

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Dynamics of Networks:
From Franchising to Licensing – Case Study Getifix“

Verfasser

Stefan Leitmannslehner

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer/Betreuerin:

A 153
Internationale Betriebswirtschaft
a.o. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Danksagung

Ich möchte allen Personen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben, meinen herzlichsten Dank aussprechen, allen voran meiner Lebenspartnerin, Christina Treiber, die mich auf vielerlei Arten unterstützt und mir stets viel Kraft gegeben hat.

Mein ganz spezieller Dank gilt meinem Diplomarbeitsbetreuer, a.o. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger, ohne den ich es mit Sicherheit nicht geschafft hätte, mein vor vielen Jahren begonnenes und durch langjährige Berufstätigkeit immer wieder unterbrochenes und für lange Zeit auf Eis gelegtes Studium jemals abzuschließen.

Seine sowohl ruhige als auch herzliche und dennoch in gewisser Weise durchaus beharrliche Art, seine Fähigkeit, mich immer wieder zurück aufs richtige Gleis zu stellen – was er tatsächlich einige Male tun musste – und zudem die Fülle der von ihm zur Betreuung dieser Arbeit aufgewandten Zeit (zu einem Großteil private Freizeit übrigens) haben ganz wesentlich dazu beigetragen, dass ich diese Arbeit überhaupt planen, durchführen und beenden konnte.

Ich bin absolut davon überzeugt, dass es nicht viele Studierende gibt, die im Rahmen ihrer Diplomarbeit jemals besser und intensiver betreut wurden als ich. Ich habe von Professor Windsperger nicht nur gelernt, wie man korrekt wissenschaftlich arbeitet, sondern darüber hinaus auch noch einiges über die Führung von Mitarbeitern.

Abschließend möchte ich mich auch noch bei Herrn Bernd Osmers, dem Geschäftsführer der Firma Getifix Franchise GmbH, für die Bereitschaft, an dieser empirischen Studie teilzunehmen, seine Einladung in die Systemzentrale nach Bremen, die freundliche Aufnahme sowie für seine Offenheit und Auskunftsbereitschaft während unseres fünfstündigen Tiefeninterviews bedanken.

Content

1.	Introduction	1
2.	Theory Development	3
2.1.	Structure of Decision Rights in Contractual Relations	3
2.2.	Dynamics of Decision Rights: From Franchising to Licensing	7
2.2.1.	Organizational Dynamics under a Given Strategy	9
2.2.2.	Organizational Dynamics under a Changed Strategy	10
3.	Case Analysis: The Franchise System Getifix	15
3.1.	Methodology	15
3.2.	Case Description.....	16
3.2.1.	Origin: Historical Background of the Franchise System (1970 – 1984)	17
3.2.2.	Stage 1: Introduction and Growth (1985 – 1989).....	18
3.2.3.	Stage 2: Expansion & Maturity (1990 – 1994)	20
3.2.4.	Stage 3: Environmental Changes & Stagnation (1995 – 2002)	21
3.2.5.	Stage 4: Adaptation & System Change (since 2003).....	29
3.3.	Examination of Hypotheses	34
4.	Conclusion	39
5.	References.....	40
6.	Appendix.....	45
6.1.	Appendix 1: Text Analysis Categories (in German Language)	45
6.2.	Appendix 2: Full Text of Interview (in German Language).....	47
6.3.	Appendix 3: Know-how Transfer Self-Assessment (in German Language).....	117
6.4.	Appendix 4: Summary / Zusammenfassung.....	119

Figures

Figure 1: Relationship between Asset Intangibility and Residual Decision Rights	4
Figure 2: Allocation of Decision Rights under Different Governance Forms.....	6
Figure 3: Extended Strategy / Structure Model.....	8
Figure 4: Asset Contractibility, Strategic Importance and Optimal Governance Form....	10
Figure 5: Stages of Development of the Franchise Network Getifix over Life Cycle	17
Figure 6: Product Portfolio Evolution as Result of an Unintended Strategy Change	19
Figure 7: Downturn of German Construction Industry between 1995 and 2005.....	22
Figure 8: Key Figures of Franchise Network Getifix (1985 – 2002).....	23
Figure 9: Evolution of Structure of Headquarters Revenues (1990 – 2002).....	25
Figure 10: Discretized Structure of Headquarters Revenues (1990 – 2002).....	25
Figure 11: Headquarters Revenues (1990 – 2002)	26
Figure 12: Headquarters Revenue Categories (1990 – 2002).....	26
Figure 13: Initial Fees (1990 – 2002).....	27
Figure 14: Royalties (1990 – 2002).....	27
Figure 15: Hidden Royalties (1990 – 2002)	27
Figure 16: Initial Fees over Life Cycle (1990 – 2007)	31
Figure 17: Royalties over Life Cycle (1990 – 2007).....	31
Figure 18: Hidden Royalties over Life Cycle (1990 – 2007)	31
Figure 19: Headquarters Revenue Categories over Life Cycle (1990 – 2007).....	32
Figure 20: Headquarters Revenues over Life Cycle (1990 – 2007).....	33
Figure 21: Key Figures of Franchise Network Getifix over Life Cycle (1990 – 2007)	33
Figure 22: Results of Getifix' Know-How Transfer Self-Assessment.....	35
Figure 23: Overview of Getifix' Strategy Changes over Life Cycle (1990 – 2007).....	36

Tables

Table 1: Terms of Getifix' Franchise Contracts versus License Contracts	30
---	----

1. Introduction

The objective of my thesis is to explain the conversion from franchising to licensing by applying property rights theory. When analyzing this network dynamics, fixed boundaries of the firm are assumed, based on the structure of ownership rights and decision rights across these boundaries are allocated by contract. Researchers in marketing, organization economics, and strategic management empirically investigated the influence of transaction costs, agency costs and resources on the degree of vertical integration in franchising networks (e.g. Brickley, Dark 1987; Norton 1988; Lafontaine 1992; Dahlstrom, Nygaard 1994; Lafontaine, Kaufmann 1994; Bradach 1997; Combs, Ketchen 1999; Cliquet 2000; Dant, Kaufmann 2003; Lafontaine, Shaw 2005; Castrogiovanni et al. 2006). In addition, the property rights theory, based on Barzel 1997; Grossman, Hart 1986; Hart, Moore 1990; Hart 1995, was used to explain the allocation of decision and ownership in firms (Jensen, Meckling 1992; Brickley et al. 1995), strategic alliances (Brynjolfsson 1994; Baker, Hubbard 2001; Lerner Merges 1998; Elfenbein, Lerner 2003) and franchising (Windsperger 2004; Windsperger, Dant 2006; Windsperger, Yurdakul 2007). However, no prior study investigated the determinants of network dynamics from franchising to licensing.

According to the property rights approach, the structure of residual decision rights depends on the distribution of intangible knowledge assets that generate the firm's residual surplus. In franchising, intangible knowledge assets refer to the brand name assets and the system-specific know-how of the franchisor and the local market know-how of the franchisee (Windsperger 2004). The franchisee's intangible assets refer to the outlet-specific know-how in local advertising and customer service, quality control, human resource management and product innovation (Sorenson, Sorensen 2001). The franchisor's intangible assets refer to the system-specific know-how and brand name assets (Hall 1993; Doyle 1990). They include knowledge and skills in site selection, store layout, product development and procurement (Kacker 1988). The argument of my thesis

is that the franchisor will change its governance form from franchising to licensing if the contractibility (intangibility) of system-specific assets increases (decreases). In this case, the franchisor requires less residual decision rights concerning the use of system-specific assets at the local outlets, because he can specify the use of system-specific assets in contracts more completely. The main thesis of my work is: the more contractible the franchisor's system-specific assets, the more complete is the contract, and the lower is the franchisor's proportion of residual decision rights to influence the use of the system-specific assets, and the higher is the tendency toward licensing.

Main contribution of my thesis to the literature is to apply the property rights theory to explain the change of governance form from franchising to licensing. First, I develop a property rights view on the dynamics of decision rights from franchising to licensing and, second, I present the case study Getifix from the German franchise sector. This case study represents the first empirical evidence that the decision rights dynamics from franchising to licensing depend on the change of contractibility of the system-specific assets.

The thesis is structured as follows: Section two develops the property rights hypotheses concerning the conversion from franchising to licensing. In the third section this framework is applied to the case study Getifix. Section four presents the conclusion. Section five contains the references and section six the appendix. The thesis is finalized by an abstract in German language, followed by the curriculum of the author.

2. Theory Development

2.1. Structure of Decision Rights in Contractual Relations

Jensen and Meckling (1992) argued that organizational efficiency requires that persons with the responsibility for decisions should also have the knowledge valuable to those decisions (Brickley et al. 1995). Complementarity between decision rights and knowledge assets can be achieved by transferring the knowledge to the person who has the decision right or by transferring the decision rights to the person with the knowledge. This means that knowledge transfer costs determine the allocation of decision making. Decision rights tend to remain in the hands of the franchisor when the costs of transferring local market knowledge to the franchisor is low and decision rights tend to be delegated to the franchisees when the local market knowledge is too costly to be transferred to the franchisor (Malone 1997). The question to ask is which factors influence the knowledge transfer costs. According to the property rights approach, the structure of residual decision rights depends on the distribution of intangible (non-contractible) assets (Lerner, Merges 1998; Aghion et al. 2004). The person who has intangible knowledge that generates the residual surplus should have residual decision rights to maximize the residual income. In addition, specific decision rights are explicitly stipulated in contracts (Demsetz 1998). For instance, *“specific user rights over a computer may be rights to use it to run a particular program in a particular manner in a particular time period for some specific purpose”* (Foss, Foss 1998). Therefore, they refer to the use of explicit knowledge of the parties which can be easily written down and specified in contracts. The relationship between knowledge and decision rights can be stated by the following property rights proposition: The less contractible a person's intangible knowledge assets for the generation of the residual income relative to another person, the more residual decision rights should be assigned to that person.

The relationship between asset intangibility, contractability, difficulty of know-how transfer and the relative proportion of residual decision rights compared to specific decision rights is illustrated in the following figure 1:

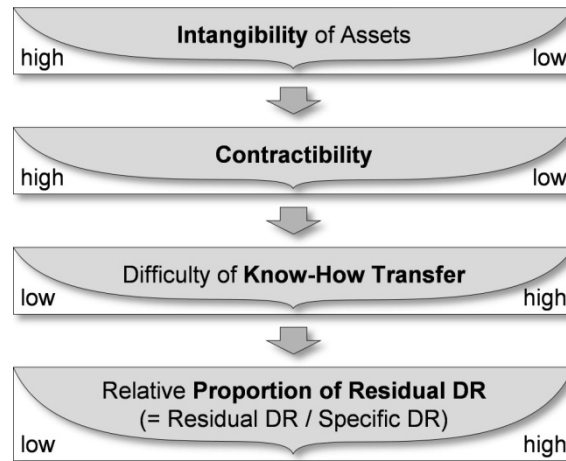


Figure 1: Relationship between Asset Intangibility and Residual Decision Rights

Now this approach is applied to the choice of the governance form between two partners, A and B. Assuming that the only relevant assets are a_0 , the system-specific assets (owned by A) and a_1 , the local market assets (owned by B), four possible forms of governance between A and B can be compared: (1) franchising, (2) licensing, (3) company ownership and (4) market contracts.

(1) Franchising

First it is assumed that both system-specific assets, a_0 , and local market assets, a_1 , show a high degree of intangibility and hence a high degree of non-contractability. In this case, a_0 as well as a_1 cannot be specified in a contract between A and B. Under this bilateral dependency, the residual decision rights must be transferred to both partners because both assets are important for the generation of residual income of the network. Under non-contractible assets of A and B, A (the franchisor) has a high proportion of residual decision rights concerning the use of the system-specific assets, and B (the franchisee) has a high proportion of residual decision rights concerning the use of the local market assets. If both assets were internally coordinated under company ownership, the total residual surplus would be reduced because A has no access to the requisite market-

specific assets. A is better off under non-integration because B's higher local market know-how creates a higher residual surplus of the network that could not be realized under integration. If the assets were coordinated by using a licensing agreement, the total residual surplus would be reduced because the complex system-specific know-how cannot (easily) be transferred to B; therefore the system-specific assets cannot be used efficiently at the local market.

(2) Licensing

Now the consideration is focused on the case where the system-specific know-how, a_0 , has a lower degree of intangibility while the local market assets, a_1 , show a higher degree of intangibility. Hence a_0 can be more completely defined in the contract between A and B, while a_1 cannot be specified. Due to the high contractibility of a_0 , more specific decision rights concerning the use of system-specific know-how can be included in the contract. On the other hand, a_1 is non-contractible and generates a high proportion of the residual income of the network. B (the licensee) has a high proportion of residual decision rights concerning the use of local market assets. Consequently, under contractible system-specific assets and non-contractible local market assets, A (the licensor) will license B (the licensee).

(3) Company Ownership

If the system-specific know-how, a_0 , has a higher degree of intangibility and the local market assets, a_1 , show a lower degree of intangibility, a_0 cannot be specified while a_1 can be more completely defined in the contract between A and B. Due to the high contractibility of a_1 , more specific decision rights concerning the use of local market assets can be included in the contract. Since a_0 is more non-contractible and a_1 is more contractible, A should have more control over the use of the system-specific know-how and, consequently, will more likely integrate and internally coordinate the transactions. In this case, B is the employee (as manager of the company-owned outlet) of A (the owner of the chain).

(4) Market Contracts

The fourth case is based on the assumption that both system-specific know-how, a_0 , and local market assets, a_1 , show a high degree of contractability. Therefore, they can be completely specified in a contract between A and B. In this situation only specific decision rights are transferred through the contract since residual decision rights do not exist. The economic relation between A (e.g. the supplier) and B (e.g. the customer) might be a conventional supplier-customer relationship.

The result of this comparison is illustrated in figure 2:

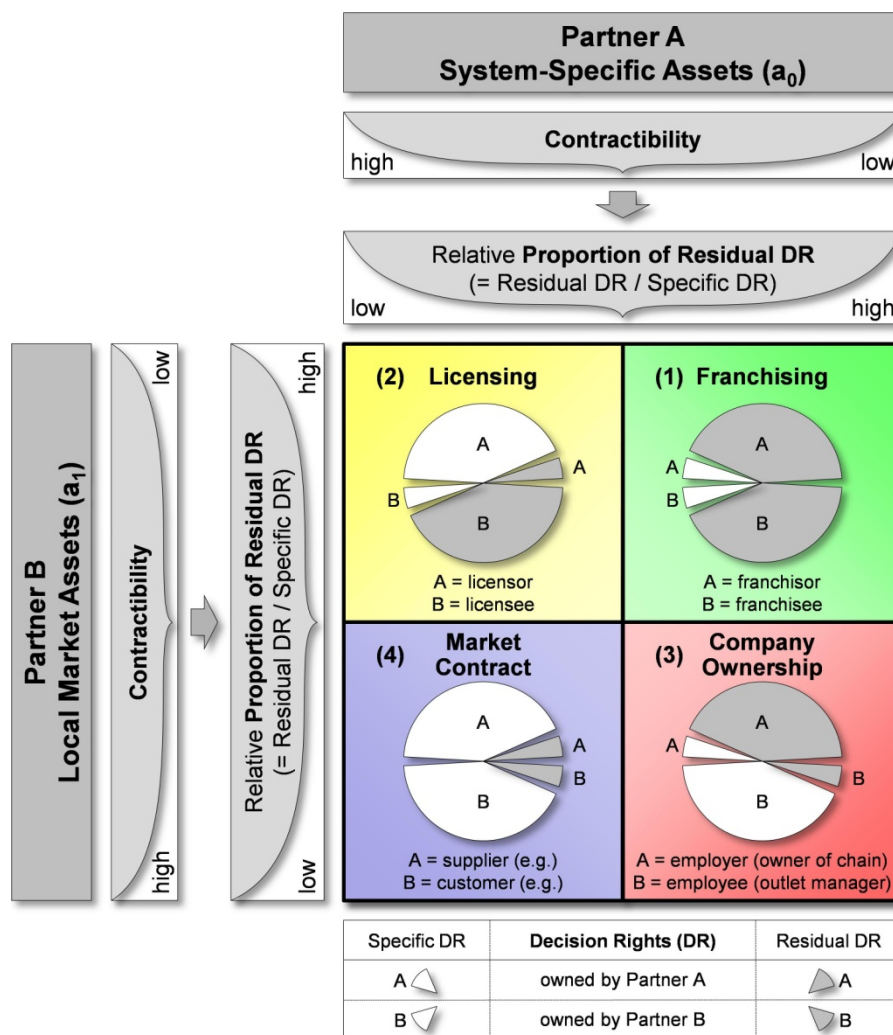


Figure 2: Allocation of Decision Rights under Different Governance Forms

Consequently, from this property rights approach the following propositions can be derived:

P1: If A's system-specific assets and B's local market assets are less contractible, then both A's and B's proportion of residual decision rights concerning the use of their specific assets are high, consequently the efficient governance form is **franchising**.

P2: If A's system-specific assets are more contractible and B's local market assets are less contractible, then A's proportion of residual decision rights concerning the use of the system-specific know-how is low, while B's proportion of residual decision rights concerning the use of the local market assets is high; consequently the efficient governance form is **licensing**.

P3: If A's system-specific assets are less contractible and B's local market assets are more contractible, then A's proportion of residual decision rights concerning the use of the system-specific know-how is high, while B's proportion of residual decision rights concerning the use of local market assets is low; consequently the efficient governance form is **company ownership**.

P4: If A's system-specific assets and B's local market assets are contractible, then both A's and B's proportion of residual decision rights concerning the use of their specific assets are low; consequently the efficient governance form is a **market contract**.

2.2. Dynamics of Decision Rights: From Franchising to Licensing

Following Chandler (1962), the organization form of the firm is determined by the firm strategy, which is influenced by the firm's internal resources and capabilities as well as the external market structure. Zajac et al. (2000) extended the static strategy / structure model and developed a model of dynamic strategic fit based on a contingency logic. Yin and Zajac (2004) applied a strategy / governance structure fit framework in franchising. They argue that franchised and company-owned outlets pursue strategies that are congruent with their governance structure. According to Nickerson et al. (2001), the realization of a

certain strategy requires a certain bundle of assets (physical assets, knowledge assets, financial assets, etc.) and the asset characteristics (specificity, contractibility) influence the choice of the governance form and hence the allocation of decision rights. Most of the organizational economics literature assumes that these assets characteristics are given. Therefore, this literature does not investigate the impact of strategy on the asset characteristics and, consequently, on the governance form. By applying Chandler's structure follows strategy view, however, it can be argued that, under given market structure, the resources and capabilities determine the firm strategy and hence the relative importance of assets to realize competitive advantage (strategic importance). In addition, the strategy influences the asset characteristics and consequently the governance form (Nickerson et al. 2001; Windsperger 2001). Figure 3 presents an extended strategy / structure model developed to illustrate the above considerations:

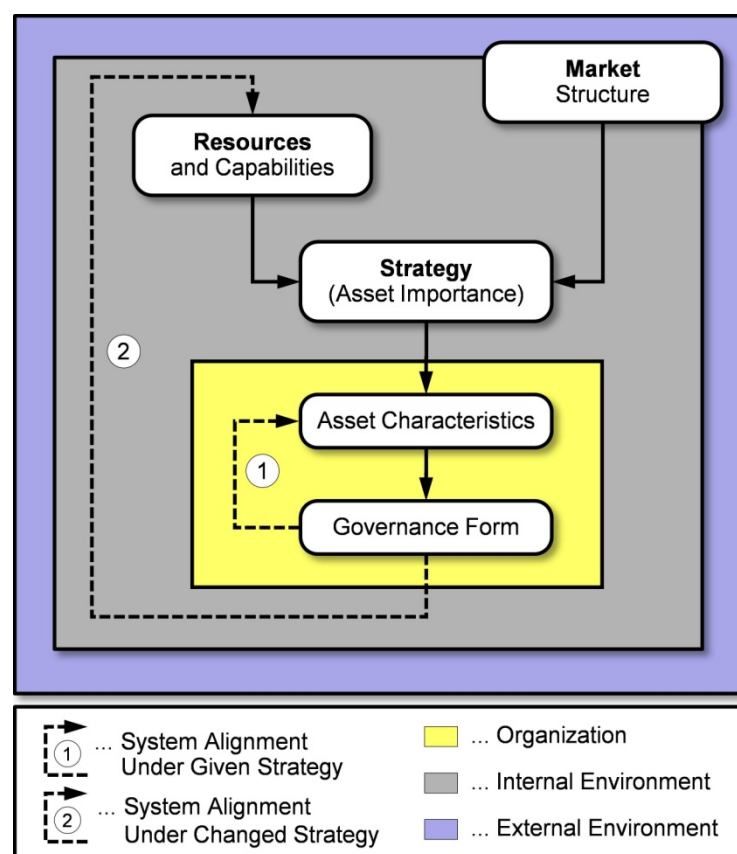


Figure 3: Extended Strategy / Structure Model

Based on this extended strategy / structure model, the organizational dynamics can be investigated under the conditions of (1) a given strategy and (2) under a change of strategy.

2.2.1. Organizational Dynamics under a Given Strategy

How can the property rights theory explain the conversion from franchising to licensing? Baker, Hubbart, and Wernerfelt (Baker, Hubbart 2001; Baker et al. 2005, 2006; Wernerfelt 2002) argue that changes in residual decision rights result from changes in contractibility. Applied to franchising, changes in residual decision rights are based on changes in contractibility of assets, due to organizational learning of the franchisor who develops and standardizes the system-specific know-how during the organizational life cycle. According to Nonaka's knowledge management model (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka et al. 2001), organizational learning triggers a knowledge conversion process that changes the nature of system-specific know-how from tacit to more explicit knowledge. Therefore, contractibility of system-specific know-how increases during the organizational life cycle. Under more contractible (less intangible) system-specific know-how of the franchisor, the franchisees local market assets are more important for the creation of residual surplus of the network. Hence more residual decision rights must be transferred to the franchisees to motivate the franchisees to undertake high investments in local market assets. Consequently, due to this knowledge conversion from more non-contractible to more contractible assets, the franchisors proportion of residual decision rights declines during the organizational life cycle. Based on these considerations (see system alignment loop number 1 in figure 3) the following hypothesis can be derived:

Hypothesis 1: If the franchisor's organizational learning results in a higher degree of standardization – due to the knowledge conversion effect during the life cycle – and hence in a higher contractibility of system-specific know-how, his proportion of residual decision rights decreases, and consequently the tendency towards licensing will increase.

2.2.2. Organizational Dynamics under a Changed Strategy

Assuming the franchisor follows a changed strategy due to changes of the internal resources and capabilities, under a given market environment (see system alignment loop number 2 in figure 3), a strategic change may lead to a misfit between strategy and governance form and hence might require organizational adjustments. A change in strategy may influence (1) the relative importance of assets for the generation of residual income (strategic importance) and / or (2) the contractibility of assets. While the property rights model developed in the previous section (see chapter 2.1.) focused on asset contractibility and how changes of contractibility influence the allocation of residual decision rights under different governance forms, now the additional question is how the governance form will be influenced by a change in strategic importance of assets.

The portfolio diagram illustrated in figure 4 is useful to get a closer insight into this contiguity:

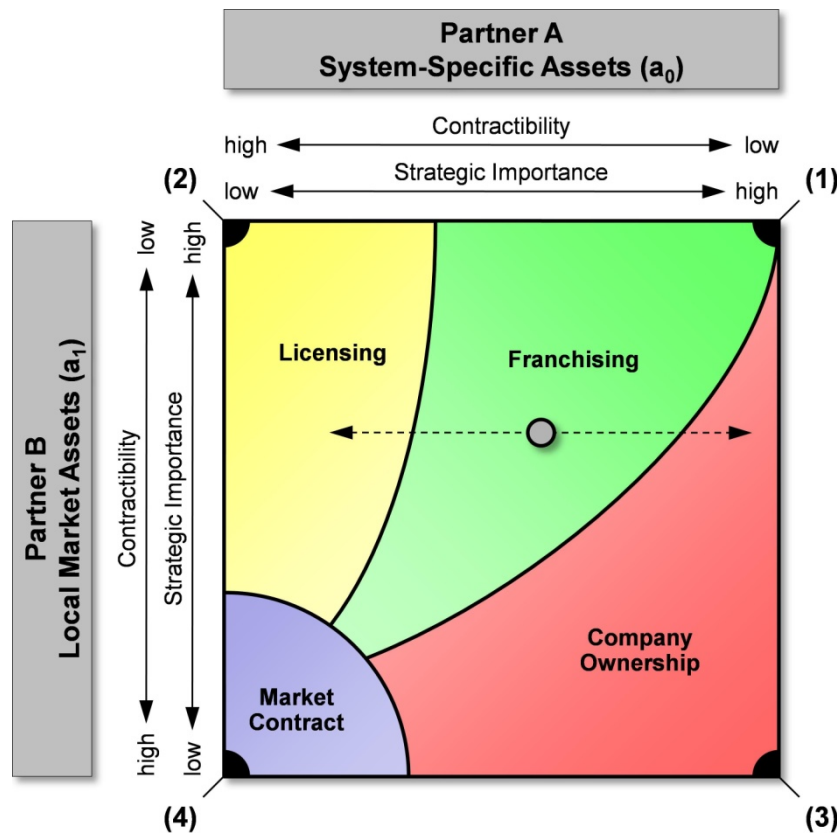


Figure 4: Asset Contractibility, Strategic Importance and Optimal Governance Form

Please note that this portfolio diagram displays on each axis a product of two independent parameters: in our case the product of contractibility of assets and the strategic importance of assets. As figure 4 might not be immediately self-explanatory, the following four corner marks – points (1), (2), (3) and (4) in figure 4 - are explained in more detail as they represent the extreme values of the asset characteristics:

(1) If the system-specific assets, a_0 , and the local market assets, a_1 , are both strategically important to generate a high residual surplus, while contractibility of both assets is low (= corner point 1 in figure 4), the optimal governance form is franchising. In this case, residual decision rights concerning the use of assets must be transferred to both the franchisor and franchisees because both are very important for the generation of the residual income of the network. With declining strategic importance and rising contractibility of local market assets, company ownership may become the efficient governance form.

