlungsmodalitäten ausgearbeitet.*

**? Wo „stehen“ Sie heute?**

*Wir sind das umsatzstärkste Lernquadrat-Institut (Stand: Ende 2015)*

**? Was ist Ihr Tipp zur Finanzierung für zukünftige Gründer?**

*Arbeiten Sie ein Finanzierungskonzept aus, das auf die Person zugeschnitten ist, je nachdem, ob Eigenkapital vorhanden ist oder nicht. Das erfordert einen vorhergehenden, gut ausgearbeiteten Businessplan.*

## INTERVIEW

### Simone Blum

Partnerin von Mrs.Sporty, Kaarst

Mrs.Sporty bietet eine Kombination aus 30-minütigem Kraftausdauertraining und funktionellem Training mit persönlicher Betreuung und Wohlfühl-Atmosphäre. Dazu alltagstauglichen Ernährungskonzepten.

[www.mrssporty.com](http://www.mrssporty.com)



„Möglichst viel Eigenkapital“

Simone Blum setzte auf eigene Ressourcen und Möglichkeiten zur Kostensenkung. Und das mit Erfolg.

**?** Frau Blum, welche Berufe haben Sie bisher ausgeübt?

*Immobilienverwaltung und Personaltrainer.*

**?** Wann haben Sie Ihren Franchisenehmer-Betrieb gegründet?

*Im Mai 2015.*

**?** Was musste finanziert werden?

*Die Immobilien-Miete, die komplette Studioeinrichtung sowie Betriebsmittel auf 10 Jahre.*

**?** Wie hoch war der Geldbedarf ca. und wie wurden die Mittel aufgebracht?

*Der Bedarf betrug ca. 60.000 Euro. Rund 50% kamen aus Eigenkapital, 50% aus Darlehen.*

**?** Wer unterstützte Sie bei der Finanzierung?

*Finanziell und mit Know-how meine Eltern. Fachliche Beratung auch durch einen Bekannten, der Unternehmensberater ist.*

# INTERVIEW

## Simone Blum

Partnerin von Mrs.Sporty, Kaarst



(Bild: Foto: Simone Blum, MrsSporty)

**? Haben Sie die Finanzierung als schwierige Herausforderung empfunden?**

*Nein, eher als ein leichtes Thema.*

**? Gab es größere Hürden bei der Finanzierung?**

*Ja, das Darlehen zu beantragen und dieses auch genehmigt zu bekommen.*

**? Wie hat Sie der Franchisegeber bei der Finanzierung unterstützt?**

*Absolut hervorragend und professionell in allen Punkten der Finanzierungsplanung und in der Aufstellung des Businessplans. Jedes Anliegen wurde gemeinsam mit dem Franchisegeber gelöst.*

**? Ihre Erfolgsstory: Wo „stehen“ Sie heute?**

*Ich habe meinen Mrs.Sporty Club in Kaarst, befinde mich im fünften Monat des Betriebes (Stand Oktober 2015), habe ca. 200 Mitglieder und drei Angestellte. Vom ersten Tag des Clubbetriebes an arbeiteten wir kostendeckend, glücklich und zufrieden, Mrs.Sporty ist die beste Entscheidung!*

**? Was wäre Ihr Tipp an zukünftige Gründer?**

*Mit der Erfahrung des Franchisegebers eine solide und konservative Kalkulation des Businessplans aufstellen. Eine günstige Mietimmobilie suchen und mit möglichst viel Eigenkapital finanzieren. Vor allem aber den Mut haben, seine Ziele und Leidenschaft in die Realität umzusetzen.*

# INTERVIEW

## Wolfgang Lenz

Partner von RENTAS Mietgeräte, Leverkusen

RENTAS vermietet Werkzeuge, Maschinen und Geräte für Bau, Heim und Garten an Kunden. Es bietet Beratung sowie Services, z.B. Reparatur und Schärfdienst.

[www.rentas.de](http://www.rentas.de)



## „Vom Franchisegeber optimal begleitet“

Bestens vorbereitet und professionell unterstützt, konnte sich Wolfgang Lenz den Großteil seiner Finanzierung durch die Förderbank sichern.