(2) If the strategic importance of local market assets, a_1 , is high and its contractibility is low, while the strategic importance of system-specific know-how, a_0 , is low and its contractibility is high (= corner point 2 in figure 4), the optimal governance form is licensing. In this case, a higher proportion of residual decision rights must be transferred to the licensee because the local market assets, a_1 , are more important for the generation of residual surplus. With rising strategic importance and declining contractibility of system-specific know-how, a_0 , franchising might become the efficient governance form.

(3) If the strategic importance of local market assets, a_1 , is low and its contractibility is high, while the strategic importance of system-specific know-how, a_0 , is high and its contractibility is low (= corner point 3 in figure 4), the optimal governance form is company ownership. In this case, the franchisor should have the residual decision rights over the use of assets, because the system-specific assets primarily create the residual income of the network. With declining

strategic importance and rising contractibility of system-specific know-how, a_0 , a market contract may become the efficient governance form.

(4) If the system-specific know-how, a_0 , and the local market know-how, a_1 , are both relative unimportant to generate residual surplus, while contractibility of both assets is very high (= corner point 4 in figure 4), the optimal governance form is a market contract. In this case, only specific decision rights are transferred by the market contract, because the use of local market assets and system-specific assets can be completely specified in the contract. If, in this situation, the strategic importance of system-specific know-how rises while its contractibility declines, company ownership may become the optimal governance form; or, on the other hand, if the strategic importance of both assets rises and contractibility of both assets declines, franchising might become the optimal governance form.

As a result, starting from the franchise network, additional hypotheses about the impact of strategy change on the governance form (1) under a change of contractibility and given strategic importance of assets and (2) under both a change of contractibility and strategic importance of the assets can be derived:

Hypothesis 2: If, under given strategic importance of assets, the new strategy results in a higher contractibility of system-specific know-how, the tendency towards licensing will increase.

If both contractibility and strategic importance of system-specific assets (e.g. the reputation of franchise system's brand name) increase due to the change of strategy, the tendency toward the dual form (licensing & franchising or licensing & company-ownership) increases. A higher strategic importance of system-specific assets may result from the impact of the governance form (franchise system) on the development of system-specific assets (increase of brand name assets) during the organizational life cycle (see system alignment loop number 2 in figure 3). In this sense, the brand name assets of the franchise system provide a platform for launching a new strategy. The market signaling

function of the brand name assets for potential licensees results in a greater importance of system-specific assets. Augmenting licensing relationships with franchising (or internal organization through company-ownership) enables firms to manage information problems more efficiently than under market governance (Heide 2003). The economic function of company-owned and franchised outlets is to signal credibly to potential licensees about the brand name value of the network. This may reduce the information asymmetry between the firm and the potential licensees and hence increase the number of network partners (Gallini, Lutz 1992; Dutta et al. 1995). Consequently, strong brand name assets of the franchised and / or company-owned outlets are *“a bundle of options for future strategic choice”* that enables the firm to expand by using licensing as a growth strategy (Bowman, Hurry 1993, 762; Zajac et al. 2000; Kraatz, Zajac 2001). Hence the following additional hypothesis can be derived:

Hypothesis 3: If the new strategy results both in a higher strategic importance and a higher contractibility of system-specific assets to generate the total residual surplus of the network, the tendency towards the dual form (licensing & franchising or licensing & company ownership) will increase.

Hypotheses 1, 2 and 3 are examined in the following case study.

3. Case Analysis: The Franchise System Getifix

3.1. Methodology

The main objective of this case study is to provide empirical evidence of the dynamics of decision rights from franchising to licensing by examining the above hypotheses. The methodical approach is related to the idea of theorizing by means of case study research (Eisenhardt 1989; Yin 2003), which allows insights into a new field of research. The case study is a single holistic case study for the purpose of theory testing. It was conducted at Getifix, a franchise system operative in the building conservation and remediation business in Germany. The franchise system Getifix represents a paradigmatic case for this thesis' research question because it introduced licensing during the life cycle of the franchise system by gradually increasing the proportion of licensees compared to the number of franchisees in the network. Furthermore, the case selection was primarily determined by the fact that – at least in the Austrian and German franchise sector – no other franchise system could be identified that changed its governance form from franchising to licensing.

The main source of the data collection was an in-depth interview with the CEO of Getifix, Mr. Bernd Osmers. The five-hour interview was based on a semi-structured questionnaire, which was developed on the basis of the hypotheses developed in this thesis. By applying the principles of triangulation (Jick 1979; Modell 2005), additional data from other sources was collected: e.g. samples of the Getifix franchise and license contracts were investigated, information published on the websites of the franchise network as well as of its competitors was used; data was retrieved from websites of franchise associations, federal statistical offices, etc. Other archival data was used as well. Press releases of the franchise network and articles about the franchise network, published in journals, magazines and newspapers between 1990 and 2006 represented another source of information. Additionally, actual and target numbers of franchisees / network partners, released by the founder of the franchise network, Mr. Tietjen, in interviews were collected

and compared with the ex-post data extracted from the interview of the CEO of Getifix. This interview was recorded and transcribed into written form. The interview text was partitioned into individual sentences and fragments of sentences, respectively. Each of the text fragments was related to one or more of totally eight main categories and 57 sub-categories. Each of these text fragments was manually related to one or more than one of totally eight main categories and 57 sub-categories. [Appendix 1](#) contains a list of the categories and sub-categories used in the analysis of the interview (in German language). [Appendix 2](#) contains the complete interview text (in German language) including the link of the individual text fragments to the categories and sub-categories.

At the end of the interview with Mr. Osmer was asked to self-assess the deployment level of the tools and the processes of the know-how transfer at two important stages of the franchise system: the years before and after the implementation of the licensing system. For this self-assessment a pre-defined questionnaire about the know-how transfer between franchisor and franchisees as well as its evolution over time was used. The results of this know-how transfer self-assessment can be found in [Appendix 3](#).

Please note that appendices 1, 2 and 3 are in German language; a translation into English was not done since the (relatively small) potential benefit of the translation could not be justified by the required effort.

3.2. Case Description

Founded in 1985, the franchise system Getifix, one of Germany's first franchise systems, is active in the building conservation and remediation business. The service portfolio of the franchise network mainly consists of structural repair and maintenance of buildings. Based on the organizational life cycle view (Greiner 1972), the evolution of the franchise system Getifix can be divided into five stages, as presented in figure 5.

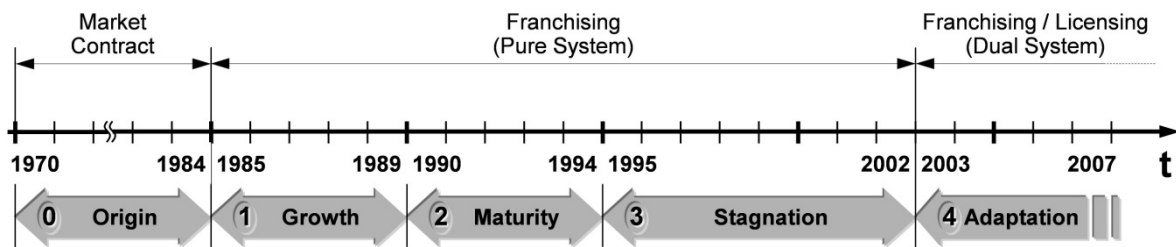


Figure 5: Stages of Development of the Franchise Network Getifix over Life Cycle

3.2.1. Origin: Historical Background of the Franchise System (1970 – 1984)

The founder of the firm, Wolfgang Tietjen, a young dynamic entrepreneur, started his business in 1970. At that time he was 19 years old. The original business concept was to manufacture high pressure cleaners. Tietjen's company, Geti-Technik, was located in Bremen (a town in the northern part of Germany). After two years on the market, he decided to subcontract the production of pressure washers to a local company and concentrated his activities on marketing and sales. In 1975, he signed a wholesale contract with Kärcher, a German manufacturer based in the Southwest of Germany. From 1975 on, Geti-Technik exclusively sold Kärcher products in the region of northern Germany. Kärcher was the market leader for pressure washers, steam / vacuum cleaners and spray extraction units and had an excellent reputation on the market for its high-quality products. But pressure washers were very expensive during that time. Potential buyers with only sporadic cleaning demand, especially private households, renounced to purchase these high-quality / high-priced products. Tietjen had the idea to rent the professional Kärcher products to this group of potential customers. The customers paid for this service on an hourly or daily basis instead of buying the products. The demand for this service grew rapidly, which was one of the main reasons why Tietjen's company became one of the largest and most profitable wholesalers of Kärcher products in Europe within a few years. Beginning with the 1980s, the business model of franchising was still quite uncommon in Germany, but Tietjen was fascinated from the idea to expand his business through franchising.

3.2.2. Stage 1: Introduction and Growth (1985 – 1989)

The territorial restrictions, negotiated in the contract with Kärcher, limited Tietjen's sales activities to the northern part of Germany. In order not to violate these territorial restrictions, Tietjen convinced Kärcher to produce a special product range of pressure washers. This product range was mainly differentiated from the original Kärcher products by the color (white instead of yellow-black) and another brand name (Getifix brand instead of the original Kärcher brand). This differentiation allowed Tietjen to expand his activities to other regions in Germany. He developed a marketing concept around the new product range, enhanced by selected chemical detergents for professional cleaning purposes. In 1985, Tietjen founded the franchise firm, named 'Getifix'. The existing rental business was incorporated into Getifix. To expand his franchise business, Tietjen contacted drugstores, do-it-yourself stores and petrol stations. In a short period of time, he acquired a few hundred rental stations located all over Germany. These rental stations were all operated by franchisees. The fast expansion during the first three years after the start of the franchise system and its overwhelming success was mainly based on his innovative business idea which was simple and convincing. Two years after the start, around 1987, the franchise system Getifix already had almost 600 rental stations owned by independent franchisees.

At the end of the 1980s, one of the most important factors to achieve competitive advantage began to erode: The market price for pressure cleaners dropped dramatically within a relatively short time period. Between 1980 and 1985 the average market price of a pressure cleaner was between 500 and 1500 EUR. But less than 10 years later, due to the increasing supply of pressure cleaners in do-it-yourself stores and supermarkets, the average market price had fallen by more than the factor 10. This environmental change shook the foundations of the franchise system. An increasing number of franchisees terminated their franchise contracts, while no new franchisees could be attracted. Getifix, instead of closing down the business, chose an alternative strategy: Altering the structure of the franchise system and / or the product portfolio of the system. The change of the

system's product portfolio was triggered by new market developments. For instance, an increasing number of costumers stated something like the following:

"It's good to know that I can rent a pressure cleaner at your station, but I never have worked with such a machine nor I want to do it by myself but my patio needs to be cleaned".

Consequently, the Getifix franchisees offered the cleaning service, which was incorporated into the product and service portfolio of the complete network. By further diversification of its portfolio (e.g. by adding service packages such as 'graffiti removal'), Getifix, step by step, entered the building conservation and remediation business. However, this change was more the result of an unintended strategy than of an intended strategy (Mintzberg 1978). An example of this gradual development of the product and service portfolio from the original idea of a pressure washer rental towards entering the building conservation business is illustrated in the following figure 6.



Figure 6: Product Portfolio Evolution as Result of an Unintended Strategy Change¹

¹ Source: download from website: www.getifix.de. Despite thoroughly research the copyright owner of this photo could not be identified; in case of a copyright violation please inform the author (contact data at the end of this publication) and the photo will be removed from this publication accordingly.

3.2.3. Stage 2: Expansion & Maturity (1990 – 1994)

After the end of communism in 1989 and Germany's reunion the franchise system Getifix expanded continuously and quickly. The expansion was realized only with new franchisees. During the first half of the 1990s the number of franchisees continuously increased and the product portfolio became broader as well. The franchisor's headquarters had some difficulties to coordinate and integrate the high number of new franchisees. Therefore, Getifix invested in the quality of the franchise system during this period mainly by increasing the headquarters management capabilities.

Beginning with the 1990s, raw material requirements were specified by the franchisor and Getifix concluded long-term contracts with capable industrial suppliers. The franchisees ordered the raw materials at the franchisor's headquarters, and the delivery of input goods to the franchise outlets was directly carried out by the industrial suppliers. The raw material prices of the suppliers and the prices charged by the franchisor to franchisees were almost identical. Getifix only deducted the 'del credere' discount, which was not more than a few percent points. Getifix' headquarters practically operated as a wholesaler for the franchisees. Although this logistic process was quite advanced, Getifix could only gain extremely low margins, but had to cover high administrative expenses and to bear the financial risk. Furthermore, this process did not prevent some franchisees from purchasing less expensive but low-quality raw materials from other sources not approved by the franchisor, and from simultaneously charging the customers the full price for the lower quality. This opportunistic behavior of franchisees was a serious risk to the reputation and brand name of Getifix and required fundamental changes.

Consequently, Getifix decided to develop a new strategy: The goal was to develop its own products with the Getifix label. These products and raw materials were developed in cooperation with the existing industrial suppliers which delivered these products to the warehouse of Getifix. The components and ingredients of its own products were not disclosed to the franchisees and, consequently, the franchisees had to purchase the products directly from the franchisor. This also enabled the franchisor to exercise more

control over the franchisees' sales volume. In contrast to the logistic process in the former stage of the life cycle, the raw materials were exclusively delivered from the Getifix warehouse to the franchisees. About two years later after starting this new strategy, the product range of Getifix consisted of a few own products. Until 2006, however, the Getifix product range reached 200 to 250 own products, all with Getifix label and certificates and partially protected by patents.

With this new strategy, Getifix successfully improved its bargaining power compared to its industrial suppliers: Due to pooling effects, the delivery quantities increased and high economies of scale could be realized. In addition, the own brand name label enabled a multi-sourcing purchasing strategy. These measures resulted in a strong reduction of the purchase prices of raw materials, which were not necessarily passed onto the franchisees. Consequently, the structure of revenues of the franchisor gradually changed: The importance of the hidden royalties (i.e. residual income from tying arrangements) increased, while the importance of the initial franchise fees and the monthly royalties (as percentage of the sales of the franchisees) decreased, at least relatively.

3.2.4. Stage 3: Environmental Changes & Stagnation (1995 – 2002)

Midst of the 1990s, an increasing number of conflicts between the franchisees and the franchisor could be registered. Franchisees complained about the high royalty rates they had to pay to the franchisor. The franchise contracts were originally concluded for a period of 10 years and included the opportunity to extend the contract by 5 years. Since the first franchise contracts were already signed in 1985, when the franchise system was introduced at the market, 10 years later the franchisor was confronted with an increasing number of franchisees, who decided not to extend the franchise contract and to leave the franchise network. These internal conflicts resulted in a lower number of franchisees and hence in reduced revenues and profits for the franchisor. Almost simultaneously with these increasing internal difficulties three important environmental factors changed:

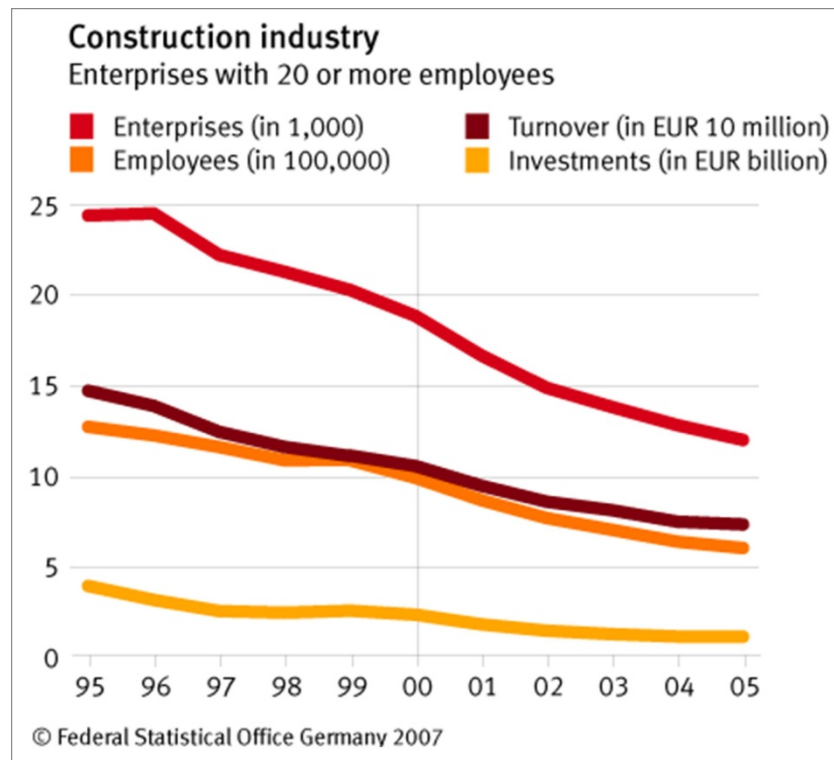


Figure 7: Downturn of German Construction Industry between 1995 and 2005²

- Industry downturn: From 1995 onwards, the economic situation of the German construction industry worsened dramatically. Industry demand, employment, investments, turnover, number of enterprises, etc. showed a dramatic decline. This downturn is illustrated by figure 7.
- Market entry of a new competitor: About midst of the 1990s, another franchise system, Isotec, entered into the German market, focusing on the same market segment in which Getifix was successful. On the other hand, Isotec's product and service portfolio was strictly limited to building drying & mold remediation. By applying this strategy, Isotec could achieve a strong competitive position within a few years. Isotec's market entry reduced Getifix' market shares in a market which was already shrinking, due to the downturn of the industry.
- Difficulties to win and recruit new franchisees: Isotec also competed with Getifix to attract new entrepreneurs as franchisees in the construction and building

² Source: download from website: www.destatis.de. Copyright owner is the Federal Statistical Office Germany. Figure can be found using search phrase "Construction Industry 1995 - 2005".

preservation business. Furthermore, especially in the period of 1999 to 2000, the German market for entrepreneurs significantly dried out and franchise systems faced serious difficulties to attract potential entrepreneurs as new franchisees in Germany. Getifix' loss of old franchisees, due to the increasing internal conflicts, could not be compensated by a sufficient number of new franchisees.

As a result of these environmental changes the total number of franchise partners in the Getifix network gradually decreased, from 150 franchisees in 1995 to about 85 in 2002. In addition, the residual income of the franchisor declined significantly from an index of 100 in year 1995 to about 70 in 2002. To counterbalance the financial loss resulting from the diminishing revenues, the number of employees working in the franchisor's headquarters had to be reduced from 35 in 1995 to about 22 in 2002. Figure 8 illustrates the situation:

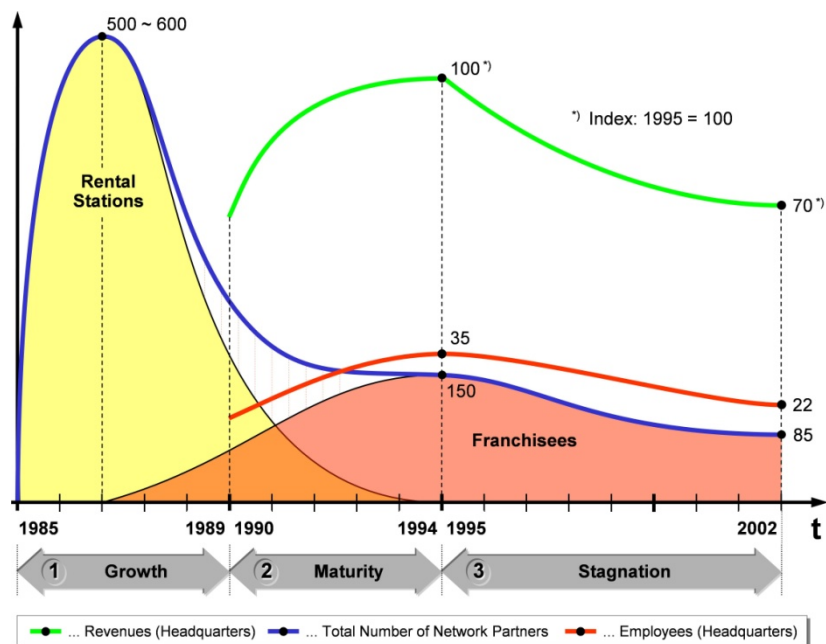


Figure 8: Key Figures of Franchise Network Getifix (1985 – 2002)³

As a consequence Getifix had to cut costs. Furthermore, beginning with 2000, Getifix restructured its product and service portfolio in order to compete with the focused market strategy of the main competitor Isotec, especially in the market of mold remediation. After

³ Black dots indicate particular numbers stated by the CEO of Getifix. Curve shapes are estimates based on data and qualitative information collected during the interview.

completing this product debundling process, only the following six service packages remained:

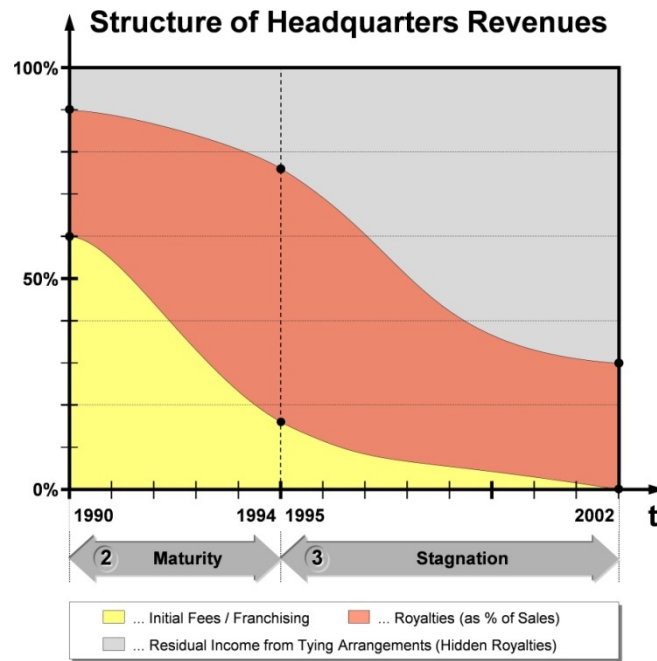
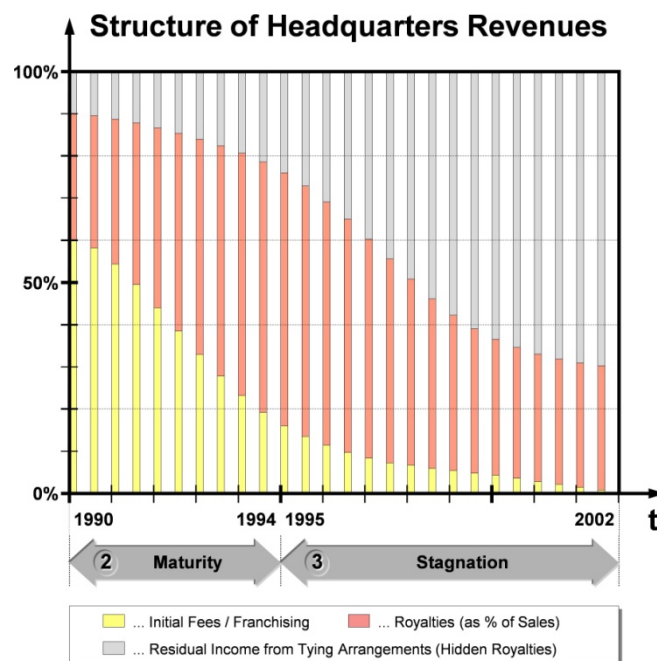
- Building Drying
- Damp Proofing of Buildings
- Building Facade Protection ('Graffiti Removal')
- Concrete Repair (Balconies / Patios / Floors)
- Mold Remediation (Repair of Damages Caused by Indoor Mold Contamination)
- Thermal Insulation (of Indoor Areas of Buildings)

Evaluated from a strategic perspective, the package 'mold remediation' was the most important one. Despite of the economic problems of the construction industry as a whole, the mold remediation package performed quite well on the market, and growth rate and profit margin were quite high.

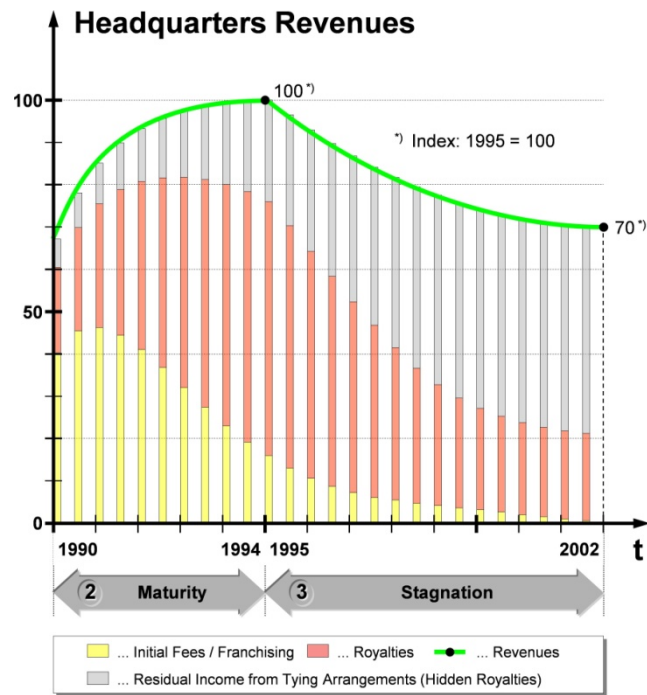
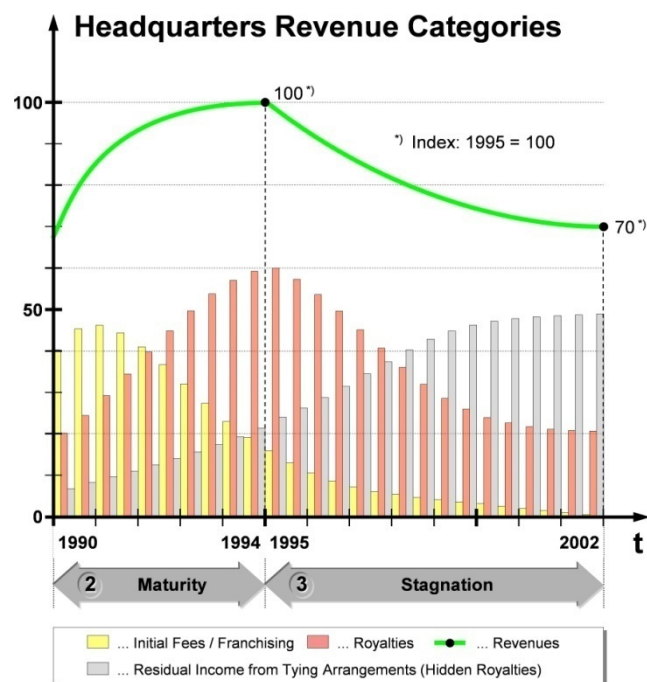
But all these strategic adjustment measures did not significantly improve Getifix' financial position. The headquarters situation, facing continuously diminishing revenues, already has been illustrated by figure 8. The decrease of the headquarters revenues was caused by a fundamental change of the structure of the headquarters revenues which occurred between 1990 and 2002, as shown by figure 9.

If the structure of headquarters revenues, discretized for easier analysis (as shown in figure 10) is combined with the total headquarters revenues curve (as shown in figure 8), the nominal values of the different headquarters revenue categories and their evolution over time can be obtained. This change of the structure of headquarters revenues is illustrated by figure 11.

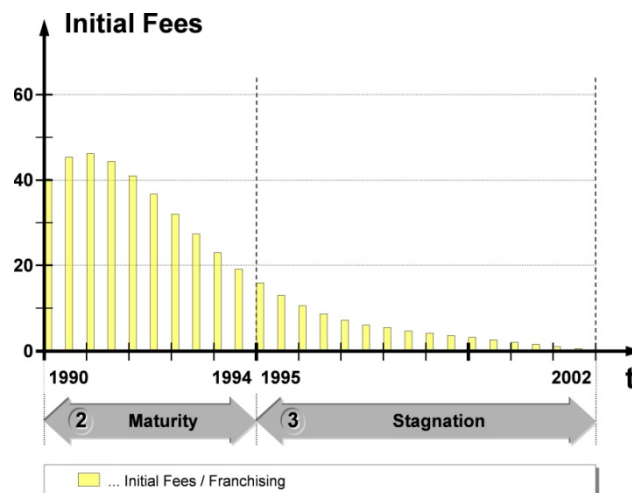
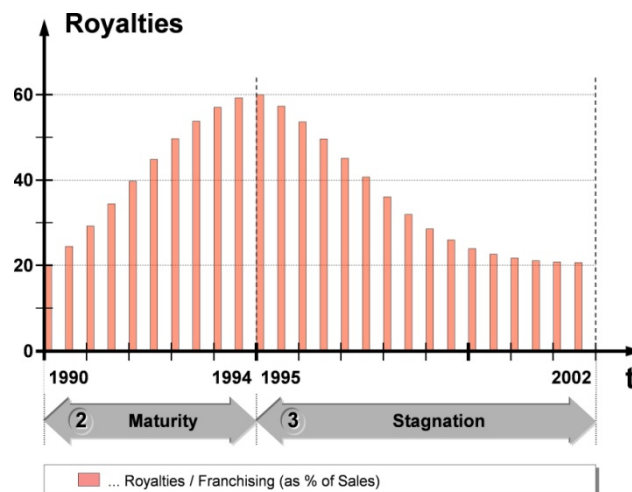
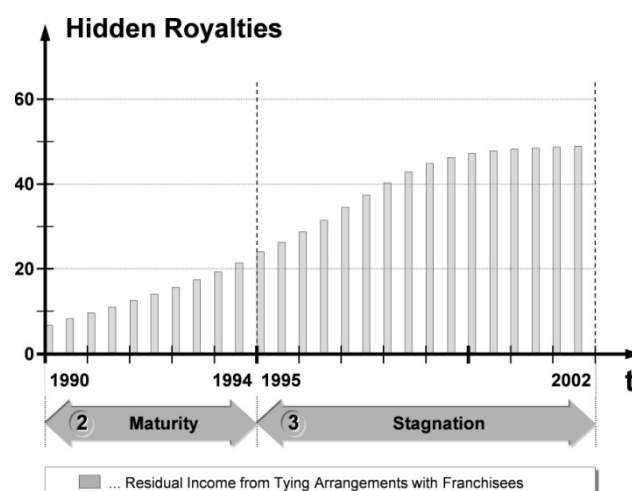
The development of the headquarters revenue categories over time is shown in figures 12 while the development of each individual category is illustrated by figures 13, 14 and 15.

Figure 9: Evolution of Structure of Headquarters Revenues (1990 – 2002)⁴Figure 10: Discretized Structure of Headquarters Revenues (1990 – 2002)⁴

⁴ Black dots indicate particular numbers and / or percentages stated by the CEO of Getifix. Curve shapes are estimates based on data and qualitative information collected during the interview.

Figure 11: Headquarters Revenues (1990 – 2002)⁵Figure 12: Headquarters Revenue Categories (1990 – 2002)⁵

⁵ Black dots indicate particular numbers stated by the CEO of Getifix. Curve shapes are estimates based on data and qualitative information collected during the interview.

Figure 13: Initial Fees (1990 – 2002)⁶Figure 14: Royalties (1990 – 2002)⁶Figure 15: Hidden Royalties (1990 – 2002)⁶

⁶ The shown curve shapes are identical to those of figure 11 and 12; as those they are estimates based on data and qualitative information collected during the interview with the CEO of Getifix.

As illustrated by figures 9 to 15, beginning in the 1990s, the initial fees contributed essentially to the revenues of Getifix (with a share of around two third) and even increased in the following years, due to the high number of new franchisees, mainly acquired in East Germany. The royalties reached only half of the share of the initial franchise fees and the residual income from tying arrangements ('hidden royalties') was not so important, because between 1990 and 1995 Getifix' product portfolio consisted of a few own products only.

Five years later, around 1995, the financial situation changed. The royalties, despite decreasing from a rate of 5% of franchisee sales revenues down to 1%, now accounted for about 60% of the headquarters revenues while the initial franchise fees decreased due to the lower number of new franchisees compared to the beginning of the 1990s.

In 2002, at the end of the stagnation phase, the initial fees did not contribute to the residual income anymore, because Getifix had not been successful to win new franchisees since 2000 / 2001. In addition, the residual income stream from royalties diminished due to the reduction of the total number of franchisees and due to lower royalty rates. The increasing number of conflicts between franchisees and the franchisor pressurized Getifix to reduce the royalty rate in order to prevent a further loss of franchisees.

3.2.5. Stage 4: Adaptation & System Change (since 2003)

Under the negative development of the residual income stream of the network, Getifix was forced to adjust its system strategy and organization. The main reason for this negative development was Getifix' failure to attract new franchisees. There are several reasons for the difficulties to attract and recruit new franchisees:

- The unclear strategic positioning of the Getifix franchise network especially compared to its main competitor Isotec.
- The broad and diverse product range which does not necessarily signal potential synergies and large economies of scale effects.
- The downturn of the construction industry which might have created a disincentive effect for potential entrepreneurs to invest in this industry.
- The strong competition with other franchise systems to acquire new entrepreneurs.

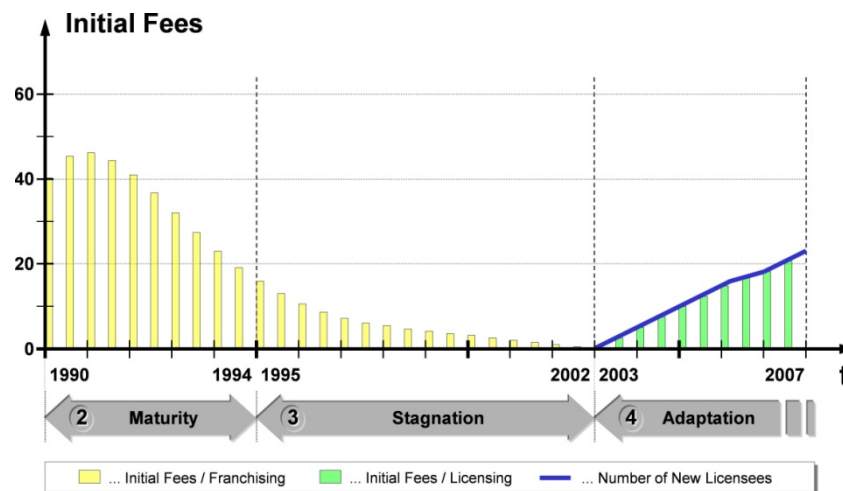
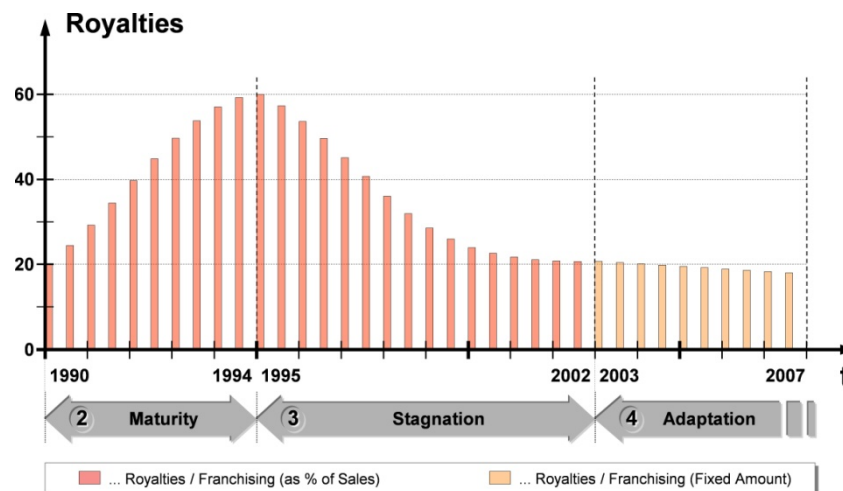
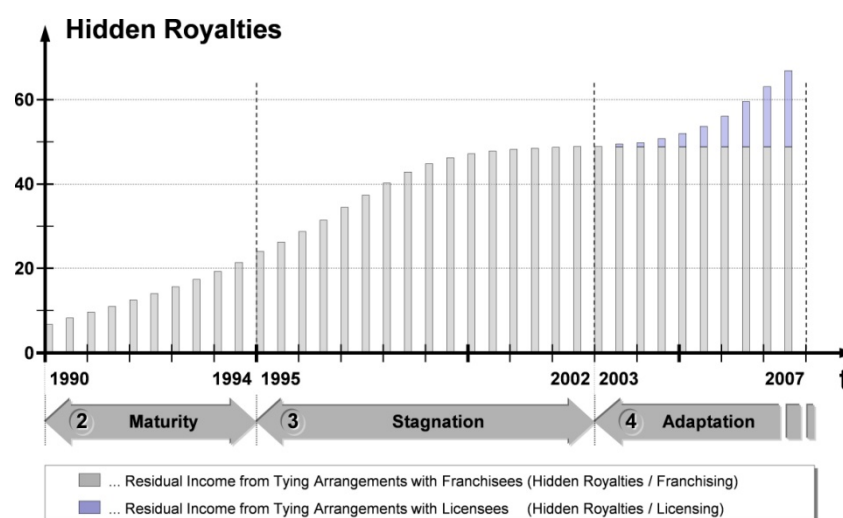
As a result, Getifix developed a new organization strategy: the dual system of franchising and licensing. Their strategic goal was to increase the number of network partners by setting up a license system in combination with the franchise system. A comparison of the elements of the franchise and license contract is presented in table 1.

After the licensing concept was developed, Getifix was able to attract new licensees within a few weeks. This fundamental change of the organizational strategy – i.e. the implementation of the dual system – resulted in a fast increase of Getifix' residual income stream. This is illustrated by figures 16, 17 and 18 which show the impact of the introduction of the license system in 2003 on Getifix' headquarters revenues.

	Franchising	Licensing
Initial Fee	13.000.- EUR (once)	1.950.- EUR (once)
Royalty Rate	500.- EUR (monthly fixed) 50.- EUR (monthly fixed) (Opportunity to get back the royalties if the purchase of tied products exceeds a certain value)	
Advertising Fees	153.- EUR (monthly fixed)	–
Contract Duration	10 years (Option to extend the contract by 3 years each)	1 year (Option to extend the contract by 1 year each)
Contract Termination Period	12 months (First termination possible after 10 years)	3 months (First termination possible after 12 months)
Territorial Restrictions	Territory of around 400.000 inhabitants Territory of around 100.000 inhabitants (Condition: outlet location / territory, based on postal code, is not already occupied by another franchisee / licensee)	
Restrictions regarding Products and Services	no limitations	2 licenses (maximum per licensee)
Tying Agreements	Discounts for franchisees are higher than for licensees.	
Training Provided by Franchisor	For each individual service package, the training is exactly identical for both franchisee and licensee.	
Ongoing Support by Franchisor	Ongoing support for franchisees is slightly higher than for licensees.	

Table 1: Terms of Getifix' Franchise Contracts versus License Contracts⁷

⁷ The data presented in table 1 was extracted from templates of Getifix' franchise contracts and Getifix' license contracts which the CEO of Getifix had handed over at the end of the interview.

Figure 16: Initial Fees over Life Cycle (1990 – 2007)⁸Figure 17: Royalties over Life Cycle (1990 – 2007)⁸Figure 18: Hidden Royalties over Life Cycle (1990 – 2007)⁸

⁸ The shown curve shapes are estimates based on data and qualitative information collected during the interview with the CEO of Getifix.

Figure 16 illustrates a positive tendency of the initial fees, due to the rapid growth of the number of licensees, while the royalties, as shown in figure 17, still show a decreasing tendency mainly due to the change from variable to fixed royalties in order to overcome internal conflicts between the franchisor and the franchisees. The most important revenue category, however, is the residual income from tying arrangements, accounting for about two third of the revenues in 2007, as illustrated by figure 18 and the following figure 19:

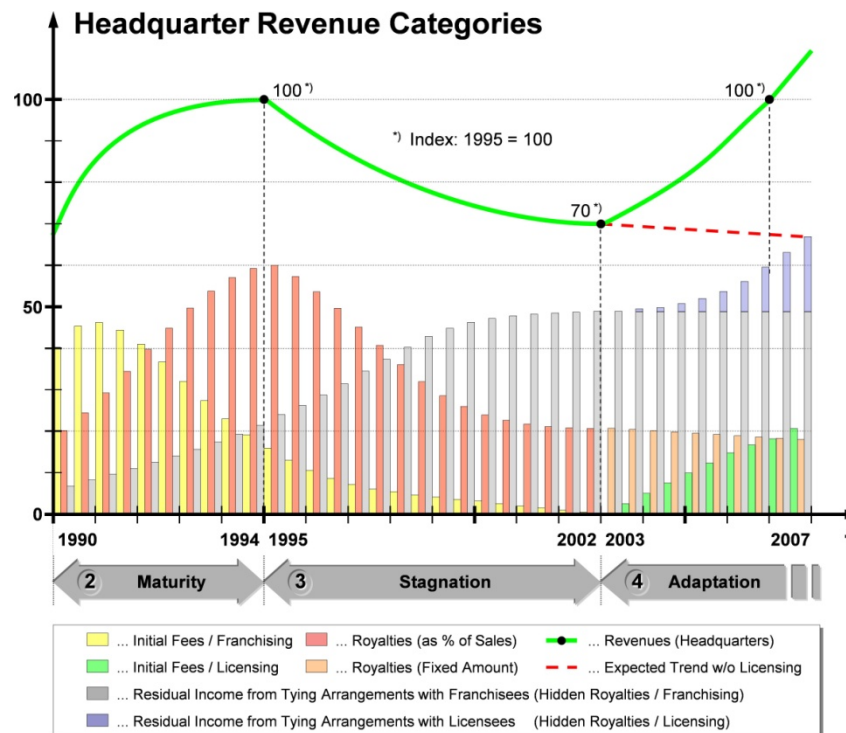
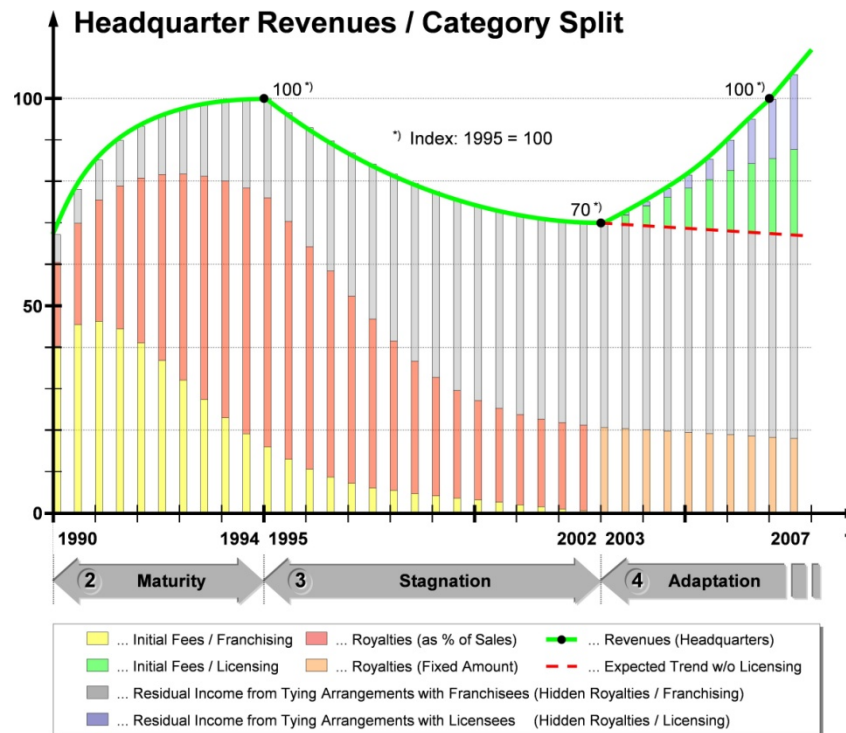
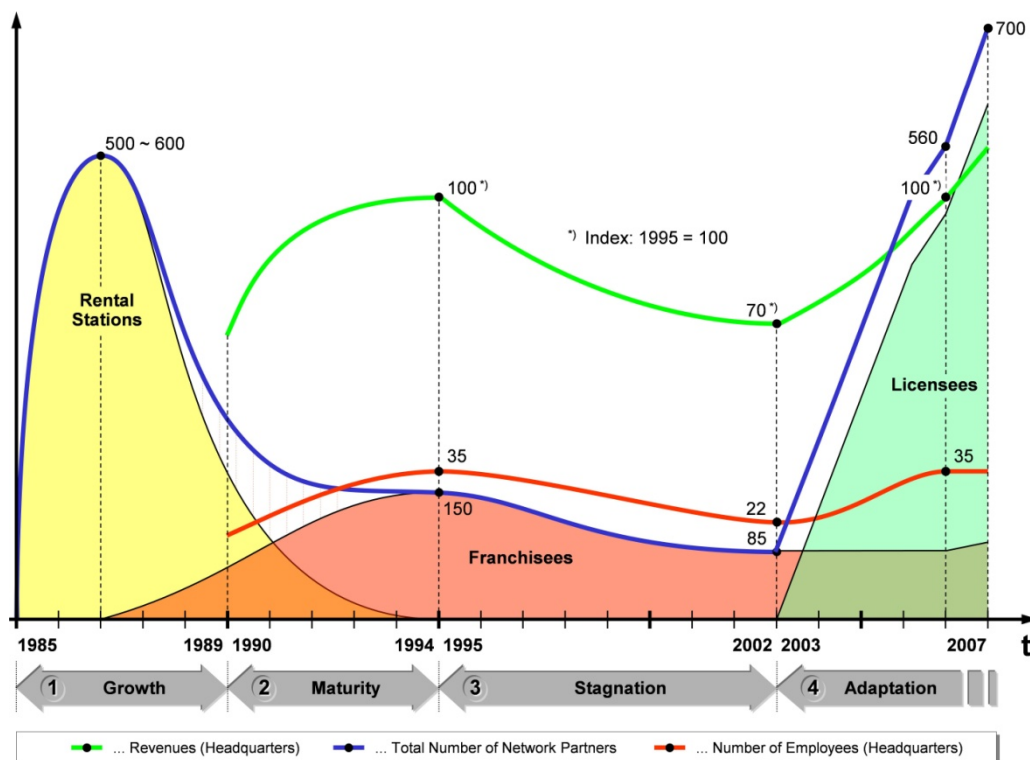


Figure 19: Headquarters Revenue Categories over Life Cycle (1990 – 2007)⁹

Especially the hidden royalties achieved with licensees account for the strong upward tendency. Consequently, the increase of hidden royalties and initial fees under the license system contributed to the strong increase of the residual income of the network in the adaptation phase and hence to the increase of the headquarters revenues, as illustrated by figure 20. As a result, the key figures of the franchise network Getifix significantly improved after the introduction of the licensing system in 2003, as illustrated by figure 21.

⁹ Black dots indicate particular numbers stated by the CEO of Getifix. The curve shapes of the revenue categories are identical to those of figures 16 to 18; as those they are estimates based on data and qualitative information collected during the interview.

Figure 20: Headquarters Revenues over Life Cycle (1990 – 2007)¹⁰Figure 21: Key Figures of Franchise Network Getifix over Life Cycle (1990 – 2007)¹¹

¹⁰ Black dots indicate particular numbers stated by the CEO of Getifix. The curve shapes of the revenue categories are identical to those of figures 16 to 18; as those they are estimates based on data and qualitative information collected during the interview.

3.3. Examination of Hypotheses

Based on the case description, now the following hypotheses derived from the extended strategy / structure model developed in section 2 are examined:

Hypothesis 1: If Getifix' organizational learning results in a higher degree of standardization, and hence in a higher contractibility of system-specific know-how, the tendency towards licensing will increase.

Hypothesis 2: If Getifix' new strategy results in a higher contractibility of system-specific know-how, the tendency towards licensing will increase.