**?** Herr Lenz, welchen Beruf hatten Sie bis zur Selbstständigkeit ausgeübt?

*Ich bin gelernter Elektroniker und habe im kaufmännischen Bereich als Projektleiter, in der Bereichs- und Abteilungsleitung sowie in Geschäftsleitungsfunktionen gearbeitet.*

**?** Wann haben Sie Ihren Franchisenehmer-Betrieb gegründet?

*Im März 2015.*

**?** Was mussten Sie finanzieren?

*Alle anzuschaffenden Maschinen für die Vermietung sowie die Einrichtung des Ladenlokals und der Werkstatt.*

**?** Können Sie eine Größenordnung nennen?

*In der Grundausstattung eines neuen Rentas-Standortes sind 120 Mietgeräte enthalten, es wurden ca. 80 qm Geschäftsfläche benötigt.*

# INTERVIEW

## Wolfgang Lenz

Partner von RENTAS Mietgeräte, Leverkusen



(Foto: Wolfgang Lenz, Rentas)

### ? Wer waren Ihre Finanzierungspartner?

Die Finanzierung wurde zu ca. 80 % durch die KfW übernommen. Die restlichen 20% wurden durch Eigenkapital gestellt.

### ? Wer unterstützte Sie im Finanzierungsprozess?

Die gesamte Finanzierungsplanung wurde durch den Franchisegeber ausgearbeitet, darunter der Liquiditäts- und Businessplan, der Entwicklungsplan über fünf Jahre, die Gewinn- und Verlustrechnung und mehr. Auch die Bankgespräche wurden durch den Franchisegeber aktiv begleitet. Für sie hatte er uns mit Vergleichswerten aus bestehenden Standorten sowie meinen persönlichen Daten vorbereitet.

### ? Was war am schwierigsten?

Der größte Aufwand war es sicherlich, die von der Bank geforderten privaten Unterlagen über die vorhandenen Vermögenswerte beizubringen.

### ? Ihre Erfolgsstory: Wo „stehen“ Sie heute?

Das Unternehmen befindet sich sehr gut in den angenommenen Planzahlen. Nach dem ersten halben Jahr habe ich bereits einen Halbtags-Mitarbeiter eingestellt.

### ? Was ist Ihr Tipp für Gründer in Bezug auf Finanzen?

Voraussetzung ist, neben dem vorhandenen Eigenkapital alle Unterlagen über die persönliche finanzielle Lage aktuell und griffbereit zu haben.

# INTERVIEW

## Matilda Rohr

Franchisepartnerin von WAX IN THE CITY, Dortmund

Die WAX IN THE CITY Studios bieten professionelle Haarentfernung mit Warmwachs, ohne Terminvereinbarung und mit eigens ausgebildeten Depiladoras an.

[www.wax-in-the-city.com](http://www.wax-in-the-city.com)



(Foto: Matilda Rohr, WAX IN THE CITY)

## „Keine Luftschlösser bauen“

Für Matilda Rohr war eine solide Finanzierung besonders wichtig. Und der fachliche Rat von mehreren Seiten.  
Ihr Motto: Fragen stellen.

**?** Frau Rohr, was waren Sie vor der Gründung Ihres Betriebes?

*Referentin Vertriebsprojekte in einem mittelständischen Entsorgungsunternehmen.*

**?** Wann und wo haben Sie Ihr Studio gegründet?

*Im Juli 2015 in Dortmund.*

**?** Was mussten Sie finanzieren?

*Die Einrichtung des Studios und einen Teil der Betriebsmittel.*

**?** Wie konnten Sie die Finanzierung aufteilen?

*75% wurde aus Fremdmitteln durch KfW, Bürgschaftsbank und Hausbank bestritten. Ferner benötigte ich 25 % Eigenkapital.*

# INTERVIEW

## Matilda Rohr

Franchisepartnerin von WAX IN THE CITY, Dortmund



### ? Wer unterstützte Sie bei der Finanzierung?

*Zum einen der Franchisegeber. Zum anderen ein Franchise-Unternehmensberater. Sie halfen uns bei der Erstellung des Businessplans und den Gesprächen mit Banken. Weiterhin unterstützte uns ein Steuerberater.*

### ? Wie wichtig war die Unterstützung für Sie?

*Ohne sie und die Erfahrung eines Franchisegebers oder die eines Unternehmensberaters wäre es ein extrem schwieriges Thema gewesen. Es war schon eine echte Herausforderung.*

### ? Welches war Ihre größte Hürde bei der Finanzierung?

*Es war die Koordination der unterschiedlichen Institutionen wie Banken und Behörden und der Ansprechpartner. Es gab viele unterschiedliche Anforderungen und Inhalte, die zu klären waren.*

### ? Wie wertvoll war der Franchisegeber dabei für Sie?

*Wir haben von seiner jahrelangen Erfahrung profitiert. Er gab uns Einblick in mögliche Gründung-Szenarien, stellte uns Kalkulations- und Planungshilfen zur Verfügung und vermittelte uns einen erfahrenen Unternehmensberater mit Schwerpunkt Franchise-Finanzierung.*