Hypothesis 3: If, in addition to a higher contractibility of system-specific assets, Getifix' new strategy results in a higher strategic importance of system-specific assets to generate a high residual surplus of the network, the tendency towards a dual system (licensing & franchising) will increase.

(1) Hypothesis 1

The first hypothesis states that the contractibility of system-specific knowledge increased during the life cycle of the Getifix network resulting in a higher tendency toward licensing. There are two reasons during the life cycle of Getifix that explain the knowledge conversion from more non-contractible to more contractible (standardized) system-specific knowledge.

First, based on Nonaka's knowledge spiral model (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka et al. 2001), it can be argued that Getifix' organizational learning in the maturity and stagnation phase triggered a knowledge conversion process that changed the nature of system-specific knowledge from more non-contractible to more contractible knowledge. Therefore, standardization of system-specific assets increased during the life cycle, which reduced the bargaining power of the franchisor compared to the franchisees. Under franchise contracts, this lower bargaining power also resulted in additional conflicts

¹¹ Black dots indicate particular numbers stated by the CEO of Getifix. Curve shapes are estimates based on data and qualitative information collected during the interview.

between the franchisor and franchisees in the stagnation phase, because the royalties were too high under the lower importance of the system-specific know-how for the generation of residual income of the network. Under more standardized system-specific assets, more specific decision rights concerning the use of system know-how could be transferred to Getifix by contract.

Second, this standardization tendency was increased by economies of learning resulting from the experience of Getifix with the new franchisees during the maturity phase. Due to the system growth in East Germany, Getifix acquired a large number of new franchise partners, and the franchisor had to develop organizational procedures and standards to enable a relatively easy transfer of know-how to the new franchisees. This standardization effect is also supported by the result of Getifix' self-assessment of the know-how transfer between franchisor and franchisees as well as its evolution over time, illustrated by figure 22:

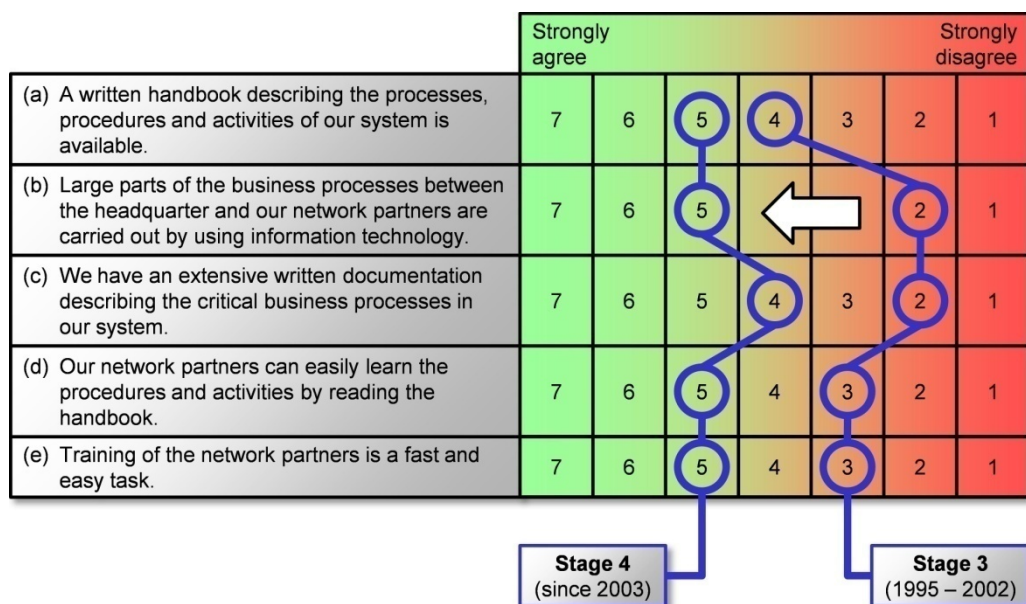


Figure 22: Results of Getifix' Know-How Transfer Self-Assessment¹²

Consequently, due to this standardization of the system-specific know-how, the specific decision rights of Getifix could be more completely specified in contracts and hence the

¹² see also Appendix 3

tendency from franchising toward licensing increased in the stagnation phase. As a result, Getifix steadily increased the number of licensees in the adaptation phase.

(2) Hypothesis 2

The second hypothesis states that the contractibility of system-specific assets increased during the life cycle because, in addition to organizational learning, Getifix changed its strategy, which resulted in more standardization of the system-specific know-how. There are two reasons during the maturity and stagnation phase which explain Getifix' standardization process (see also figure 23).

First, as argued above, Getifix changed its procurement strategy by increasing the degree of vertical integration during the maturity and stagnation phase (see “vertical integration strategy” shown in figure 23). In this period, Getifix switched from external suppliers to the internal production of products and materials with Getifix label only. Furthermore, all deliveries to the network partners physically came from the Getifix' central warehouse only instead of the various suppliers as before. This vertical integration process enabled Getifix to develop organizational routines and procedures to standardize the supply management process and, as a result, the product range, too.

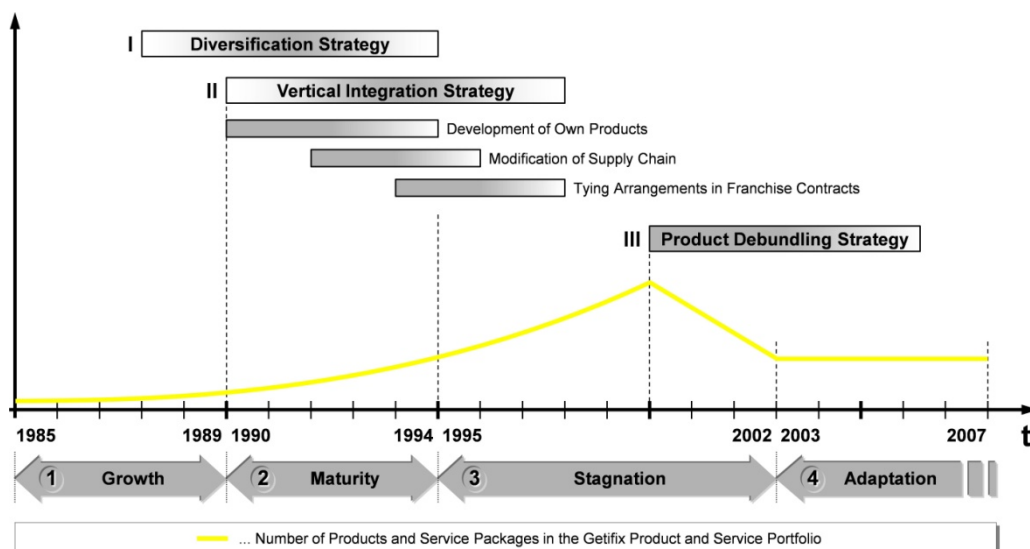


Figure 23: Overview of Getifix' Strategy Changes over Life Cycle (1990 – 2007)¹³

¹³ The data presented in this figure is based on data and qualitative information collected during the interview with the CEO of Getifix.

Second, in the stagnation phase, the competition at the product market and human capital market for franchisees strongly increased through the market entry of Isotec. Hence, beginning with 2000, Getifix reduced the product and service portfolio to the following packages: Building drying, damp proofing of buildings, building façade protection / graffiti removal, concrete repair, mold remediation, and thermal insulation of indoor areas of buildings (see “product debundling strategy” shown in figure 23).. This strategy of product debundling triggered a further codification and standardization of the system-specific know-how. The product debundling strategy enabled Getifix to enter into a new segment of potential network partners (especially small companies of artisans) that complemented their product portfolio with Getifix products. Due to the higher contractibility of the system know-how under the new product portfolio, the new partners did not invest into the whole product range of Getifix by entering into a franchise agreement. By concluding a license contract, they primarily invested in complementary products that strengthened the competitive advantage of their existing product range. As a result, the vertical integration and the product debundling strategy of Getifix increased the contractibility of system-specific know-how and hence the tendency toward licensing. Consequently, starting in 2003, the number of licensee rapidly increased.

(3) Hypothesis 3

The third hypothesis states that the new product debundling strategy increased the importance of system-specific assets (especially brand name assets), which, in order to generate a high residual income of the network, requires a dual form of franchising and licensing. The following reasons may explain the evolution of a dual form in the adaptation phase: First, as argued above, the product debundling strategy increased the number of licensees compared to franchisees in the network. Since licensees do not signal the Getifix brand name because they continue to use their own company brand name, the increase of the licensees gradually weakens the market signaling effect of the Getifix network. Hence, as the CEO of Getifix argued, the increase of licensees requires a

strengthening of the brand name at the local market. Therefore, Getifix introduced a dual governance form that transfers and signals a high brand name at the local market and simultaneously enables the realization of economies of scale. Franchisees enable the signaling of high brand name and a large number of licensees result in economies of scale of procurement, production, training, marketing and coordination.

In sum, it can be concluded that the results support the property rights hypothesis: Getifix' conversion from franchising to licensing was due to the increase of contractibility of the franchisor's system-specific assets as determinant of the allocation of residual decision rights between the network partners. First, under given strategy, knowledge conversion from more tacit to more standardized system-specific know-how under an increasing number of franchisees contributed to this organizational change. Second, the new vertical integration and product portfolio strategy additionally increased the tendency toward standardization of system-specific know-how and hence contributed to the network dynamics from franchising to licensing.

Furthermore, the results support the dual form hypothesis that more licensing, due to the more contractible system-specific assets, simultaneously requires franchising to signal a strong brand name at the local markets.

4. Conclusion

My thesis examined the conversion from franchising to licensing due to the increase of contractibility of the franchisor's system-specific assets as determinant of the allocation of residual decision rights in networks. Based on the property rights approach, residual decision rights must be allocated according to the distribution of intangible knowledge assets between the franchisor and franchisees. The analysis derived the following property rights hypothesis: The more contractible the franchisor's system-specific assets for the generation of residual surplus, the less residual decision rights are assigned to the franchisor, and the higher is the tendency toward licensing. This property rights hypothesis was examined with data from the German franchise system Getifix. This study presents empirical evidence that the network dynamics from franchising to licensing is triggered by the increasing contractibility (standardization) of the system-specific know-how during the organizational life cycle. In addition, the impact of strategy change on contractibility of system-specific assets and the governance form was investigated. I could show that the change in Getifix' vertical integration and product portfolio strategy additionally increased the standardization of system-specific know-how and, consequently, resulted in a higher tendency toward licensing. Finally I examined the reasons why Getifix adopted dual governance form as network strategy in the last five years. The results from the case analysis indicate that in Getifix' case the dual form licensing & franchising enables the growth of the entire network, because the franchisees signal the brand name of Getifix and the licensees are the drivers for the realization of larger economies of scale effects in the network.

5. References

- Aghion, P., Dewatripont M., Rey P. (2004), "Transferable Control", *Journal of the European Economic Association*, 2, 115 – 138.
- Baker, G. P., Hubbard T. N. (2001), "Empirical Strategies in Contract Economics: Information and the Boundary of the Firm", *American Economic Review*, 91, 189 – 194.
- Baker G., Gibbons R. and Murphy K. J. (2003), "Governing Adaptation: Decision Rights, Payoff Rights, and Relationships in Firms, Contracts and other Governance Structures", Working Paper, Harvard Business School, October 2003.
- Baker G., Gibbons R., and Murphy K. J. (2006), "Contracting for Control", Working Paper, Harvard Business School, March 2006.
- Barzel, Y. (1997), "Economic Analysis of Property Rights", New York.
- Bowman, Edward H., Hurry D. (1993), "Strategy Through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process", *Academy of Management Review*, 18, 760 – 782.
- Bradach, Jeffrey L. (1997), "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, (42): 276-303.
- Brickley, James A., and Dark Frederick H. (1986), "The Choice of Organizational Form," *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Brickley, James A., Smith Clifford W., and Zimmerman Jerold L. (1995), "The Economics of Organizational Architecture", *Journal of Applied Corporate Finance*, 8, 19 – 31.
- Brynjolfsson, E. (1994), "Information Assets, Technology, and Organization", *Management Science*, 40, 1645-1662.
- Castrogiovanni, Gary J., Combs, James G., and Justis, Robert T. (2006), "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks," *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 27-44.
- Chandler, A. D. (1962), "Strategy and Structure", New York.
- Cliquet Gerard (2000), "Plural Forms in Store Networks: A Proposition of a Model for Store Network Evolution", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (4), 369-387.
- Dahlstrom, Robert, and Nygaard, Arnie (1994), "A Preliminary Investigation of Franchised Distribution in Norway", *Journal of Retailing*, 70 (2), 179-191.

- Dant, Rajiv P., and Kaufmann, Patrick J. (2003), "Structural and Strategic Dynamics in Franchising", *Journal of Retailing*, 79 (2), 63-75.
- Demsetz, H. (1998), Book Review: "Firms, Contracts and Financial Structure" (by O. Hart), *Journal of Political Economy*, 106, 446 – 452.
- Doyle, P. (1990), "Building Successful Brands: The Strategic Option", *Journal of Consumer Marketing*, 7, Spring, 5 – 20.
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, Jan B., John, G. (1995), "Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts", *Journal of Law, Economics & Organization*, 11, 189 – 204.
- Eisenhardt K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, 532–555.
- Elfenbein, D., Lerner J. (2003), "Ownership and Control Rights in Internet Portal Alliances 1995 – 1999", *RAND Journal of Economics*, 34, 356 – 369.
- Foss, K., Foss N. (1998), "The Knowledge-Based Approach: An Organizational Economics Perspective", Working Paper, Copenhagen Business School, July 1998.
- Gallini, N., Lutz N. (1992), "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, 8, 471-501.
- Greiner, L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Grossman, Stanley J., Hart, Oliver D. (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy* 94, 691 – 719.
- Hall, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 607 – 618.
- Hart, O. (1995), "Firms, Contracts and Financial Structure", Oxford.
- Hart, O., Moore, J. (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, 98, 1119 – 1158.
- Heide, Jan. B. (2003), "Plural Governance in Industrial Purchasing", *Journal of Marketing*, 67, 18 – 29.
- Hendrikse, G., Windsperger J. (2008), "On Network Governance, *International Studies of Management and Organization*" (in print).
- Hennart, J.-F. (1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 9, 361 – 374.

- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1992), "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", in: Werin, L., Wijkander H. (eds.), "Contract Economics", Oxford, 251 – 274.
- Jick, T. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, 24, 602 – 611.
- Kacker, M. (1988), "International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technology Gap in Distribution", *Journal of Retailing*, 64, 41 – 67.
- Kraatz, Matthew S., Zajac, Edward J. (2001), "How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence", *Organization Science*, 12, 632 - 657.
- Lafontaine, Francine (1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *The Rand Journal of Economics*, 23 (2), 263-283.
- Lafontaine, Francine and Kaufmann, Patrick J. (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, 70 (2), 97 – 113.
- Lafontaine, Francine and Shaw, Kathryn L. (2005), "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", *The Rand Journal of Economics*, 36 (1), 131-150.
- Lerner, Josh, Merges, Robert P. (1998), "The Control of Strategic Alliances: An Empirical Analysis of Biotechnology Collaborations", *Journal of Industrial Economics*, 46, 125 – 156.
- Malone, T. W. (1997), "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and IT", *Sloan Management Review*, Winter, 23 – 35.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 21, 934 – 948.
- Modell, S. (2005), "Triangulation between Case Study and Survey Methods in Management Accounting Research: An Assessment of Validity Implications", *Management Accounting Research* 16, 231 – 254.
- Nickerson J. et al. (2001), "Market Position, Resource Profile, and Governance: Linking Porter and Williamson in the Context of International Courier and Small Package Services in Japan", *Strategic Management Journal*, 22, 251-273.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5, 14 – 37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge Creating Company", New York.

- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2001), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", in: Nonaka, I., Teece, D. J. (2001), "Managing Industrial Knowledge", New York, 13 – 43.
- Norton, S. W. (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, 61, 197 – 219.
- Sorenson, O., Sorensen, J. B. (2001), "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 713 – 724.
- Teece, D. J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, 15, 285 – 305.
- Wernerfelt, B. (2002), "Why Should the Boss Own the Assets?", *Journal of Economics & Management Strategy*, 11, 473 – 485.
- Wicking, B. (1995), "Leveraging Core Competencies", *Business Franchise*, October, 86 – 87.
- Windsperger, J. (2001), „Strategie und Organisationsstruktur“, in Jost P.-J. (Hrsg.), „Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre“, Stuttgart, 2001, S. 155 – 181.
- Windsperger, J. (2004), "Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector", *Journal of Business Research*, 57, 2004, 1361 – 1369.
- Windsperger, J., Dant, R. (2006), "Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View," *Journal of Retailing*, 82 (3), 259-272.
- Windsperger, J., Yurdakul, A. (2007), "The Governance Structure of Franchising Firms: A Property Rights View", in: Cliquet, G., et al. (eds.), "Economics and Management of Networks: Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives", Springer: Heidelberg, 71 - 96.
- Yin, R.K. (2003), "Case Study Research: Design and Methods", *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Yin, X., Zajac, Edward J. (2004), "The Strategy / Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangement", *Strategic Management Journal*, 25, 365 – 383.
- Zajac, Edward, J., Kraatz, Matthew S., Bresser, Rudi K. F. (2000), "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal*, 21, 429 – 453.

Online Sources / Websites

Federal Statistical Office Germany (2008), "Construction Industry 1995 – 2005", Illustration, download Oct., 7th, 2008, website: www.destatis.de.

Getifix Franchise System GmbH (2007), "Anti-Graffiti Removal", Photo, download Nov. 8th, 2007, website: www.getifix.de.

Getifix Franchise System GmbH (2006-2008), "Presse / Pressearchiv / Presseartikel vor 2003", jpg-Files, various download activities between June 2006 and June 2008, website: www.getifix.de.

Isotec Franchise-Systeme GmbH (2008), website: www.isotec.de.

Deutscher Franchise-Verband eV, DFV (2007), website: www.dfv-franchise.de.

Interviews

Osmer, B. (2006), In-depth Interview, guided by Windsperger, J., Leitmannslehner, S., Bremen, Germany, Nov. 20th, 2006.

6. Appendix

6.1. Text Analysis Categories (in German Language)

Kategorie		Sub-Kategorie	
#	Thema	#	Thema
0	Interview	0.0	Interview
1.1	Entwicklungs- geschichte	1.1.0	Entstehung und Entwicklung des Unternehmens
		1.1.0.1	Entwicklung über den Zeitablauf (Jahre)
		1.1.0.2	Entwicklung der Preise der Hochdruckreiniger
		1.1.0.3	Entstehung und Evolution der Geschäftsidee
		1.1.2.1	Expansionspfad Deutschland
		1.1.2.2	Expansionspfad international
		1.1.5	Bei der Entwicklung des Unternehmens auftretende Probleme
		1.1.5.1	Probleme bei der Gewinnung neuer Franchisenehmer
		1.1.5.2	Probleme bei der Internationalisierung
		1.1.8	Gründe der Einführung des Lizenzsystems
1.2	Basisdaten	1.2.0.1	Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter in der Systemzentrale
		1.2.0.2	Entwicklung des Umsatzes der Systemzentrale
		1.2.0.3	Entwicklung der Umsatzverteilung der Systemzentrale
		1.2.2	Entwicklung der Basisdaten der Franchise- bzw. Lizenznehmer
		1.2.2.1	Entwicklung der Anzahl der Vermietstationen
		1.2.2.2	Entwicklung der Anzahl der Franchisenehmer
		1.2.2.3	Entwicklung der Anzahl der eigenen Outlets
		1.2.2.4	Entwicklung der Anzahl der Lizenznehmer
1.3	Vertrags- design	1.3.0	Entwicklung von Einstiegsgebühr und umsatzabhängiger Gebühr
		1.3.0.1	Materialbezug
		1.3.0.2	Höhe der Lizenzgebühr
		1.3.2	Vertragslaufzeit
		1.3.5	Entwicklung der Vertragsklauseln der Franchisingverträge
		1.3.5.1	Wettbewerbsklauseln
		1.3.5.2	Bezugsklauseln
		1.3.5.3	Alleinvertriebsklauseln
		1.3.5.4	Gebietsschutzklauseln
		1.3.5.5	Optionsklauseln bei Ablauf und / oder Beendigung
2	Strategie / Produktportfolio	2.1.0	Entwicklung des Produktportfolios
		2.1.2	Synergien (Produkte; Märkte; Ressourcen; Kompetenzen)
		2.1.5	Quelle der Produktinnovationen bzw. der Diversifizierung
		2.2.0.1	Gründe für die Einführung des Lizenzsystems (Expansion oder Erhöhung des internen Wettbewerbs)
		2.2.0.2	Weitere Strategie (stabiles duales System oder Ablösung des Franchisesystems)
		2.2.0.3	Zielvorstellung für optimales Verhältnis zwischen Franchisenehmer und Lizenznehmer
		2.2.0.4	Entwicklung des Verhältnisses der Anzahl von Franchisenehmer zu Lizenznehmer

Kategorie		Sub-Kategorie	
#	Thema	#	Thema
3	Know-how	3.1.0	Wichtigste Komponenten des System Know-how
		3.2.0	Leistungen des Franchisegebers an die Partner
		3.3.0	Welches Know-how bringt der Franchisenehmer ein, welches Know-how der Lizenznehmer?
		3.4.0	Übertragung des Know-how an die Partner
4	Kooperation	4.1.0	Entwicklung der Aufgaben der Systemzentrale
		4.1.2	Steuerung der Zusammenarbeit mit den Partnern
		4.2.0	Entwicklung der Kooperationsbereitschaft der FN
		4.2.0.1	Reaktion der FN auf Einführung des Lizenzsystems
		4.2.2	Probleme zwischen bzw. mit den Partnern
		4.2.5	Monitoring und Kontrolle der Umsätze der FN
		4.3.0	Qualitätsabsicherung der Leistungen an Endkunden
		4.3.2	Ruf bzw. Marke des Franchise-Systems
		4.4.0	Sanktionsmöglichkeiten
		4.5.0	System der Marktaufteilung zwischen FN und LN
		4.5.0.1	Konkurrenz zwischen FN und LN im Verkaufsgebiet der FN
		4.5.0.2	Gebietsschutz für FN
		4.5.0.3	Art der Regelung des Gebietsschutzes
		4.5.0.5	Unterscheidung der Marktleistungen von FN und LN
		4.6.0	Lizenzen als Opportunismus der Systemzentrale?
5	Sonstiges	5.1.0	Sonstige, relevante Informationen zum System

6.2. Full Text of Interview (in German Language)

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
1	W:	Wir haben da einiges, sozusagen eine Struktur unser Fragen hätten wir da ganz gern da, also ein bisschen verfolgt. Die Entstehung wäre unsere erste Frage, die Entstehung der Geschäftsidee im Zeitablauf, jetzt von Getifix, wie das entstanden ist, wir werden dann auf spezifischere Fragen kommen, aber zuerst vielleicht als Einstieg wäre das für uns ein interessantes Szenario, wenn man sieht wie das so ist -	1.1.0
2	O:	Wir haben eine sehr lange Geschichte, weil der Anfang ist 1970, da gab es hier mal einen geschäftsführenden Gesellschafter namens Wolfgang Tietjen, und der Herr Tietjen hat mal mit 19 Jahren gleich nach der Lehre sich selbständig gemacht, zusammen mit seinem Vater und einem anderen Geschäftspartner und mit der Produktion von Hochdruckreinigern, das war mal also die, ich sag's mal so, die Geburtsstunde schlechthin. Dann hat man 3 Jahre selbst Hochdruckreiniger produziert, hat festgestellt, dass das nicht optimal ist und hat sich dann entschieden, die Industrievertretung der Firma Kärcher zu übernehmen. Kärcher, auch glaube ich in Österreich sehr gut bekannt, hat dann von 73 bis Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre die Industrievertretung von Kärcher zu einer der größten Industrievertretungen Europas aufgebaut und davon ist auch dieses Gebäude an sich übrig.	1.1.0.1
2	O:	Also das war, 89 ist das Gebäude gebaut, damals hat man's aber noch eher mit der Ausrichtung Kärcher, Expansion Kärcher aufgebaut und parallel dazu ist Getifix 1983, die Idee dazu geboren worden. Also noch wo das Kärcher-Geschäft sehr vernünftig lief und Hr. Tietjen hat dann irgendwann mal was über Franchising gehört und hat überlegt, was kann ich machen, was vielleicht irgendwo schon sehr erfolgreich läuft und was man multiplizieren kann. Er hatte damals schon ein sehr erfolgreiches Vermietgeschäft von Profi-Reinigungsgeräten, also von Hochdruckreinigern, Sprüh-Extraktionssaugern und so weiter und so fort und hat gesagt, „Mensch, das läuft ja sehr, sehr gut hier, ich habe ...“	1.1.0.1, 1.1.0.3
3	L:	Das war parallel zu Kärcher?	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.2.2.1, 2.1.0
4	O:	Parallel zu Kärcher, quasi als zweites Standbein und hat dann eben mit den Kärcher-Geräten dieses Verleihgeschäft aufgebaut und hat dann 1983 erst mal inoffiziell gesagt, „Mensch, wenn ich dann auch noch eine Vermietstation drum rum mache, das auch noch optisch ein bisschen aufpeppe, die Geräte nicht mehr in gelb-schwarz, sondern ich mach eine Extra-Serie dafür, weiße Geräte mit entsprechender Aufschrift, Reinigungsmittel dazu und entsprechendes Marketing, dann fangen wir mal ganz klein an“ und dann ist er zu Drogerien und zu Baumärkten gegangen, und zu Tankstellen und hat gesagt: „hier hast du ein Paket, drei, vier Reinigungsgeräte und die positionierst du hier vernünftig am Point of Sale“ und das hat er relativ schnell und relativ gut hingekriegt, dass sich dann also einige hundert Mietstationen dann also etabliert haben.	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.2.2.1, 2.1.0

¹⁴ „F/A“ ... Frage / Antwort

„W:“ ... Windsperger, J. (Interviewer 1)

„L:“ ... Leitmannslehner, S. (Interviewer 2)

„O:“ ... Osmers, B. (Interview-Partner, CEO Getifix)

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
4	O:	Da muss ganz klar dazusagen, da war ja überhaupt noch gar nicht der Schwerpunkt auf Dienstleistungen, sondern der Schwerpunkt war ganz klar dieses Vermietgeschäft. Jetzt muss man dazusagen, die Reinigung von oder beziehungsweise die Produkte, um es so zu sagen, waren ja zu dem Zeitpunkt noch irrsinnig teuer. Ein paar Jahre später, also ich sag mal so, Anfang der 80er Jahre, Mitte der 80er Jahre kostete ein Hochdruckreiniger 1000, 2000, 3000 Mark, teilweise noch mehr, da hat ja keiner, der irgendwo so einen Garten hat, sich so etwas gekauft, also war da ja noch wirklich eine Motivation, sich so etwas auszuleihen.	1.1.0.2, 1.2.2.1, 2.1.0
5	O:	Das Geschäft brach dann irgendwann mehr oder mehr ein, indem die Hochdruckreiniger in den Baumärkten sich mehr und mehr wiedergefunden haben und immer günstiger wurden. Und damit war dann auch das Vermietgeschäft vorbei.	1.1.0.2, 1.2.2.1, 2.1.0
6	O:	Da kam dann ein bisschen..., ja?	1.1.0
7	L:	Da waren dann also binnen kurzer Zeit hundert Verleihstationen?	1.1.0, 1.2.2.1
8	O:	Mehrere hundert, ich glaub, das waren 500, 600 Vermietstationen, die man -	1.1.0, 1.2.2.1
9	L:	In Deutschland?	1.1.0, 1.2.2.1
10	O:	... die man in Deutschland relativ schnell mal hat. Jetzt muss man dazusagen, das ist ja ein relativ unkompliziertes Geschäft. Man ging da seinerzeit eben zu einem bestehenden Geschäftsinhaber, zu einem Baumarkt oder zu einem, und sagt „hier, pass	1.1.0.3, 1.2.2.1
10	O:	auf ...“, die Investitionen waren sehr, sehr überschaubar, in dem Bereich ...	1.1.0.3
12	O:	Wie viele Vermietstationen hatten wir da in der Spitze?	1.1.0, 1.2.2.1
13	X:	Ach.	1.1.0, 1.2.2.1
14	O:	500, 600?	1.1.0, 1.2.2.1
15	X:	Ja. Ja. Und noch mehr.	1.1.0, 1.2.2.1
16	L:	Das war so 85?	1.1.0.1, 1.2.2.1
17	O:	Ja, Ja.	1.1.0.1, 1.2.2.1
18	L:	Und wie war da die vertragliche Gestaltung?	1.1.0, 1.3.5
19	O:	85 bis Ende 80.	1.1.0.1
20	L:	85 bis 1990. Und wie war da die vertragliche Gestaltung, war das damals schon Getifix?	1.1.0.1, 1.3.5
21	O:	1983 gab es die Kärcher Industrievertretung, die hieß Geti-Technik und die hat am Anfang mit der Marke Getifix nur gearbeitet, und 1985 kam dann eine Ausgliederung, da hat man dann also 1985 eine spezielle Firma, die dann eben also auch Getifix heißt, ausgegliedert. Das heißt also, die Gründungsstunde vom Franchising, wenn sie so wollen, war 1985. Das heißt, wir hatten letztes Jahr 20jähriges Jubiläum.	1.1.0.1
22	W:	Aha. Und da haben Sie dann auch die vertraglichen Strukturen geändert zu den Partnern, oder?	1.1.0, 1.3.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
23	O:	Die Strukturen, die 83, die Verträge wurden sicherlich - da muss ich jetzt selbst überlegen, das war ja vor meiner Zeit - aber da würde ich mal sagen, die Verträge hat man sicherlich dann von Geti-Technik übernommen und in die neue Gesellschaft dann übertragen und hat dann also Vertragsübergänge gemacht, war aber ja auch noch nicht so wahnsinnig kompliziert.	1.1.0, 1.3.5
24	L:	Das heißt, diese 500, 600 Vermietstationen, das waren relativ überschaubare Verträge, nehme ich mal an...?	1.1.0, 1.3.5
25	O:	Ja, das waren sehr schlanke, sehr schmale Verträge, wo ja letztendlich nicht viel geregelt wurde bis auf „du kaufst jetzt endlich ein bestimmtes Paket mit den und den Geräten, du kriegst dafür noch, ich sag mal, paar wenige Marketing-Instrumente, ein paar Flyer, paar Anzeigenvorschläge...“, man hat dann eben also auch schon mit überregionaler Werbung mit angefangen, hat dann also auch schon in bestimmten Medien dann also auch schon kommuniziert, und hat gesagt: „Also Getifix hat da jetzt irgendwas und finden Sie in den und den Baumärkten und ...“, aber alles noch auf – also aus heutiger Sicht heraus Wasser, Glas und Pinsel, aber so ging's mal los.	1.1.0, 3.1.0, 4.1.0, 1.3.5
25	O:	Jetzt muss man dazusagen, das Geschäft – und darum sind das ja alles so laufende Prozesse – das Geschäft ist ja nicht so, dass man das eine macht und das andere hört man auf, sondern auch in den 80er, schon Mitte, vielleicht 86, 87 merkte man dann auch, dass ja Kunden kamen, die dann teilweise gesagt haben „ich will ja nicht nur ein Gerät mieten, sondern machst du auch die Dienstleistung gleich mit?“. Also dadurch kam dann eben auch schon eine Nachfrage vom Markt. Weil ja nicht jeder, der jetzt irgendwo zu einer Tankstelle geht und sagt „Das ist ja wunderschön, dass ich da so einen Hochdruckreiniger hab, ich hab noch nie mit so einem Gerät gearbeitet, ich will das auch nicht machen, aber meine Terrasse muss sauber gemacht werden“.	1.1.0.1, 2.1.0, 2.1.5
26	O:	Dadurch kam dann eben auch eine Nachfrage nach der Dienstleistung und dann kam sozusagen die nächste Entwicklungsstufe, dass man dann beigegangen ist und hat gesagt: gut, dann bieten wir doch ein etwas weitergehendes Paket an, das da heißt: auch Ausführung von speziellen Reinigungsleistungen. Hat mit Unterhaltsreinigung und solchen Sachen gar nichts zu tun, sondern alles was mehr in der horizontalen und vertikalen ist, also Fassadenreinigung, Terrassenreinigung, vielleicht auch Markisenreinigung, solche Dinge wurden dann eben also in der Anfangsphase mit angeboten.	1.1.0, 3.1.0, 4.1.0, 2.1.0, 2.1.
27	W:	Und wann war das?	1.1.0.1, 3.1.0, 4.1.0, 2.1.0, 2.1.
28	O:	Ja, das war alles noch in den 80ern.	1.1.0.1, 3.1.0, 4.1.0, 2.1.0, 2.1.
29	W:	Mhm.	0.0
30	L:	Da wollte ich Sie noch was fragen: Sie sagen, die Kunden haben dann verstärkt diese Dienstleistung nachgefragt, also nicht nur die Geräte, sondern auch tatsächlich die Dienstleistung oder die Reinigungs-Ausführung, kam das über diese 500, 600 Vermietstationen oder wurde da der Herr Tietjen persönlich kontaktiert oder wie war das? Wie hat das funktioniert?	1.1.0, 2.1.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
31	O:	Ja, auch das ist ja eher eine Zangenwirkung. Solche Nachfragen, die werden ja in der Regel – und wurden auch sicherlich zu der Zeit, wie gesagt, ich weiß ja nicht, wie gesagt, ich bin ja erst 1991 eingetreten und kann ja erst von der Zeit an berichten, aber von dem wie ich es mir hab berichten lassen – ist es so, dass natürlich die Betriebe sagen „kuck mal, ich wurde da angehauen, da gab's einen Kunden der hat die und die Nachfrage gestartet“ und wenn man das nur oft genug durch seine Betreuungsbesuche bei einem Kunden irgendwo ja hört, dann kommt man ja zwangsläufig da drauf und sagt: Oh, da muss ja irgendwo auch mehr sein“. Also wenn dann eine konkrete Nachfrage immer wieder an jemanden herangetragen wird, ja dann fängt man natürlich an zu überlegen.	1.1.0, 2.1.5
32	O:	Zu dem muss man dazusagen, war das auch in einer Zeit, wo der Dienstleistungscharakter auch grade generell relativ schwer im Kommen war. Also das ...	1.1.0.3
33	W:	Ich mein, das war wahrscheinlich ein Grund, wenn ich das argumentier vom Franchising ..., ... weil normalerweise wird man ja von Anfang an ja Vertragsweiterentwicklung Aber das klingt ja eher nach einer Lizenzbeziehung. Man hat ein Produkt schon fertig und durch die Dienstleistung ist man dann eher in eine Franchise-Beziehung hineingekommen, also.	1.1.0.3, 1.3.5
34	O:	Ja, genau so ist es. Man kann im Prinzip, wenn man so will, kann man schon sagen, das wurde zwar Franchising genannt, aber es hat ja in der Tat wesentlich mehr Lizenz-Charakterzüge als Franchise-Züge, zu dem Zeitpunkt.	1.1.0.3, 1.3.5
35	L:	Sekunde. Wann wurde dann tatsächlich die Idee von Franchising in die Praxis umgesetzt? War das schon so Mitte der 80er?	1.1.0.1, 1.1.0.3
36	O:	Hr. Tietjen hat 1985 schon das, wo Sie heute das als Lizenzvertrieb definieren würden, hat er schon Franchising genannt. Ich würde mal sagen, in der Anfangsphase des Vermietgeschäftes würde man das wahrscheinlich heute eher als Lizenzgeschäft definieren und sagen, da sind ein paar Franchise ... – weil Lizenz und Franchising hat ja nun eben mal ein paar Überschneidungspunkte – und sagt, ja da sind ein paar so Dinge dabei, aber das, was man heute so unter Franchising definiert, von laufender kaufmännischer und Marketingunterstützung, von dem Pflegen einer Marke und so weiter und so fort, da war man ja damals noch relativ weit weg. Sondern man hatte da einen relativ pragmatischen Ansatz, man hatte ein Produkt, was gut war – Kärcher-Geräte waren auch schon damals angesehen.	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.3.5
36	O:	Dass man die andere Marke aufgebaut hatte, hatte auch noch einen anderen Grund: durch die Industrievertretung haben Sie eine bestimmte gebietliche Beschränkung, dadurch dass Sie eben über das Mietstationenkonzept, konnten Sie auch Geräte nach Süddeutschland verkaufen und kamen durch das andere Outfit und dadurch, dass sie jetzt ja Getifix hießen, die Geräte, sie hatten ja auch ein anderes Outfit, mit weiß-schwarz – konnten Sie die Geräte auch in anderen Regionen Deutschlands verkaufen, ohne mit der Marke Kärcher in Konfrontation zu geraten. Also insofern hat man da schon mehrere ...	1.1.0.3
37	L:	So wie OEM, sozusagen, so wie ein OEM Kunde.	1.1.0.3
38	O:	Mhm, mhm.	1.1.0.3
39	W:	Damit war wahrscheinlich die ganze Entwicklung erst sozusagen dieser Markennamen in Verbindung zu bringen, weil das zuerst aus diesem Kärcher-Bereich kam und dann musste man ja die eigene Marke entwickeln.	1.1.0.3
40	O:	Genauso ist es.	1.1.0.3
41	W:	Das hat natürlich dann, vor allem in Bezug auf Marktwertversorgung und Dienstleistung des Marktes, das war sicher ein wichtiger Punkt dann.	1.1.0.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
42	O:	Richtig interessant und ich glaube, ab da kann man da an sich – ich will nicht sagen, von der wirklichen Geburtsstunde von Getifix sprechen, da hatten die ja schon ein paar Jahre Vorlauf, das kam sicherlich durch die Wiedervereinigung mit den Neuen Bundesländern, also mit der ehemaligen DDR. Man muss dazu sagen, wenn Sie mit Hochdruckreinigern arbeiten und Sie arbeiten an einer Fassade, dann sind Sie auch relativ schnell in anderen Dienstleistungsbereichen mit dran. Dann haben Sie	1.1.0.3, 1.1.2.1
42	O:	eine defekte Fuge, dann haben Sie eine Undichtigkeit und daraus ergeben sich auf einmal weitere Dienstleistungen, die hier in Deutschland – in Österreich gibt es das nicht in dem Maße – hier in ein Deutschland gibt es ein Gewerk, das heißt Holz- und Bautenschutz und das ist quasi ein handwerksähnlicher Bereich. Sie brauchen ja bei sich in Österreich, wenn Sie im Baubereich tätig sind, in der Regel den Baumeister. Wir haben zwar auch eine Handwerksordnung hier, wir haben auch einen Meisterbereich, aber wir haben eben auch einen handwerksähnlichen Bereich, d.h. Sie können bestimmte Tätigkeiten am Bau auch ohne Meistertitel machen, nämlich z.B. Reinigungsarbeiten, Reparaturarbeiten und, und, und. Über diese Schiene sind wir auch gekommen und haben gesagt, oh, dann nähern wir uns bestimmten Bereichen, die auch handwerksfrei ausgeführt werden können und haben dann eben diese Reinigungsgeschichte auch auf	1.1.0.3
42	O:	Bautenschutzleistung ausgeweitet. Dann haben wir 1990 – auch noch vor meiner Zeit – da muss man dazusagen, unser geschäftsführender Gesellschafter war immer sehr, sehr rührig und hat immer ein gutes Timing gehabt, hat noch im Zentralorgan „Neues Deutschland“ geschaltet, wie es noch zentral organisiert war. Das hat dazu geführt, dass man 1990 Franchisenehmer gesucht hat und man hat auf die erste Anzeige über 2.000 Bewerber gehabt.	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.1.2.1, 1.3.0
43	W:	Aus Ostdeutschland?	1.1.2.1, 1.3.0
44	O:	Aus Ostdeutschland. Ab da hat man wirklich Hotels angebuchet, weil man mit dem Ansturm gar nicht klar kam, hat dann gesagt, wir buchen hier in Bremen, buchen aber auch im grenznahen Bereich Hotels, hat Infoveranstaltungen gemacht, hatte ein Finanzierungskonzept an der Hand von der Deutschen Ausgleichsbank in Verbindung mit der Kommerzbank. Man konnte damit auch mit sehr, sehr geringem Eigenkapitalanteil das gesamte Getifix-Paket, damals dann aber schon mit deutlich mehr Maschinenpark und mit einem deutlich größeren Paket eben dann also anbieten in dem Bereich. Also mit den Neuen Bundesländern kam dann schon eine qualitative Stufe dazu. Die fing schon vor der Wiedervereinigung an, dass man es aufgebaut hat, aber so richtig irgendwo den Turbo, den hat man dann 1990/91 gekriegt, weil man hat in 2 Jahren letztendlich die neuen Bundesländer komplett flächendeckend mit Bautenschutz-Betrieben besetzen können.	1.1.2.1, 1.3.0, 4.1.0
44	O:	Die haben im Vermietgeschäft noch ganz klein wenig mitgemacht, da war noch das letzte Tüpfelchen drin, das waren dann 1-2% vom Umsatz, aber dadurch, dass so ein irrsinniger Bedarf da gewesen ist, hat das eine Dynamik angenommen, wo die Zentrale - das muss man auch wirklich sagen, mehrere Jahre quasi nur noch auf den Bedarf reagiert hat und hat das aufgearbeitet, aber wo das System teilweise also schon durch die Entwicklung teilweise eher geprägt war als andersrum. D.h. wir haben auf einmal Objekte gehabt, da hat man vorher gar nicht davon geträumt, die gingen in die Millionen.	1.1.2.1, 4.1.0
45	W:	Da haben Sie lauter Franchise-Partner eingesetzt?	1.2.2.2
46	O:	Ja, genau.	1.2.2.2
47	W:	Sind Sie da auch mit eigenen Filialen irgendwohin gegangen?	1.2.2.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
48	O:	Ausschließlich Franchising.	1.2.2.3
49	W:	Innerhalb von Nord-West-Deutschland? Heutzutage, haben Sie eigene Outlets, oder?	1.2.2.3
50	O:	Wir hatten bis letztes Jahr ein eigenes Outlet.	1.2.2.3
51	W:	Eines?	1.2.2.3
52	O:	Eins, also den ...betrieb. Wir haben immer einen hier in Bremen gehabt. Also jahrelang hatten wir einen Betrieb in Bremen Nord, dann gab es irgendwann einmal mit dem Partner in Bremen Nord so gewisse Differenzen was die Ausrichtung anbelangt, da hat er ein bisschen einen Größenwahn gehabt, hat eine Aktiengesellschaft gegründet, ist ins Immobiliengeschäft eingestiegen. Da hat man parallel dazu hier in Bremen Stadt - man muss dazu sagen, es gibt Bremen Nord, Bremer Hafen und Bremen Stadt. Das ist also noch hier so ein bisschen so eine eigenwillige Konstellation bei uns hier in Deutschland, dass Bremen ein eigener Stadtstaat ist, ein eigenes Bundesland ist. Dann haben wir gesagt, in Bremen wollten wir auch noch einen haben, konnten wir dann noch installieren, mit Zustimmung von dem aus Bremen Nord. Der hat einen tödlichen Unfall gehabt vor zig-Jahren. Da haben wir gesagt, bevor wir wieder einen Franchisenehmer einsetzen, machen wir einen eigenen Betrieb, gliedern den an. Den haben wir dann ein paar Jahre selbst geführt und haben den an den Betriebsleiter, wieder im Rahmen des Franchisings veräußert. D.h. wir haben heute noch einen Pilotbetrieb, wo ich selbst auch dafür zuständig gewesen bin als Geschäftsführer, den habe ich dann aber abgestoßen.	1.2.2.3, 4.2.2
53	W:	D.h. alle Partner sind Franchise-Partner?	1.2.2.3
54	O:	100 %. 100% sind entweder Franchise-Partner oder Lizenznehmer.	1.2.2.3
55	W:	Gut, vielleicht ganz kurz noch die letzte Phase von 1990 bis jetzt und dann wollen wir auf Detailfragen eingehen. Damit wir die Entwicklung sehen, die ihr System genommen hat.	1.1.0
56	O:	Ich glaube, die letzte Stufe, die jetzt für Sie ja interessant ist. Es kam aus Ihrer Sicht zu einer Rückentwicklung des Systems -	1.1.0
57	W:	Nein, es ist schon auch wichtig, was in den 90er Jahren geschehen ist und wie dann sozusagen die Entwicklung auch in Richtung Lizenzsystem gegangen ist.	1.1.0.1
58	O:	Die 90er Jahre sind relativ unspektakulär dann verlaufen, also sehr, sehr solide. Durch Wachstum geprägt. Es kamen mehr und mehr Franchisenehmer dazu, auch die Umsätze haben sich kontinuierlich ausgeweitet. Aber wir haben im Prinzip dann jahrelang, an sich nur in die Qualität des Systems investiert, indem wir gesagt haben, wir stehen mehr Personal ein, wir stehen mehr Anwendungstechniker ein, mehr kaufmännische Betreuer, wir bauen eine Marketingabteilung auf – was in erster Linie durch mehr Personal geprägt war und durch höhere Investitionen und durch qualitativ bessere Instrumentarien.	1.1.0.1, 1.2.0.1, 1.2.0.2, 4.1.0
59	W:	in der Zentrale?	4.1.0
60	O:	Die Zentrale. Die Partner selbst haben sich auch sehr, sehr gut entwickelt im Gros, muss man sagen. Ist aber auch immer wieder gepeakt gewesen und das ist sicherlich der Nachteil unseres Systems. Das muss man ganz klar sehen, unser Franchise-System	4.2.2, 1.2.2, 3.3.0, 4.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
60	O:	ist anfälliger als vergleichsweise ein OBI oder McDonald. Das drückt sich auch darin aus, dass wir eine höhere Fluktuation haben, weil unser System ist extrem stark immer an die Person – das kommt nachher auch wenn wir über Lizenzen reden, ist das ein Thema – unser System ist immer sehr stark an die Fähigkeiten des Betriebsinhabers gebunden. Weil ein Handwerksbetrieb oder ein Inhaber eines Handwerksbetriebes ist ja mehr oder weniger eine eierlegende Wollmilchsau. Er soll auf der einen Seite technische Fähigkeiten haben, er soll organisatorische Fähigkeiten haben und er soll vor allem Marketing- und Vertriebsfähigkeiten haben. Das ist nicht nur bei uns ein Problem, das ist generell im Handwerk ein Problem. In der Regel hat ein Handwerker eher eine Kompetenz im handwerklichen, im technischen Bereich und oftmals nicht im kaufmännischen-vertriebstechnischen Bereich.	4.2.2, 1.2.2, 3.3.0
60	O:	Das macht uns natürlich anfällig. Da sind wir uns auch drüber bewusst, weil das kann in verschiedene Richtungen gehen. Wir haben in den neuen Bundesländern Betriebe gehabt, die haben mit 5.000 DM Eigenkapital angefangen und haben nach 3 Jahren 5 Mio. DM Umsatz gemacht. So etwas hat es gegeben. Wir hatten innerhalb der ersten Jahre den ersten Gewinn-Millionär. Der Gewinn-Millionär hat aber nichts besseres zu tun gehabt – da hat der Steuerberater gesagt, also Steuern zahlen wir lieber	4.2.2, 1.2.2, 1.3.0
60	O:	nicht – als wilde Investition und hat sich auch ordentlich ausgelebt, was dazu geführt hat, dass er nach 4 Jahren pleite war und seine Millionen durchgebracht hat, weil Steuerabschreibungsmodelle, Warentermingeschäfte und so weiter und so fort.	4.2.2, 1.2.2
60	O:	Da hat der Franchise-Geber aus meiner Sicht, vielleicht gibt es ja andere, aber darauf hat der Franchise-Geber in der Regel überhaupt keinen Einfluss, weil der sagt, das eine ist das Geschäft und was ich damit mache, ist nicht euer Problem. Abgesehen davon kam dann immer wieder in den Neuen Bundesländern auch diese Thematik – wir haben 30/40 Jahre mit Entbehrungen gelebt, jetzt wollen wir auch einmal richtig Gas geben und da lassen wir uns auch nicht mehr von irgendjemandem reglementieren, auch nicht von einer Zentrale. Dann kamen welche – das muss man auch ganz klar sagen – die auch Fehlbesetzung waren. Auch über die muss man reden, wo man einfach gesagt hat, man hat keine Historie gehabt bei den Betrieben. Wenn ich mir angucke,	4.2.2, 4.2.0
60	O:	über 10 Jahre unser erfolgreichster Franchisenehmer war ein Kapitän zur See. Der hat also weder vertriebs- noch kaufmännische noch technische Kenntnisse gehabt, hat sich aber toll, gut reingefuchst, hat seine Söhne mit ins Unternehmen gezogen, hat die immer wieder über unsere Lehrgänge auch qualifiziert. Auf der anderen	4.2.2, 3.4.0, 4.2.0
60	O:	Seite kamen welche aus dem Baubereich, die vielleicht sogar noch durch eine gesunde Konstellation auch gute Leute mit reingezogen haben, wo es nicht funktioniert hat. Das war mit ein Thema. Dann kam auch Fluktuation durch teilweise – ich nenne es jetzt einmal aus der Sicht der Zentrale – Gier, weil wenn Sie eine prozentuale Franchise-Gebührenregelung haben, dann sagen die am Anfang, die Gebühr ist überhaupt kein Problem. Also, wir haben es so geregelt, wir haben eine Mindestgebühr und darüber hinaus haben wir eine prozentuale Regelung. Bei der Mindestgebühr zuckt überhaupt keiner.	4.2.2, 1.3.0, 4.2.0
61	L:	Pro Jahr die Mindestgebühr?	4.2.2, 1.3.0, 4.2.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
62	O:	Pro Monat. Die hat sich also pro Jahr natürlich hochaddiert. Da zuckt auch keiner und sagt, das muss ja auch sein. Damals waren das 500 Euro Mindestgebühr pro Monat und dann zahlt er 6.000 DM, zahlt noch was in den Werbetopf ein und sagt, alles in Ordnung. Jetzt macht der gleiche Betrieb ein Jahr später 1 Mio. Umsatz, jetzt hat er zwar eine degressive Franchise-Gebühr, die schon von 5 auf 1% ging, im Schnitt ungefähr 3% bei einer Million. Jetzt sieht er auf einmal 30.000 DM und sagt, jetzt zahle ich hier jedes Jahr 30.000 DM an die Zentrale. Die ersten zwei, drei Jahre war das ja in Ordnung, aber jetzt weiß ich alles, ich bin ja qualifiziert, ich bewege mich im Markt, das sehe ich gar nicht mehr ein, das weiter zu bezahlen.	4.2.2, 1.3.0, 4.2.0
62	O:	Was passiert? Sie können zwar auf Vertragserfüllung bestehen, aber glücklich werden Sie mit dem auch nicht mehr. Also, was haben wir gemacht, wir haben die gehen lassen und haben dann vielleicht gesagt, komm, wir finden irgendeine Regelung, Du zahlst uns irgendwo noch 1 Jahr die Franchise-Gebühr weiter, wir suchen uns einen neuen Nachfolger. Also, wir haben uns dann arrangiert. Ich will damit sagen -	4.2.2, 4.2.0
63	W:	Ja, das ist klar. Das ist immer ein Problem des Systems und das war in den 90er Jahren im Großen und Ganzen die Entwicklung.	4.2.2, 4.2.0
64	O:	Ja, wobei man aber dazu sagen muss, bis 1995 würde ich jetzt einmal sagen, war diese ganze Entwicklung fast nur durch positive Rekorde – ein Rekord hat den anderen gejagt – geprägt und ab 1995 ging die Baukonjunktur in Deutschland – in Österreich weiß ich nicht wie der Verlauf war – in Deutschland ging ab 1995, das war das Spitzenjahr – Beschäftigte im Bau rund 1,5 Mio. Heute haben wir 2006 noch gut 800.000 oder um die 800.000 am Bau beschäftigt. Seit 1995 – es ging erst langsam, die Spitze war ungefähr im Jahr 2000. 2000 ging also die Konjunktur wirklich nur noch in eine Richtung und sie hat sich immer noch nicht richtig stabilisiert. Erst langsam findet sie den Boden, das merken natürlich die Betriebe, die jahrelang, insbesondere in den neuen Bundesländern – aber davon haben auch die alten Betriebe, also in den alten Bundesländern profitiert, weil es fast einen Nachfragemarkt und keinen Anbietermarkt gab.	1.1.0.1
65	W:	Das ist klar.	1.1.0.1
66	O:	Das heißt, die, die vorher irgendwo gut durch die Löcher gekommen sind, die hatten auf einmal Schwierigkeiten, nämlich das erste Mal, wie sie sich Marketing- und vertriebstechnisch wirklich am Markt bewegen mussten und Wettbewerb kannten die gar nicht.	1.1.0.1
67	W:	Das ist klar, wenn so ein Nachfrageüberhang ist, dann braucht man nicht viel ...	1.1.0.1
68	O:	War natürlich eine geschichtlich einmalige Situation. So, dadurch kam es soweit, dass wir, ich sage mal so, ab Anfang 2000, 2001 gemerkt haben, sowohl bei der Gewinnung von Franchisenehmern tun wir uns wesentlich schwerer, weil a.) in rezessiven Zeiten, insbesondere im Bau weniger Leute anklopfen und sagen, ich will mich im Baubereich selbständig machen. Zum anderen, wenn Sie welche haben, die anklopfen, die Banken gesagt haben, aber finanzieren tun wir dich nicht und selbst wenn du ein unbelastetes Grundstück hast und das ist eine ½ Mio. Euro wert, das wollen wir überhaupt nicht, wir wollen nicht verwerten. Davon haben wir schon so viele Objekte in Deutschland, wir wollen mit diesem Bereich nix zu tun haben. Das ist natürlich für den Franchise-Geber nicht so toll.	1.1.0.1, 1.1.5.1, 1.1.8
69	W:	Ja, okay.	1.1.0
70	O:	So, was blieb uns anderes übrig. Wir mussten uns nach neuen Dingen umgucken. Da kommen wir schon wieder eine Stufe – wir können das ja gleich wieder füllen, wenn Ihnen eine Lücke irgendwo reinfällt – aber, es kommen noch andere Argumente mit dazu.	1.1.8