### ? Hat sich die Mühe für Sie gelohnt?

*Ja. Nach drei Monaten hatten wir ein Studio, drei Angestellte und stetig wachsende Kundenzahlen.*

### ? Ihr Finanztipp für Gründer von morgen?

*Holen Sie sich Unterstützung und stellen Sie Fragen, Fragen und Fragen... Bauen Sie keine Luftschlösser: Die Finanzierung sollte realistisch und nicht zu knapp berechnet werden.*

## FRANCHISEPORTAL STELLT VOR:

### Finanzexperte Andreas Dittrich

Partner für Ideen, Finanzierung, Start und Expansion  
Plus Management-Support und Kostensenkung



**Kontakt:** Weidenbornstrasse 8a - BSC, 65189 Wiesbaden / Tel.: 0611 7901 169 / Mail: andreas.dittrich@cmrworld.com

**Andreas Dittrich** ist Diplomkaufmann und Lehrbeauftragter an der Hochschule Mainz. Er arbeitet unter anderem für Cavendish Management Resources in London, einem führenden Anbieter für Finanz- und Management-Unterstützung für KMUs und Unternehmer. Seit einigen Jahren steht Herr Andreas Dittrich dem Team der FranchisePORTAL GmbH als Experte bei Fragen zum Themenbereich der Finanzierung und Businessplanung immer wieder zur Seite. Beiträge von Andreas Dittrich sind auf verschiedenen Online-Medien wie **Franchiseportal**, **Franchise-Journal** oder dem **Franchise-Treff** zu finden.

Als Berater unterstützt Andreas Dittrich Existenzgründer bei der Finanzierung sowie beim Auf- und Ausbau ihres Geschäftes. Vielen Gründern half er dabei, Geschäftsideen mit Originalität, Alleinstellungsmerkmalen und optimalen Erfolgsaussichten zu entwickeln. Andreas Dittrich greift auf langjährige Erfahrungen als kaufmännischer Geschäftsführer zurück und verfügt über ausgezeichnete Kontakte zu Banken und Investoren. Mit seinem Know-how und dem Netzwerk erstellt er nicht nur überzeugende Businesspläne: Er ebnet Existenzgründern wie bestehenden Unternehmern vielmehr den kompletten Weg der Finanzierung und begleitet sie von der Suche nach Banken, Investoren und Fördermitteln bis hin zum Training für die Bankgespräche. Für Unternehmensgründer übernimmt Andreas Dittrich auch kaufmännische Aufgaben im Outsourcing.

Mittelständischen Herstellern eröffnet er außerdem Potenziale zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung: Er analysiert Prozesse, führt Optimierungen im Bereich Working Capital aus und sichert bzw. steigert somit Liquiditätsreserven für weitere Investitionen. Sein Motto für diesen Geschäftsbereich lautet: Klienten schnell wieder flüssig machen – und dies auch auf Dauer. Last but not least hilft Andreas Dittrich vielen mittelständischen deutschen Unternehmern zum Sprung in die Wachstumsmärkte Südostasiens durch Netzwerkkontakte sowie profunde Kenntnisse.

FranchisePORTAL dankt Andreas Dittrich für die professionelle Unterstützung bei der Erstellung dieses E-Books.

# **COPYRIGHT, DESIGN UND VERÖFFENTLICHUNG**

Ein E-Book der



FranchisePORTAL GmbH

Heidestr. 30 a  
D-53797 Lohmar

+49 (0) 22 41 / 25509-0

+49 (0) 22 41 / 25509-10

[contact@franchiseportal.de](mailto:contact@franchiseportal.de)

## **Urheberrechtliche Hinweise**

Das Layout sowie alle Text- und Bildinhalte dieses E-Books sind urheberrechtlich geschützt.

Eine unerlaubte Vervielfältigung (auch auszugsweise) ist grundsätzlich untersagt, sofern keine schriftliche Genehmigung der FranchisePORTAL GmbH vorliegt.

Die Urheberrechte an verwendeten Bildmotiven liegen bei den jeweiligen Fotografen / Autoren.

Eine unerlaubte Nutzung oder Vervielfältigung ist untersagt bzw. bedarf der schriftlichen Zustimmung.

Für Bildmotive, die über Bildagenturen bezogen wurden (s.u.), liegt die Entscheidungsbefugnis über die

## QUELLEN

---

- © BillionPhotos.com @ fotolia
- © Kenishirotie @ fotolia
- © UBER IMAGES @ fotolia
- © D.R. @ fotolia
- © Andrey Popov @ fotolia

Entypo Glyph Set by Daniel Bruce