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
71	W:	Haben Sie da auch Ihre Produktvarianten oder Ihr Produktportfolio in der Zwischenzeit auch verändert?	2.1.0
72	O:	Ja, permanent.	2.1.0
73	W:	Immer erweitert?	2.1.0
74	O:	Nicht immer erweitert. In den 90ern war es geprägt, also ich sage einmal so bis 1995 war es geprägt durch eine Erweiterung und ab Ende der 90er, Anfang 2000 war es geprägt von einer extrem starken Spezialisierung.	2.1.0
75	W:	Auf Kernkompetenzen mehr oder weniger konzentriert.	2.1.0
76	O:	Ja, genau. Wir sind also wieder back to the roots, in jeder Hinsicht. Nicht nur was die Lizenzgedanken anbelangt, sondern auch was das Kerndienstleistungsprodukt oder den Bereich anbelangt. Wir haben da ein Beispiel: wir sind seit 15 Jahren	2.1.0, 2.1.5
76	O:	sehr, sehr erfolgreich in der Schimmelpilz-Sanierung.	2.1.5
77	W:	Das habe ich gelesen.	2.1.5
78	O:	Ein nicht ganz zu unterschätzender Bereich. Die Schimmelpilz-Sanierung ist in Deutschland – in Österreich kenne ich die Zahlen aber nicht – aber in Deutschland eine der Bauschadensursachen Nr. 1. Mittlerweile mit stark steigender Tendenz. Hat verschiedene -	2.1.5
79	L:	Alte wie neue Bundesländer?	2.1.5
80	O:	Alte wie neue Bundesländer. Es gibt eine Studie von mehreren Universitäten, die haben sich da zusammengetan, haben mehrere tausend Wohnungen untersucht. Da hat man festgestellt, dass in jedem 10. Wohnraum, nicht Wohnung, in jedem 10. Wohnraum sichtbarer Schimmelpilzbefall festgestellt werden konnte. Man geht davon aus, wenn ich die Feuchtigkeitsschäden in der Gesamtheit zusammenfasse, dass man in jedem 5. Wohnraum einen Feuchtigkeitsschaden vorfindet. Das ist natürlich ein Riesenpotential. Zudem ist es ein Riesenthema zwischen Mieter und Vermieter. Schimmelpilz ist eine der Haupt-Allergieursachen mittlerweile in Deutschland. Es wird immer mehr ein Thema, je mehr die Energiepreise steigen. Weil dadurch treten diese Probleme auf. Dazu kommt Energieeinsparung, die Häuser werden immer dichter gebaut. Also viele, viele Probleme.	2.1.5
80	O:	Da haben wir seit vielen, vielen Jahre Systeme und die haben wir auch weiterentwickelt, die Systeme. Dann haben wir irgendwann gesagt, wenn es uns schwerer fällt, Franchisenehmer zu finden – weil die Schimmelpilz-Sanierung ja nur eine von mehreren Dienstleistungen ist, aber dieser Bereich tendenziell mit am besten von allen läuft, wo wir immer noch Wachstum gehabt haben – warum trennen wir diesen Bereich nicht raus, gucken uns den genau an und sagen, was müssen wir eigentlich noch tun, um den auch für einen bestehenden Betrieb attraktiv zu machen, also kein Existenzgründer. Da haben wir gesagt, die Schimmelpilz-Sanierung, wenn das einem Franchisenehmer Erfolg bringt und der kann damit Umsatz machen, dann muss es für einen bestehenden Betrieb ja fast noch leichter sein, weil der muss ja noch viel weniger die Weichen	1.1.5.1, 2.1.5, 1.1.8
80	O:	stellen. Dann sind wir beigegangen und haben einen Bereich raus gelöst und haben gesagt, den bringen wir jetzt auf eine Reihe mit vier Kernkompetenzen, die auch für das Franchising gelten.	1.1.5.1, 3.2.0, 2.1.5, 1.1.8

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
80	O:	Die vier Kernkompetenzen sind qualifizierte Schulung, dass wir fachlich und vertriebstechnisch qualifizieren in entsprechenden Schulungsveranstaltungen, das nächste, dass wir ein komplettes Produktsortiment dem Betrieb an die Hand geben, was vom System her gut aufeinander abgestimmt ist, mit möglichst vielen Alleinstellungsmerkmalen, mit einem sehr, sehr umfangreichen Marketing- und Vertriebspaket, was beginnt von der eigenen Internetseite, unter Schimmelpilz.de, über Info-CDs, über Info-Veranstaltungen, über Prospekte, Flyer und so weiter und so fort und über eine kontinuierliche laufende Betreuung, dass wir dann also auch diesen Betrieb, der jetzt eben nur diesen einen Dienstleistungsbereich macht, dass der regelmäßig von uns auch Personal sieht, das ihn motiviert und animiert, Mensch mach doch noch mal dies, probier noch mal das.	3.2.0, 1.1.8
81	W:	Das waren die Lizenznehmer sozusagen?	1.1.8
82	O:	Das war die Geburtsstunde der Lizenznehmer-Gewinnung.	1.1.0.1, 1.1.8
83	L:	Das war 2001?	1.1.0.1, 1.1.8
84	O:	Wir sind jetzt seit 4 Jahren damit bei, 2002 muss das gewesen sein.	1.1.0.1, 1.1.8
85	L:	2002 haben Sie mit Schimmelpilz-Entfernung begonnen.	1.1.0.1, 1.1.8
86	O:	Da haben wir angefangen.	1.1.0.1, 1.1.8
87	L:	Als erstes Produkt in Lizenz.	1.1.0.1, 1.1.8
88	O:	Genau. Dann bin ich losgeflitzt, habe mir mehr oder weniger einen Flip-Chart fertiggemacht, um das zu präsentieren. So eine ½ bis ¾-stündige Präsentation, wo es drauf ankommt, wo der Markt ist, wie sich der Markt entwickelt, was wir tun und so	1.1.0.3
88	O:	weiter und so fort. Dann habe ich also einer Telefondame aus unserem Hause gesagt, pass auf, Du rufst jetzt einmal in freien Gebieten, wo wir keine Franchisenehmer haben, also ganz klar, es gab überhaupt keine Kollision, wo es keine Partner gibt, da machst Du mir einmal Termine mit Malerbetrieben.	1.1.0.3, 4.5.0.3
88	O:	Dann bin ich selbst losgeflitzt und habe festgestellt, Mensch das funktioniert an sich relativ gut und hatte innerhalb von wenigen Wochen die ersten 10, 12 Verträge, die gesagt haben, was ist das Risiko. Jetzt muss man dazu sagen, die Einstiegsbarrieren	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.2, 1.1.8
88	O:	sind natürlich auch ganz andere. Ein Lizenznehmer zahlt einen Bruchteil von dem, was ein Franchisenehmer zahlt. Im Verhältnis, wir liegen heute bei 13.000.- Euro Einstiegsgebühr für eine Franchise und bei ungefähr 2.000.- Euro für eine Lizenz.	1.3.0, 1.3.0.2
89	L:	Die ist einmalig oder einmal jährlich?	1.3.0.2
90	O:	Die 2.000 Euro sind, also es sind genau, also heute sind es 1.950.- Euro und 150.- Euro TÜV-Gebühr worüber man sich unterhält und eine laufende Gebühr von sage und schreibe 50.- Euro.	1.3.0.2
91	L:	Monatlich?	1.3.0.2
92	O:	Monatlich.	1.3.0.2
93	W:	Und die Franchisenehmer zahlen?	1.3.0
94	O:	Die Franchisenehmer zahlen im Vergleich heute eben eine Einstiegsgebühr von 13.000.- und anschließend 500.- Euro plus Werbeetat von nochmals 150.- Euro. Das heißt die zahlen so	1.3.0
95	L:	D.h. 13.000.- Einstiegsgebühr für Franchisenehmer und -	1.3.0
96	O:	Das sind also heutige Standards, also nicht die Anfang der 90er oder Ende der 90er, sondern was wir heute nehmen.	1.3.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
97	L:	Also 13.000.- Euro Einstiegsgebühren plus 500.- Euro pro Monat?	1.3.0
98	O:	Plus 500.- Euro monatlich plus eine Zahlung in einen überregionalen Werbeetat, wo sie dann allerdings auch wieder Gelder rausbekommen für bestimmte Maßnahmen, von 150.- oder 153.- Euro. Es waren früher einmal 300.- DM, und die haben wir dann umgewandelt.	1.3.0
99	W:	Und die Lizenznehmer, im Vergleich zu den Franchisenehmern, wie Sie das begonnen haben, die Franchisenehmer hatten noch immer den viel umfangreicheren Vertrag?	4.5.0
100	O:	Genau und auch ein viel größeres -	4.5.0
101	W:	Und gab es jetzt Veränderungen von den Franchisenehmern her gesehen, dass die jetzt auch zum Teil Lizenznehmer wurden oder die blieben sozusagen Franchisenehmer und die neuen wurden Lizenznehmer?	4.2.0.1, 2.2.0.4
102	O:	Jetzt wird es schon ein bisschen kompliziert. Na klar kommt die Überlegung, weil am Anfang haben wir auch überlegt, wie kommuniziert man so etwas. Das ist ja nicht ganz unproblematisch.	4.2.0.1, 2.2.0.4
103	L:	Mhmm.	0.0
104	O:	Jetzt muss man dazu sagen, dass ein Franchisenehmer a) ein größeres Vertragsgebiet hat. Das ist schon mal eine Unterscheidung. Ein Lizenznehmer hat ein kleineres Vertragsgebiet. Das würde also bedeuten, dass der Franchisenehmer sich schon einmal gebietstechnisch verschlechtert, oder er muss sich gefallen lassen, dass er nicht mehr ein Gebiet exklusiv hat, sondern dass da noch welche reingesetzt werden.	4.5.0, 1.3.5.4
105	W:	Und die Lizenznehmer haben keinen Gebietsschutz, die können überall hingehen?	4.5.0, 1.3.5.4
106	O:	Die haben auch Gebietsschutz, aber eben ein Vergleich: ein Franchisenehmer hat 400.000, ein Lizenznehmer hat 100.000. D.h. also ein Franchisenehmer müsste sich gefallen lassen, wenn er umpolen würde – jetzt müssen wir allerdings ganz viele Parameter durchgehen, weil es ist ja nicht nur eins, sondern -	4.5.0, 1.3.5.4
107	W:	Ja.	4.5.0, 1.3.5.4
108	O:	Er müsste sich also rein theoretisch gefallen lassen, dass neben ihm zukünftig weitere 3 reinkommen. Also mehr Wettbewerb – Nr. 1. Nr. 2 – er bezieht die Produkte zu schlechteren Preisen. Der Lizenznehmer bezahlt mehr als der Franchisenehmer, es gibt also auch eine -	1.3.0.1, 3.3.0, 4.5.0, 1.3.5.2, 1.3.5.
109	W:	Die Bezugspreise sind höher?	1.3.0.1, 3.3.0, 1.3.5.2
110	O:	Auch die Bezugspreise sind anders. D.h. er kriegt auf die Preislisten andere Rabatte und der Franchisenehmer wird eben dadurch, dass er höherwertig - würde ich jetzt einmal ganz vorsichtig verstanden wissen, die sind uns alle gleichwertig - aber der Franchisenehmer hat eine höhere Priorität von der Bedeutsamkeit, weil er a) eben auch die Marke anders transportiert. Auch das spielt hier noch eine Rolle, weil er ein größeres Gebiet hat und weil er mehrere Dienstleistungen ja repräsentiert.	1.3.0.1, 3.3.0, 1.3.5.2, 4.5.0.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
110	O:	D.h. ein Franchisenehmer, der nur Lizenznehmer wird oder sich zurückentwickeln möchte, der müsste dann immer gleich damit einhergehen und sagen, da mache ich aber keine 4 oder 5 Dienstleistungen mehr, sondern nur noch eine. Beim Lizenznehmer haben wir aber eine Grenze gemacht und sagen, spätestens bei 2 ist Feierabend. Eine dritte, da musst Du Franchisenehmer sein, damit nämlich nicht jetzt irgendwo Rechenexempel aufkommen und der sagt, oh, dann guck ich einmal, wie stelle ich das jetzt am Besten so zusammen. Also, haben wir genau das abgestuft und ausgerechnet und haben gesagt, na ja, wenn einer 3 Lizenzen rein theoretisch haben könnte in Verbindung mit der Größe, in Verbindung mit den Bezugspreisen, in Verbindung mit einer besseren Unterstützung und mit bestimmten Dingen, die ein Franchisenehmer wie in einem All-inclusive-Paket hat, wo der Lizenznehmer extra bezahlen muss, rechnet sich das nicht für den Franchisenehmer, der aktiv dabei ist, sich zurück zu entwickeln.	4.5.0.5
111	W:	Und die Serviceleistungen von der Zentrale aus gegenüber Franchisenehmer und Lizenznehmer, zu dem Zeitpunkt waren die dann quasi die gleichen?	4.1.0
112	O:	Sie sind von den Grundzügen natürlich die gleichen. Weil wir haben die bestimmte Serviceleistung, die wir hier als Haus ja haben, natürlich gegenüber den Franchisenehmern angedient, haben natürlich versucht, die jetzt auch den Lizenznehmern	4.1.0
112	O:	anzudienen. D.h. die Schulungsmaßnahmen sind heute gleichgeschaltet. Es gibt keinen qualitativen Unterschied in der Schulungsmaßnahme des Lizenznehmers und eines Franchisenehmers, bezogen auf ein jeweiliges Paket. Wo es aber schon mit losgeht ist, wenn er sagt, ich möchte z.B. eine Kundenveranstaltung machen. Wir stellen z.B. Bauingenieure unseren Partnern zur Verfügung und sagen, pass auf, lad mal in deiner Region Entscheidungsträger aus der Wohnungswirtschaft ein, Planer, Architekten, Verantwortliche, die vielleicht irgendwo in einem Industrieunternehmen sitzen und dann stellen wir dem Handwerker Referenten unseres Hauses zur Verfügung, der über bestimmte Sanierungsthemen referiert, der bauphysikalische Grundlagen vermittelt, wo der Handwerker sagt, ich nie. Ich stelle mich doch nicht vor 20, 30, 40 Leuten und erzähle was. Das tun wir. Das ist z.B. ein Service, den ein Franchisenehmer im All-inclusive-Paket hat, wo ein Lizenznehmer dann aber den Mann und das ganze Doing bezahlen muss.	1.3.0.2, 4.1.0
112	O:	D.h. also wieder, ein Franchisenehmer, wenn er jetzt vor der Wahl stehen würde, mache ich Lizenz, 2 oder mache ich Franchising, muss an sich überlegen, wie intensiv er wirklich einsteigen möchte. Auf der anderen Seite gibt es einen Malerbetrieb, der seit 100 Jahren Malerbetrieb ist, in 3. oder 4. Generation, der wird nie Franchisenehmer werden. Der sagt, aber die Schimmelpilz-Kompetenz, die kann ich gebrauchen, die passt bei mir gut rein, damit kann ich zusätzlich Umsatz machen und da kann ich viele, viele Instrumente nutzen, zumal unser ganzer technischer Ansatz, ich sage einmal, Lichtjahre weiter ist, als das was der Maler oder Stuckateur in der Regel an Technologie in dem Bereich beherrscht.	3.2.0, 4.5.0.5
113	W:	Haben die Franchisebetriebe so eine Alleinvertriebsklausel drinnen? Der Lizenznehmer natürlich nicht, weil der hat andere Produkte auch noch -	1.3.5.2, 1.3.5.3
114	L:	Hat er ja: 100.000 Menschen.	1.3.5.2, 1.3.5.3
115	W:	Im Sinne, dass er alleine nur die Produkte ... und nichts anderes.	1.3.5.2, 1.3.5.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
116	O:	Es steht schon bei der Schimmelpilz-Sanierung – es kommt immer irgendwo gelebte Praxis und wie es in der Theorie – aber in dem Vertrag steht drinnen, er muss die Produkte für die Schimmelpilz-Sanierung exklusiv bei uns kaufen. Jetzt haben wir die Kurve zu kriegen, nehmen wir einmal die 50.- Euro, die er zahlt, sind ja relativ wenig im Vergleich zum Franchisenehmer, der 500.- gesamt – jetzt noch dazu hat er noch mehrere Dienstleistungen. Wenn ich das jetzt addiere, ist das Verhältnis nicht so. Aber damit sich die ganze Mühe auch für uns lohnt, wollen wir natürlich auch anschließend sichergestellt haben, wenn ich den schon Marketing-, vertriebstechnisch, von der Qualifikation unterstütze, dann möchte ich aber auch als Gegenlohn den Materialbezug haben. Weil ich habe ja nur ihn als Bezugspunkt.	1.3.0.2, 1.3.5.2, 1.3.5.3
117	W:	Ja.	1.3.0.2, 1.3.5.2, 1.3.5.3
118	O:	Man muss auch dazu sagen, das Lizenz- und das Franchise-System ist ja nicht so, dass ich das in einem Gebiet überschneiden lasse, sondern ich habe ein Regiograph Programm und gucke ganz genau, wo ich was habe. D.h. also ein Franchisenehmer muss nicht mit einem Lizenznehmer in seinem Gebiet leben.	4.5.0.3, 2.2.0.1
119	W:	Ah so, das war eine Frage von mir, ob Sie sozusagen durch diese Konstruktion die Möglichkeit haben, diesen Wettbewerb innerhalb des Systems mit Lizenznehmern zu erhöhen, weil sie jetzt die Lizenznehmer zu den Franchisenehmern hinsetzen.	4.5.0.3, 2.2.0.1
120	O:	Momentan laufen die ganz sauber. Das ist ein schon ganz ausgeklügeltes Programm, dass wir uns genau auf der Karte bis in die kleinste Region ausgucken können und sagen, wie sind wir dort vertreten. Wir gehen momentan -	4.5.0.3, 2.2.0.1
121	L:	Sie haben ein selbst entwickeltes Regio-Programm ...?	4.5.0.3, 2.2.0.1
122	O:	Das ist ein Kaufprogramm gewesen, das kostete schon einige zigtausend Euro. Das ist zur Vertriebssteuerung, wo Sie dann eben genau sehen können, welche Marktdurchdringung Sie haben. Jeder Vertrag ist ja mit einem Postleitzahlen-Bereich hinterlegt. D.h. ich suche jetzt also einen Partnerbetrieb und sage, der macht, um irgendwas zu sagen, Regensburg Stadt. Hat Postleitzahl XYZ. Dann wird das hier in dem Programm hinterlegt und dann habe ich ja auch auf der Karte eben einen entsprechenden Tupfer. Dann kann ich also nur wieder den nächsten Postleitzahlen-Bereich, und dann muss eben der Akquisiteur oder der Berater eben wieder beugehen mit einem Interessenten und sagen, ich kann dir das Gebiet nicht mehr geben, ich kann dir nur noch das geben. Voraussetzung ist auch immer, dass der Partner in dem Gebiet sitzt. Sonst könnte ja noch einer kommen und sagen, wenn du Regensburg nicht hast, ich sitze zwar in Regensburg, aber gib mir das Nachbargebiet und ich arbeite trotzdem in Regensburg. Das gibt es nicht, sondern er muss in der Region auch drin sitzen.	4.5.0.3, 2.2.0.1
123	W:	Das ist klar.	4.5.0.3, 2.2.0.1
124	L:	Wie wollen Sie das verhindern?	1.3.5.4, 4.5.0.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
125	O:	Den Wohnsitz, den haben wir im Griff. Was wir auch verhindern können sind ja seine akquisitorischen Tätigkeiten. Da sorgen die Partner schon selbst dafür. Wenn also jetzt ein Betrieb in Regensburg sitzt und in Passau Werbung machen würde, dann würde ich unter Garantie am nächsten Tag einen Anruf von dem Passauer haben, der sagt, also pass mal auf, der macht bei mir Werbung. Was ich nicht vermeiden kann, ist dass Kundenkontakte, die bestehen und wo jetzt eben der Passauer sagt, ich will jetzt nicht irgendeinen aus Regensburg haben, den kenne ich nicht. Das kann schon sein, also das aktive Werben. Also durch Präsenz in den Telefonbüchern, durch Anzeigenschaltung und so. Das Aktive, das muss er wirklich auf seine Region	1.3.5.4, 4.5.0.3
125	O:	beziehen. Wenn er das nicht tut, dann kriegt er beim ersten Mal eine Abmahnung, beim zweiten Mal müssen wir gegebenenfalls auch massiver werden, bis zum Rausschmiss.	4.4.0, 1.3.5.4, 4.5.0.3
126	W:	Na gut, vielleicht wenn ich das zusammenfassen kann: Die Veränderung, die Sie in den 90er Jahren und auch 2000 rein durchgeführt haben, organisatorisch, also Franchising – Lizenz hängt primär ab von ihrer Strategieveränderung. Zuerst haben Sie ein sehr breites Produktportfolio gehabt und jetzt wieder zurück zu einer bestimmten -	1.1.0.1, 1.1.0.3, 2.1.0
127	O:	So ist es.	1.1.0.1, 1.1.0.3, 2.1.0
128	W:	- bestimmten Kernkompetenz, für die sie Lizenznehmer einsetzen und parallel dazu für die breiteren Bereiche Franchisenehmer. Akquirieren Sie derzeit auch noch Franchisenehmer oder -	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.1.5.1, 2.1.0, 2.2.0.
129	O:	Wenig.	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.1.5.1, 2.1.0, 2.2.0.
130	W:	- forcieren Sie nur mehr Lizenz?	1.1.0.1, 1.1.0.3, 1.1.5.1, 2.1.0, 2.2.0.
131	O:	Momentan forcieren wir ganz massiv den Lizenzbereich. Man sollte noch mal einen anderen Punkt mit beleuchten. Ein Problem, was wir immer gehabt haben, ist ein Franchisenehmer repräsentiert auch heute noch bis zu 6 Dienstleistungen. Er ist aber	1.1.0.3, 4.2.2, 2.1.0, 4.5.0.5, 2.2.0.

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
131	O:	in allen 6 Dienstleistungen nie Spitze, sondern er ist in der Regel immer nur in 2, maximal 3 gut. Es gibt auch mal einen mit Ausnahmen, der ist in 4 gut. Letztendlich ist das ein Problem in der überregionalen Werbung oder im Internet. Jetzt gehen Sie rein und Sie haben früher einen Franchisenehmer identifiziert und sagen – ah, der macht Balkoninstandsetzung. Dann ruft der Kunde, der über das Portal gekommen ist bei dem an und der Handwerker sagt, ja, ja, Getifix grundsätzlich macht ja Balkoninstandsetzung, ich nicht. Ich habe mich ganz anders ausgerichtet, ich will das gar nicht. Dadurch haben wir immer Mogelpackung gehabt, was uns ja auch genervt hat. Das führt dann dazu, Sie kriegen nur die Spitze vom Eisberg mit, weil irgendwelche Kunden schreiben dann sogar und sagen, ich habe jetzt 2 oder 3 Betriebe von Euch angehauen und es war nicht einer in der Lage mir ein Angebot zu der Dienstleistung zu machen, aber bei allen steht es drauf.	4.2.2, 4.5.0.5
132	L:	Aber das macht nur jeder tausendste Kunde, dass der anruft.	4.2.2, 4.5.0.5
133	O:	Darum sage ich ja, man kriegt wirklich nur die Spitze vom Eisberg mit. Aber das hat natürlich dann auch hier zu Überlegungen geführt, wo wir gesagt haben, die Ausbeute der Gebiete und die Marktdurchdringung ist ja im Prinzip – nur auf einem Programm sieht das toll aus, dass ich überall einen Punkt habe. Die Praxis sieht ja ganz anders aus. Durch das Lizenzmodell – wenn jetzt ein Malerbetrieb oder was für ein Gewerk auch immer sagt – ich mache Schimmelpilz-Sanierung, dann kann ich auch zu nahezu 100 % davon ausgehen, dass er auf diesem Bereich aktiv was tut. Qualifiziert ist er allemal, sonst würde er gar nicht ins Internet reingestellt, da haben wir also unsere Stufen. Er wird auch nicht auf die Menschheit losgelassen, wenn er nicht dieses ganze Trainingsprogramm durchlaufen hat.	4.2.2, 4.5.0.5
133	O:	Aber das heißt ja immer noch nicht, dass er aktiv hier irgendwo ran geht. Aber heute kann ich davon ausgehen, durch das Portal – im weiß nicht, Sie haben unsere Internet-Seite sicherlich angeguckt. Wenn Sie auf die Dienstleistung gehen und sagen, gib mir mal einen Dienstleister, der Schimmelpilz-Sanierung macht in Postleitzahl XYZ, dann kriegt er auch wirklich einen, der für diese Dienstleistung steht. Beim Franchisenehmer sind wir - und das ist, ich will nicht sagen, nicht ganz vertragskonform, kann man nicht sagen, weil wir haben es ja in Absprache mit dem Partner gemacht und haben gesagt "du pass auf, für welche Dienstleistung stehst Du denn jetzt wirklich?" Und da gibt es welche, der sagt: "für alles". Die sind immer noch so. Das waren die wenigsten, sondern die meisten waren alle so ehrlich und sagen "du pass auf, für den und den Bereich stehe ich ohnehin jetzt, stört mich auch gar nicht, wenn Du mir dort noch irgendwo Lizenznehmer reinsetzt, ich mache es ohnehin nicht". Da gab es auf einmal Konstellationen in Absprache, wo der gesagt hat: "für die 4 Bereiche möchte ich selbst stehen, dafür möchte ich auch hinterlegt sein, aber für den 5. und 6. Bereich kannst Du mir noch jemanden dazu nehmen". D.h. ich habe auf einmal eine viel, viel bessere Durchdringung, weil ich jetzt also wirklich die Dienstleistung in jeder Region auch dem Kunden anbieten kann, was ich vorher gar nicht konnte.	4.5.0, 4.2.0.1
134	W:	Wurden die Franchise-Verträge danach abgeändert oder wurden die nicht abgeändert?	4.1.0, 4.2.5, 1.3.5.4

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
135	O:	Doch. Also man muss dazu sagen, wir haben einen relativ großen Betreuungsapparat. Also, ich habe für unser Bundesgebiet momentan 6 kaufmännische Betreuer draußen und 6 Lizenzberater. D.h. ich habe 12 Leute draußen plus einen Telefonmarketingbereich und, und, und. Dadurch kommunizieren wir relativ viel mit den Partnern. Wir gucken ja auch, was werden für Umsätze gemacht. Wenn dann also einer überhaupt keine Umsätze in einem Produktbereich macht, dann kann das auf zweierlei hinweisen. Entweder er betuppt uns, indem er die Produkte anderswo kauft oder er macht überhaupt nichts in dem Dienstleistungsbereich. Das ist das Angenehme an unserer Branche, wenn man da offen darüber redet, man kriegt in der Regel auch vernünftige Antworten. Da wird nicht viel rum - "du, ich kaufe fremd". Da muss man sich mit ihm unterhalten, wie können wir das umstellen. Wenn er sagt, ich will aber weiter fremd kaufen, da muss man sagen, du pass auf, da müssen wir irgendwas ändern. So sind wir bei jedem einzelnen Betrieb nach und nach rangegangen,	4.1.0, 4.2.5, 1.3.5.4
135	O:	der Prozess ist nach wie vor am Laufen – weil es gibt ja immer Optimierung – aber wir haben uns mit jedem einzelnen Franchisenehmer unterhalten und erst einmal gesagt, du wie sieht Deine Situation wirklich aus, bist du damit bereit. Unter Umständen haben wir auch ein bisschen nachgeholfen, indem wir gesagt haben, wenn du dann noch zulässt, dass wir einen Lizenznehmer einsetzen können in deinem Gebiet, kriegst Du noch 5 % von den Umsätzen, die der macht, noch einmal irgendwo auf dein Konto zu Weihnachten. Und so haben wir dann, also, aber immer in Absprache.	4.1.0, 4.2.5, 1.3.5.4, 4.2.0.1
136	W:	Ja, ja. Aber wenn man da sozusagen, also das ist der Status quo derzeit, dieses parallele System, aber langfristig, würden Sie da sagen, in – ich weiß nicht - in 10 oder 15 Jahren, haben Sie da 90% Lizenznehmer und 10 % Franchisenehmer?	2.2.0.3
137	O:	Da sind, da sind -	2.2.0.3, 2.2.0.4
138	W:	Werden die Franchise-Verträge eigentlich noch verlängert?	1.2.2.2, 2.2.0.3, 2.2.0.4
139	O:	Da sind wir ja schon fast. Also wenn Sie heute gucken. Wir haben 564 Lizenznehmer per heute und haben noch ungefähr 80, 85 Franchisenehmer, wobei wenn ich sage 80 bis 85 Franchisenehmer, dann heißt das, dass da schon 2 bis 3 dabei sind, die	1.2.2.2, 1.2.2.4, 2.2.0.4
139	O:	- also ich habe jetzt einen aus Altersgründen, der ist 65, hat keinen Betriebsnachfolger, der hört zum Jahresende auf, der ist aber noch Partner. Es gibt aber z.B. auch 2 bis 3 Partner, die haben sich von ihrer Ausrichtung anders entwickelt. Weil wir haben ja nicht ein System, wo wir sagen: du musst zwangsläufig nur Getifix machen, sondern es gibt welche, die haben aus irgendeiner anderen Kernkompetenz heraus irgendwas mit dazu genommen.	1.2.2.2, 2.2.0.4
139	O:	Die haben dann gesagt, ich fange mit Fliesenlegen an. Irgendwann hat sich das über die Jahre so entwickelt, dass das Portfolio einfach nicht mehr passt. Der sagt aber, ganz aufhören will ich auch nicht. a) mir gefällt das einfach, hier dabei	1.2.2.2, 3.4.0, 2.2.0.4
139	O:	zu sein, ich habe immer jemanden mit Euch als Ansprechpartner, die ERFA-Tagung - wir machen auch viel in dem Bereich, also wirklich viel, um das Netzwerk zusammen zu halten - der sagt, Schimmel würde ich wohl noch machen, oder Abdichtung würde	3.4.0, 2.2.0.4
139	O:	ich auch noch gerne machen, und dann sind wir auch beigegangen und pass auf, dann hören wir auf, dann machst Du noch einen Lizenzvertrag und machst noch ein bisschen weiter.	2.2.0.4

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
140	W:	Und das ist sozusagen auch die langfristige Zielvorgabe, dass sich das System langsam zu einem Lizenzsystem mehr oder weniger entwickeln wird. Ich meine, das kann man ja vielleicht nicht sagen, weil bei einer Perspektive von 5 bis 10 Jahren weiß man ja nicht -	2.2.0.2
141	O:	Da fragen Sie aber eine der ganz großen Fragen, die wir uns hier auch jeden Tag, aber ziemlich gelassen irgendwo -. (lacht)	2.2.0.2
142	W:	Da gibt es in der Literatur die Frage: gibt es sozusagen ein stabiles System – zwei Systeme gleichzeitig, stabil, langfristig – oder wird nur das eine von dem anderen abgelöst.	4.2.2, 2.2.0.2
143	O:	Die Krux ist – es klemmt natürlich an einigen Ecken. Zum einen, sage ich einmal, ist der Franchisenehmer uns nach wie vor lieber, weil er die Marke einfach besser transportiert. Das ist also momentan das größte, also eines unserer Kernprobleme, weil der Getifix-Franchisenehmer ist einer, der fährt mit dem weißen Fahrzeug mit Beschriftung, der ist ein 100%iger Repräsentant unseres Hauses. Der Lizenznehmer transportiert Getifix irgendwo ganz klein auf dem Briefpapier mit. Da kommt man	4.2.2, 4.3.2, 2.2.0.2
143	O:	dann schon und sagt, wo geht das hin. Der Franchisenehmer bringt uns ja auch ein bisschen mehr in der Mischkalkulation. Das muss nicht unbedingt so sein, momentan ist es aber so. Wobei, wenn sich die durchschnittlichen Umsätze je Lizenznehmer immer besser entwickeln, ist das nachher - und je mehr dort irgendwo in einem Gebiet drinnen sind - also das ist ein Rechenexempel. Momentan ist es aber immer noch ein attraktives Geschäft, Franchisenehmer zu haben, einfach aus wirtschaftlichen Gründen.	4.2.2, 1.2.0.3, 4.3.2, 2.2.0.2
144	W:	Ich würde vorschlagen, wir haben jetzt einige spezifische Fragen oder wir machen kurz eine Pause, das ist auch möglich, ich weiß es ja nicht. Ich habe leider keine Uhr da.	0.0
145	O:	Von mir aus, können wir so durchziehen.	0.0
146	L:	Sie haben jetzt schon eine Menge von Punkten vorweggenommen.	0.0
147	W:	Ja, ja, die brauchen wir nicht ansprechen.	0.0
148	L:	Aber genau zu diesen Punkten habe ich mir schon jede Menge Fragen überlegt.	0.0
149	W:	Das ist egal. Wir sollten schauen, dass wir gezielt auf die Fragen, die wir da vorbereitet haben, weil wir das irgendwie auswerten wollen. Sie kriegen natürlich auch den Bericht dieser ganzen Auswertung und auch der Publikation, wenn es eine gibt. Was wir da interpretieren, weil das ist natürlich aus Fairnessgründen notwendig und aus Kooperationsgründen machen wir das ja gerne. Ja, wir haben Fragen zusammengestellt zu einigen so theoretischen Konzepten, zum Strategiekonzept. Da haben wir schon einiges gehört. Zur Property-Rights-Hypothese. Das ist so eine Literatur, die sich sozusagen über Entscheidungsrecht im Eigentumsrecht unterhält, wie sich das auswirkt, und einige Agency-Hypothesen, das sind Literatur-Hypothesen. Aber für Sie ist das vielleicht auch interessant, was wir da für eine Auswertung für ihr System machen.	0.0
150	O:	Genau, was Sie in der Theorie nachher da draus machen (lacht).	0.0
151	W:	Die Frage, mit welchem Produktportfolio hat Getifix gestartet, das haben wir geklärt. Das war die -	1.1.0.1, 2.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
152	O:	Wobei man natürlich immer dazu sagen kann, in den Stufen ganz geklärt, man hat zwar mit den Gerätschaften angefangen, aber es ging nachher immer mehr von den Gerätschaften zu den Verbrauchsprodukten. Also bei den Gerätschaften, wo der Schwerpunkt die Dienstleistung nur mit Maschinenteknik ist und mit ganz wenig Materialeinsatz – ich sage jetzt einmal eine Teppichbodenreinigung – brauchen Sie ein ½ % der Dienstleistung ist das Teppichreinigungspulver und der Rest ist Maschineneinsatz und Personaleinsatz. Das hat sich natürlich auch in den 80ern und insbesondere Anfang der 90er zu einer Produktlastigkeit hin entwickelt, weil Sie brauchen für eine Kellerabdichtung 30 bis 40 % Wareneinsatz, um diese Dienstleistung auszuführen. Also, man muss schon sagen, wir sind über die Reinigung immer mehr in den Bautenschutz und im Bautenschutz ist die Bauchemie nachher schon eine wichtige Säule in der Gesamtwertschöpfungskette.	1.1.0.1, 2.1.0
153	W:	Vielleicht noch was zum Produktportfolio: zu Beginn hat sich auch gleichzeitig mit diesem Portfolio der Einsatz, die Zentrale da anders ausgewirkt auf die Partner als heutzutage, wo Sie jetzt primär deutsche Lizenznehmer haben. D.h. mehr aktiver Beitrag zum Management der Outlets der Partner. Weil Sie ja Franchise-Partner hatten und jetzt primär Lizenzpartner. Hat sich das verändert? Weil es geht natürlich darum, die Hypothese zu diskutieren, wenn ich Franchise-Partner habe, die haben ein kompletteres Produktportfolio und die müssen natürlich -	3.2.0, 4.1.0
154	O:	Mhmm.	3.2.0, 4.1.0
155	W:	- am Markt komplexer auftreten und den Markennamen überbringen. Die brauchen mehr die Zentrale für diese -	3.2.0, 4.1.0
156	O:	Ist eine interessante Frage. Ich sage jetzt einmal, wie ich über das Lizenzmodell nachgedacht habe und wie wir das das erste Mal im Hause diskutiert haben, war in der Tat die Intention, dass wir gesagt haben, wir setzen auf den Personalapparat, den wir haben und werden aber durch Wachstum perspektivisch im Verhältnis weniger Personal zu Partnerwachstum haben. Dass an sich die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz runtergehen.	3.2.0, 4.1.0, 1.1.8
157	L:	Also ...	3.2.0, 4.1.0, 1.1.8
158	O:	Das hat sich nicht bestätigt.	3.2.0, 4.1.0, 1.1.8
159	W:	Nein?	3.2.0, 4.1.0, 1.1.8
160	O:	Nein, weil wir festgestellt haben – ich habe da wirklich auch gesagt am Anfang, wir schulen die, wir machen ERFA-Tagung, wir machen über Intranet und so. Dann haben wir Möglichkeiten, den Lizenznehmer, wir wollen ihn ja auch nicht so intensiv betreuen, nicht so wie beim Franchisenehmer – der ruft an und sagt, ich brauche dich nächste Woche und übernächste Woche macht er das schon wieder. Das kostet ja alles Geld. Wenn Sie aber nicht beim Lizenznehmer auftauchen und nicht regelmäßig auftauchen, dann macht der gar keinen Umsatz. Also, was haben wir getan?	3.2.0, 3.4.0, 4.1.0, 4.1.2, 1.1.

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
160	O:	Wir haben in diesem Jahr kräftig in Personal investiert und haben in der Tat weitere Betreuer eingestellt. In der Partneranzahl in der Gesamtheit haben wir jetzt im Verhältnis Partner zu Mitarbeitern der Zentrale hatten wir vorher, ich sage jetzt einmal, 5:1 – 6:1 Verhältnis, wenn ich die Buchhaltung und alles reinrechne und heute habe ich vielleicht 10, 11, 12:1. Gleichwohl ist es aber nicht so aufgegangen, wie wir uns das vorgestellt haben. Ich habe mittlerweile 6 Betreuer, die nur Lizenznehmer betreuen, pro Region und die eben auch von Partner zu Partner flitzen und eben trotzdem Unterstützungsleistung geben müssen, weil, ob der Franchisenehmer heißt oder Lizenznehmer, es ist immer ein Mensch, der dahinter steht, der möchte eine personelle oder eine persönliche Bindung irgendwo haben.	4.2.2, 1.2.0.1, 4.1.0, 1.1.8
161	W:	Na ja, der Punkt ist natürlich, dass die Franchisenehmer vertreiben nur Getifix, dann treten die auf dem Markt natürlich viel stärker als Getifix auf und die anderen Partner, die denken sich, na machen wir halt dort kein Geschäft, machen wir ein anderes, und treten letztendlich auch nicht als Getifix am Markt auf.	4.3.2
162	O:	Also, die Intensität der Betreuung ist also natürlich beim Franchisenehmer höher als beim Lizenznehmer. Das steht außer Frage.	3.2.0, 4.1.0, 4.3.2
163	L:	Hängt auch bisschen davon ab in welcher Phase dieser Franchisenehmer ist. Am Anfang wird er mit Sicherheit viel mehr Unterstützung brauchen, als wenn er etabliert ist, nach 3, 4, 5 oder 8 Jahren.	4.1.0
164	O:	Gebe ich Ihnen Recht, vom Grundsatz her ist das so. Nur, wenn ich mir so teilweise unsere treuen Franchisenehmer angucke, die sind auf einen bestimmten Standard schon fixiert. Also, ein paar, die sind 15 Jahre dabei. Wenn ich mir unseren Berchtesgadner Partner angucke, der ist seit 20 Jahren dabei. Der ist also einer der ersten Franchisenehmer gewesen. Ich würde mal sagen, mit dem haben wir fast jeden Tag telefonisch in irgendeiner Art oder Weise Kontakt, weil der hat sich dann auch an ein Service gewöhnt. Dann gibt es aber auch genau den anderen Typus, da geht ganz klar die Kurve immer weiter runter. Die, die diesen Service gewohnt sind und zu schätzen gelernt haben, die verlängern auch automatisch ihre Verträge immer wieder, weil die wollen das nicht missen. Der andere, der -	4.2.2, 4.1.0
165	W:	Wie lange werden die Franchise-Verträge abgeschlossen?	1.3.2
166	O:	Ursprünglich mal auf 10 Jahre geschlossen und dann Verlängerung um weitere 5 Jahre, wenn nicht 1 Jahr vor Ablauf der 10 Jahre gekündigt wird. Es gibt aber durchaus auch andere Modelle, dass heute auch schon mal insbesondere bestehende Betriebe, was wir auch schon gehabt haben, die Franchisenehmer werden, die sagen 10 Jahre ist mir zu lange, ich möchte nur 5 Jahre und ich möchte eine Kündigungsfrist von einem Jahr zum anderen, aber Standard ist 10 Jahre und 5 Jahre Verlängerung.	1.3.2
167	W:	Aber Lizenz hat das nicht?	1.3.2
168	O:	Lizenz hat sehr kurzfristige Laufzeiten. Da schließen wir nur Verträge auf 1 Jahr, die sich automatisch um ein weiteres Jahr verlängern. Ich kann Ihnen auch sagen warum: weil, das ist immer ein bisschen meine Hintertür für Franchising. Denn wenn ich da auch 10 Jahres-Verträge machen würde und ein Franchisenehmer hat größere Gebiete und ich habe immer irgendwo nur einen Lizenznehmer in einem Bereich drin, dann habe ich ja einmal das Problem dieses Gebiet vielleicht wieder frei zu kriegen, damit der Franchisenehmer frei agieren kann. Das wollen wir nicht unbedingt. Aber irgendwann, 2, 3, 4 Jahre weiter, dann haben wir vielleicht eine Flächendeckung von 700, 800 Betrieben und stellen fest, Franchising wäre uns doch viel lieber, dann -	4.5.0, 1.3.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
169	W:	Ja, ich verstehe schon, ja.	4.5.0, 1.3.2
170	O:	- dann hat man eben die Möglichkeit. Vor allen Dingen muss man auch dazu sagen, der Lizenznehmer will in der Praxis sich auch nicht so langfristig binden. Also der bestehende Betrieb, der schon viele Jahre am Markt ist und sagt, och, da soll ich einen 10 Jahres-Vertrag machen. Der will das nicht. Beim Franchisenehmer spielen ja auch andere Faktoren mit eine Rolle. Rechtssprechung in Deutschland, wo eben dann auch schon gesagt wird, Mensch, der investiert, der investiert in die Marke, der zahlt Einstiegsgebühren und wenn Du dann einen 2-Jahres-Vertrag machen würdest, dann steht die Investition in keinem Verhältnis zur Nutzungszeit.	1.3.2
171	W:	Die weitere Frage: Veränderung dieses Produktportfolios im Laufe der Zeit, das war in den 90er Jahren, das haben wir angesprochen. Ein wichtiger Punkt, den wir da herausgefunden haben: gibt es in Bezug auf diese Produkte, die Sie da anbieten, Synergieeffekte? In Bezug auf Kundengruppen, haben wir aufgeschrieben, Märkte, Ressourcen. Weil, wenn der Franchisenehmer sozusagen eine neue Produktpalette aufnimmt, hat der jetzt wirklich einen großen Vorteil, ob er das macht, weil es kann natürlich ein Grund sein, weil Sie sagen, ein Franchisenehmer macht nur 2 von 5, weil er eigentlich da wenig Synergieeffekte hat.	2.1.2
172	O:	Darüber könnten Sie, glaube ich, jetzt allein ein Buch schreiben. Man muss mal gucken, wo kommen wir her. Da muss ich doch noch ein bisschen genauer werden. Wir hatten Anfang der 90er Jahre nur einen Bruchteil der von unseren Partner vertriebenen	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1, 2.1.2
172	O:	Produkte unter Eigenlabel verkauft, sondern hatten in erster Linie Rahmenabkommen mit der Bauwirtschaft – ich sage einmal Firmen, wie bei Ihnen in Österreich BauMit, Bajusan, Röhfix und wie sie alle heißen. So etwas haben wir hier in Deutschland ja nun auch. Mit denen hatten wir Rahmenabkommen, del-credere-Abkommen. Das heißt die Umsätze wurden über unser Haus abgewickelt, aber unseren Partnerbetrieben kam es in erster Linie auf die Dienstleistung drauf an. Wir haben ein bestimmtes Produktportfolio an Vertragslieferanten zur Verfügung gestellt und gesagt, für die Herstellung von einer Horizontalsperre eignet sich an sich das Produkt von dem am besten und von dem das. Das haben wir jahrelang so gemacht und dann hatten wir quasi wie ein Großhändler agiert in vielen Bereichen -	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
173	L:	Die haben direkt bei den Lieferanten bestellt?	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
174	O:	Die haben beim Lieferanten in der Regel beim Außendienst sogar bestellt, aber die Rechnung lief über uns und wir haben den Partnerbetrieb dann das wieder entsprechend kreditiert. Haben einige wenige Punkte für uns behalten, das haben wir aber auch immer durchkommuniziert, die ganze Geschichte, d.h. Bruttoliste oder der Preis wurde 1:1 weiterberechnet, wir haben uns nur bei der Begleichung den del-credere-Rabatt abgezogen bei dem Lieferanten. Das hatte natürlich auch den Nachteil, Sie erzielen extrem geringe Margen, haben aber komplett das ganze Risiko in der Hacken, weil wir sind hinterher auch der Gläubiger gegenüber den Partnern.	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
175	L:	Ja, logistisch, das Handling, die Buchhaltung - ich kann mir gar nicht vorstellen, wenn Sie -	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
176	O:	Damals war das logistisch natürlich toll irgendwo, weil ja die Industrie -	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
177	L:	Ahso, die haben dann direkt geliefert ...	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
178	O:	- die haben dann direkt geliefert, das hat unser Lager alles gar nicht tangiert, das war also von der Abwicklung her letztendlich ja nichts anderes als eine Rechnung annehmen und eine Rechnung weiterfakturieren und darauf aufpassen, dass man das Geld wieder reinkriegt, aber mit wenig Margen und mit hohem Risiko.	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
179	W:	Damals hatten Sie prozentabhängige Umsatzgebühren?	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
180	O:	So ist es, so ist es. Ja, ja, man merkt schon irgendwo, dass Sie das nicht erst seit gestern machen (lacht).	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
181	W:	...	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.0.1
182	L:	Ich habe da eine bestimmte Vermutung, wo es hingeht.	1.3.0, 1.3.0.1
183	O:	Aber jetzt kommt natürlich genau der Punkt: die Franchise-Gebühren, die in guten Zeiten, in Hochkonjunktoren überhaupt kein Problem gespielt haben, die sind nachher nicht mehr so durchsetzbar. D.h. die Betriebe gucken viel mehr auf die Franchise-Gebühr und die stört die auch mehr als in guten Zeiten. Also blieb uns gar nichts anderes übrig, als dass wir gesagt haben, dann müssen wir irgendwo den Nutzen verstärkt aus dem Warengeschäft herausziehen. So, jetzt kommt natürlich irgendwo schon, wenn Sie so wollen, Ressourcen, nämlich a) dadurch dass ich jetzt einen Gesamteinkauf mache... Heute haben wir ausschließlich nur noch Getifix-Produkte. Es gibt heute überhaupt nicht mehr diese Rahmenvereinbarungen. Die gibt es gar nicht mehr, sondern heute hat Getifix ein Produktsortiment von 200 bis 250 Produkten. Die sind alle mit dem Getifix-Label, mit eigenen Prüfzeugnissen usw. Heute sind wir genau der Wettbewerb, in der Positionierung zu denen, wo wir früher bezogen haben. Wir beziehen heute noch von denen, nur mit der Maßgabe: 'liefere mir einen halben LKW von dem Zeug', wir machen heute die komplette Logistik und machen das ganze Pi-pa-po, nur mit dem Unterschied, dass ich heute zur Industrie sage: 'was habe ich früher bezahlt - einen Euro?' und ich sage: 'heute kriegst du von mir nur 50 Cent, aber dafür mache ich alles. Lass Deinen Außendienst außen vor, Deine Logistik, brauche ich alles nicht.' Und die Industrie macht es, in dem Bereich. Dann habe ich die Systeme selbst weiterentwickelt.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.0.1, 3.1.0
184	L:	Das heißt, die Logistik läuft dann auch physisch über Sie. Sie haben irgendwo ein Zentrallager, 200 Produkte, sie machen das Handling, betreuen die Industrie. Bleibt das anonym?	4.2.2, 1.3.0, 1.3.0.1, 3.1.0
185	O:	Genau.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.0.1, 3.1.0
186	L:	So, also OEM, auf Basis Ihrer Spezifikationen?	4.2.2, 1.3.0, 1.3.0.1, 3.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
187	O:	Ja, richtig. Teilweise mit eigenen Patenten. Das heißt, wir haben auch in die Systeme – und darum kann ich das nicht ganz so stehen lassen – gerade in den letzten Jahren investiert und sicherlich auch mit dem Lizenzsystem, als vorbereitende Maßnahme. Weil ich konnte ja gar nicht anders. Ich kann ja nur bei dem Lizenznehmer über den Materialnutzen rein, wenn ich eigene Produkte habe. Dann schließt sich der Kreis, denn wenn es nicht über die Lizenzgebühr dasteht, die Lizenzgebühr war am Anfang - auch das wieder einmal so ein kleiner Einschub, wenn ich zu sehr springe, müssen Sie mich bremsen – aber am Anfang haben wir überhaupt keine Lizenzgebühr genommen. Weil wir gesagt haben, darauf kommt es ja gar nicht an, es geht nur über die Produkte.	4.2.2, 1.3.0.2, 3.1.0, 1.1.8
188	L:	Sie haben auch psychologisch recht -	4.2.2, 1.3.0.2, 3.1.0, 1.1.8
189	O:	Ja, ich weiß.	4.2.2, 1.3.0.2, 3.1.0, 1.1.8
190	L:	- weil da können sich die Lizenznehmer ja an zehn Fingern abzählen, dass es dann nur so laufen muss.	4.2.2, 1.3.0.2, 3.1.0, 1.1.8
191	O:	Und es hat noch einen Nachteil: Sie finden Vertragspartner, die tun keinen Handschlag, aber das Gebiet ist blockiert. Da haben wir gesagt, dann haben wir überhaupt keinen Nutzen aus dem Gebiet und dann ist es besser, Sie nehmen einen kleinen Obolus, der auf der einen Seite argumentativ jetzt nicht so aussieht, als ob Sie jetzt, aha, die wollen überhaupt nicht das Material verkaufen, die wollen eine Lizenzgebühr kassieren. Auf der anderen Seite, der Aktive, der kriegt das über das Bonussystem sogar noch wieder zurück, den belohnen wir, also dadurch dass wir sozusagen den treuen Warenbezug wieder gegenrechnen.	4.2.2, 1.3.0.2, 4.5.0, 1.1.8
191	O:	D.h. er kann sich seine Lizenzgebühr, die er zahlt, durch treuen Warenbezug komplett neutralisieren. Gleichzeitig möchte ich dazu sagen, haben unsere Produkte ein Aldi-Prinzip, sage ich einmal dazu. D.h. wir haben nur Markenprodukte, die grundsätzlich im Vergleich, wenn sie bekannt wären, von der Qualität her immer günstiger positioniert sind als das Original, was am Markt unter der Marke verkauft wird. D.h. man würde also nicht über den Preis gehen und sagen, aha, jetzt haben sie also 100% draufgepackt auf das Produkt. Das gibt es auch nicht, sondern wir sind immer mit einem extrem hochwertigen Produkt zu einem günstigeren Preis als das Original.	1.1.0.3, 1.3.0.1
192	L:	Wie machen Sie das?	1.1.0.3, 1.3.0.1
193	O:	Einfach durch gute Einkaufskonditionen und dass die Industrie da mitmacht.	1.1.0.3, 1.3.0.1
194	L:	Haben dann die anderen so hohe Mark-Up's oder so hohe Margen oder woran liegt es? Liegt es daran, dass Sie so spezialisiert sind?	1.1.0.3, 1.3.0.1
195	O:	Sicherlich spielt das mit eine Rolle. Man muss ja immer dazu sagen, die Industrieunternehmen, die haben ja auch einen relativ großen Overhead, den wir denen wirklich abnehmen. Von der Logistik über den Außendienst und wer dort auch alles mitverdienen möchte. Insofern können wir das ganz gut darstellen und - das muss man auch wirklich mal sagen - eben auch durch knallhartes Einkaufen.	1.1.0.3, 1.3.0.1
196	W:	Na gut, da müssen Sie ja ein entsprechendes Verhältnis erzielen.	1.1.0.3, 1.3.0.1

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
197	O:	Genauso ist es. Oder aber – das ist eben die andere Variante, wo wir eben immer mehr drauf hinausgehen – heute versuchen wir, auch von diesem Standard wegzukommen. D.h. also in jeder Dienstleistung versuchen wir, ein bis zwei Alleinstellungsmerkmale reinzubringen. Also in der Schimmelpilz-Sanierung ist die ganze Art der Schimmelpilz-Sanierung – wir nehmen ja keine Chemie, so wie der Maler, der mit irgendeinem chlorhaltigen Mittel raufsprüht und dann überstreicht – sondern wir sorgen dafür, dass Feuchtigkeit überhaupt nicht mehr entsteht. D.h. unser ganzer Systemansatz ist sowieso schon mal sehr innovativ, sehr anerkannt mittlerweile und damit haben wir ein sehr hochwertiges System, aber ein dauerhaftes.	1.1.0.3, 1.3.0.1
198	W:	Darüber möchte ich eine Frage anschließen: zur Innovation, woher haben Sie sozusagen die neuen Produkte, selbst entwickelt oder aufgekauft oder?	2.1.5
199	O:	Ja, also a) sage ich jetzt einmal, das werden alle für sich in Anspruch nehmen, aber wir haben ganz gute Leute hier im Haus. Ich habe hier einige sehr gute Bauingenieure von der technischen Seite. Der Herr Dr. Focke arbeitet in den wichtigen Gremien mit. Es gibt z.B. einen WTA – einen wissenschaftlich-technischen Arbeitskreis, wo die Industrie drinnen sitzt und da ist er platziert. Der Herr Klein ist im Deutschen Bundesverband für Schimmelpilz-Sanierung platziert. So versuche ich also schon möglichst dort, wo Standards entwickelt werden, wo anerkannte Regeln der Technik diskutiert werden, versuche ich also schon unsere Techniker gut zu platzieren. Das ist das eine und zum anderen flitzen wir weltweit über Messen. Ich war selbst in den letzten Jahren... – also ob das jetzt in China, in Japan, in den USA – wo wir auch mal eben gucken, können wir dort ein Produkt günstig kaufen. Wir bilden hier im Hause regelmäßig Arbeitskreise, wo wir bestimmte Problemstellungen auch gemeinsam mit unseren Partnern – da sind in der Tat -	2.1.5
200	W:	Eure Franchisenehmer?	2.1.5
201	O:	Wobei das auch nicht ganz richtig ist. Wir haben jetzt einen Kreis „Wasserschaden-Soforthilfe“ gebildet. Das ist also so ein Projekt. Da nehmen wir auch keine Greenhorns mehr, sondern sprechen nur bestehende Betriebe an oder Getifix-Betriebe, die schon viele Jahre in dem Bereich drinnen sind. Also die Kernentwicklung waren Lizenznehmer und Franchisenehmer in einem, die sich eingebracht haben und sagen, wenn wir in dem Bereich Erfolg haben wollen, dann muss das so und so laufen. An sich gucke ich schon immer, wer ein pffiffiges Kerlchen ist und wen ich mit dazu holen kann.	2.1.5
202	W:	Na gut.	2.1.5
203	L:	Von Ihren Partnern, haben Sie da irgendwo so Advanced Partners – egal ob es jetzt Franchisenehmer sind oder Lizenznehmer – in einem ganz spezifisch abgegrenzten Team?	2.1.5
204	O:	Ja.	2.1.5
205	L:	Die sehr innovationsstark sind oder einen sehr guten Zugang zum Markt haben und da Ideen haben?	2.1.5
206	O:	Genau. Und wir haben verschiedene Kreise und Ebenen. Es gibt einmal a) einen Partnerbeirat. Das ist an sich immer so das höchste Gremium. Das ist z.B. auch für die Verwendung der überregionalen Werbemittel zuständig.	4.1.2, 2.1.5
207	W:	Wie oft im Jahr, das Partnermeeting?	4.1.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
208	O:	Das ist unterschiedlich. Das kommt ein bisschen drauf an. Wir versuchen mindestens 2 bis 3 Mal pro Jahr zu tagen. Es kann aber auch mal sein, wenn irgendwie ein besonderer Grund ist, dass man einmal mehr tagt. Aber der Werbebeirat oder der Partnerbeirat legt die Werbebudgets fest und wir haben ein Gremium, wo wir auch nur eine Stimme haben. Es ist nicht so, dass die Zentrale jetzt irgendwelche overrult, sondern da sitzen 7 Leute und ich bin einer von den 7 und wenn 4 Partner sich dagegen finden, dann kann ich noch so viel dagegen sein, dann wird es so gemacht, wie die Partner das sagen. Das hat natürlich -	4.1.2
209	W:	Mehrheitliche Entscheidungen?	4.1.2
210	O:	Das hat natürlich den Charme, dass dieses Gremium relativ hoch anerkannt wird, aber den Nachteil, dass dann wiederum Partner, die das anders sehen, sagen, so nach dem Motto, die sind da alle gekauft da in dem Beirat. Durch viele Diskussionen kommen wir an sich dort auch hin, wo man auch da vertreten kann, also das macht Sinn irgendwo dorthin zu wandern. Es kam noch nie so eine völlig konfuse Entscheidung raus oder eine nicht tragbare, sondern es war immer durchaus konstruktiv.	4.1.2
211	W:	Dazu vielleicht, Partnertreffen der Franchisenehmer untereinander, das machen die nicht, also unabhängig von der Systemzentrale?	4.1.2
212	O:	Also wir sind schon immer der Motor. Es gibt schon eine sehr, sehr hohe Kommunikation unter den Partnern, wo wir überhaupt keinen Einfluss drauf haben, dass sich der eine mit dem anderen unterhält. Es gibt auch Stammtische, wo man sich in der Region abends mal zum Bierchen zusammensetzt und überlegt, wollen wir einmal gemeinsam auf eine Messe gehen, aber diese Veranstaltungen sind in der Regel immer irgendwo aus Initiative von einem Betreuer, der sagt, Mensch wollen wir das nicht mal machen. Dass die sich selbst organisieren und sagen, jetzt müssen wir uns einmal ohne Zentrale treffen, das haben wir nicht.	4.1.2
213	W:	Mhmm. Ich verstehe, ja. Und wie oft gibt es beispielsweise Partnertreffen, dass der Franchise-Geber zu den einzelnen Partnern fährt. Jährlich oder ist das regelmäßig oder ist es nur, wo Probleme auftreten?	4.1.2
214	O:	Das ist ganz unterschiedlich. Ich sage einmal, in der Regel, es gab auch Ausnahmen, machen wir einmal im Jahr eine Jahrestagung, wir machen mindestens 2 x im Jahr eine ERFA-Tagung. Wir bieten über das ganze Jahr immer Weiterbildungsseminare an, sodass alleine durch diese Ebenen immer Kontakte zustande kommen.	3.4.0, 4.1.2
215	W:	Die Schulungen sind verpflichtend für die Partner, oder?	3.4.0, 4.1.2
216	O:	Teilweise verpflichtend. Also richtigen Zwang üben wir nicht aus, aber es kann dann sein, dass er z.B. bestimmte Urkunden nicht mehr bekommt, weil er die verlängern muss. Also z.B. alle unsere technischen Schulungen enden mit einer TÜV-Prüfung und diese TÜV-Prüfung ist endlich. D.h. dass der dann wieder für 2 Jahre eine TÜV-Urkunde kriegt und nach 2 Jahren läuft die aus. Wenn er sie nicht verlängert, dann hat der eben eine Urkunde, die nicht mehr gültig ist. Wenn er sagt, guckt sowieso keiner drauf, aber die meisten machen es dann trotzdem von sich aus freiwillig.	3.4.0
217	W:	Und im Durchschnitt, kann man sagen, die Franchise-Partner, die haben im Jahr eine Woche Schulung oder kann man das nicht so generell sagen?	3.4.0
218	O:	Da kommt unter Garantie jeder locker irgendwo hin, aber das ist -	3.4.0
219	W:	Jedes System ist anders. Ich weiß nicht, ich wollte nur wissen, welche Tendenz Sie da haben.	3.4.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
220	O:	Wir bieten das an, wir überprüfen auch, wer welche Schulung macht, aber wenn einer partout jetzt nicht zu einer Schulung kommen will, weil er sagt, das ist mir zu viel Aufwand, ich habe keine Zeit und so weiter und so fort, dann könnte er sich	3.4.0
220	O:	daraus entziehen. Was aber jetzt neuerdings der Fall ist, das ist aber jetzt eine relativ neue Maßnahme, neben unserer Getifix.de schaffen wir Unterportale z.B. für die Bauwerksabdichtung. Die Bauwerksabdichtung wird jetzt also als Lizenz, also der Dienstleistungsbereich wird eine Ebene hochgestuft, wir wollen zukünftig eine Technologie noch massiver forcieren, wo ein bestimmter Maschineneinsatz, ein bestimmter Materialeinsatz notwendig ist. Das ist ein geprüftes System und so weiter. So, jetzt kommt genau der Punkt. Dafür machen wir ein spezielles Portal, dafür machen wir spezielle Schulungen und so weiter und so fort. Der Betrieb, der da -	1.1.0.3, 3.4.0, 4.5.0, 2.1.0
221	L:	Das ist noch immer dasselbe Brand?	1.1.0.3, 3.4.0, 4.5.0, 2.1.0
222	O:	Genau, aber es gibt sozusagen eine 2-Stufen-Gesellschaft. Es gibt einmal den Betrieb, der auf dem alten Niveau bleibt und sagt, ich will mich nicht auf die neue Stufe heben. Dann kommt er auch nicht auf die neue Portalseite. Der, der sich sozusagen in der Stufe hebt, genießt zukünftig ein paar Premiumvorteile. Z.B. kriegt der Partner besondere Werbeinstrumente an die Hand und z.B. gehen wir in eine 10-jährige Produkthaftung für die Produkte, die wir verkaufen, was sonst nicht üblich ist.	1.1.0.3, 3.4.0, 4.5.0, 2.1.0
223	W:	Das betrifft Franchising und Lizenz?	1.1.0.3, 3.4.0, 4.5.0, 2.1.0
224	O:	Genau.	1.1.0.3, 3.4.0, 4.5.0, 2.1.0
225	L:	Also, da haben Sie gesagt Internet.	3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
226	O:	Genau, Internet ist an sich nur ein Instrument, um so was so zu steuern, aber ich muss dem Kunden ja nachher auch wieder den vermitteln. Ich kann das nicht über die normale Getifix-Seite, weil der kann gar nicht differenzieren, wer das ist. Aber wenn Sie gucken – ich kann jetzt mal so ..., darum ist Wasserschaden ..., mal sehen, ob der sich hier schnell aufbaut – gehen wir einmal unter Wasserschaden-Soforthilfe. Das ist also ein Projekt, was im letzten Jahr von uns gemeinsam mit 6 Partnerbetrieben entwickelt worden ist. Wasserschaden-Soforthilfe hat mit Getifix – merken Sie von der Internet-Seite – gar nichts zu tun. Das ist eine separate Seite. Wenn Sie jetzt unter Google unter Wasserschaden reingehen würden, würden Sie sofort bei uns landen, also die ist so promoted, dass wir immer entweder werblich oder von den Suchmaschinen da drinnen sind. Aber das ist ein Service von Getifix.	3.1.0, 3.2.0, 2.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
226	O:	Auf dieser Seite sind jetzt nur noch – obwohl mehr Betriebe Wasserschaden machen – nur noch Betriebe, die mindestens 5 Jahre schon am Markt sind, die über eine bestimmte Maschinenteknik verfügen, die sich für einen bestimmten Leistungsstandard verpflichtet haben und einem bestimmten Preisdiktat. D.h. also wir flitzen für diese Partner – da sind so ungefähr 60, 70 Partner eingestellt – für die flitzen wir. Ich bin jetzt am Freitag auch in München z.B. bei der Allianz und stelle dieses System der Allianz-Versicherung vor und sage, guck mal, da hast du hier ein Service, da hast du bundesweit ein Netzwerk mit Partnerbetrieben, die arbeiten alle zu einheitlichen Preisen mit einem einheitlichen Qualitätsniveau und wir vermarkten quasi dieses Netzwerk auch noch. Da kann ich aber kein Greenhorn gebrauchen. Wenn Franchisenehmer sagen, ich will auch gerne Wasserschaden machen und der ist aber erst ein halbes Jahr dabei, der kann mir nur etwas kaputt machen, weil der hat keine Ahnung, weil man braucht Erfahrung dafür.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
227	L:	Und diese 50, 60 Partner sind das bestehende – also aus Ihrem Netzwerk – Lizenznehmer oder schon sehr erfahrene Franchisenehmer?	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
228	O:	Genau.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
229	L:	Also nur eigene.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
230	O:	Mhmm, genau.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
231	L:	Homogene Preispolitik, homogenes Qualitätsniveau.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
232	O:	So ist es.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
233	L:	Verstehe.	1.1.0.3, 3.1.0, 3.2.0, 2.1.0
234	W:	Vielleicht sind in den anderen Fragen ...	0.0
235	O:	(Lacht). Nicht, dass Sie gleich feststellen, oh, wir wollten nur 2 Stunden und haben gerade einmal 3 Fragen durch (alle lachen).	0.0
236	W:	Jetzt haben wir grade mal eine Stunde durch.	0.0
237	O:	Habt ihr so ein strenges Zeit- ... Wann geht denn der Flieger zurück?	0.0
238	L:	Die einzige Restriktion die wir haben ist jene: der Flieger geht um 19.20 Uhr, wir müssen um 17.00 Uhr weg.	0.0
239	W:	Wir wollen natürlich diese Fragen durchgehen, damit wir auch dann die Ergebnisse auswerten -	0.0
240	O:	Bremsen Sie mich.	0.0
241	W:	Die Informationen, die wir von Ihnen bekommen sind natürlich wertvoll, aber man muss jetzt ein bisschen selektieren.	0.0
242	O:	Genau, was Sie brauchen.	0.0
243	W:	Jetzt zu einer anderen theoretischen Frage vielleicht, die jetzt – zu den anderen Fragen, wir haben eh schon die meisten durch, oder siehst Du da noch was?	0.0
244	L:	Ja, was mich noch interessieren würde: Sie haben die Zahl der Franchisenehmer erwähnt, ich glaube, es waren Mitte der 80er Jahre zusammen 500 bis 600 Partnerbetriebe, damals noch nicht Franchising.	1.2.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
245	O:	Genau. Also wenn man die mal differenziert, darum ist es ja so schwer, diese ganzen Zahlen irgendwo in eine Entwicklung reinzupacken, weil diese ganzen Mietstationen, die wurden dann ja irgendwann auch zum Ende der 80er, Anfang der 90er gelöst, weil das Geschäftskonzept ja ... Der Franchisenehmer, den konnte man ja gar nicht damit vergleichen, man kann die Tankstelle auch nicht zum Franchisenehmer machen. Sondern: das Modell ist ausgestorben, war aber im Prinzip sozusagen die Vorlage oder der Nährboden, um etwas anderes wieder zu entwickeln. Darum ist das ganz schwer zu sagen, die sind von 600 Franchisenehmern gekommen und sind jetzt irgendwo bei 80. Also das wäre ja ..., weil dann vergleicht man ja Äpfel mit Birnen.	1.2.2
246	W:	Ja, natürlich. In den 90er Jahren, vor allem in Ostdeutschland wurde das dann sehr -	1.2.2
247	O:	Ja, also man muss schon sagen: in der Spitze waren wir bestimmt mal bei 150 Partnerbetrieben, vollwertigen Partnern. Da waren ja immer noch so ein paar Rest-Mietstationen, die man immer wieder mitgezogen hat, die man ja auch gerne mitzieht, um in den Statistiken ein bisschen höher zu sein, aber wir haben schon in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Franchisenehmern durch Umwandlung, durch Aufhören, durch Fluktuation, durch alles mögliche verloren. Also, das steht außer Frage. Da gibt es auch nichts zu beschönigen.	4.2.2, 1.2.2
248	W:	Die kann man auch nicht mehr sozusagen rekrutieren oder akquirieren, weil es die Partner nicht mehr gibt, die das machen wollen?	4.2.2, 1.2.2, 4.2.0, 1.3.2
249	O:	Man muss dazu sagen, auch das ist natürlich aus der heutigen Sicht heraus ärgerlich, es gab Verträge, die nach 10 Jahren ausgelaufen sind, wo Partner gesagt haben, die 10 Jahre bin ich euch ewig dankbar, aber ich möchte keine weiteren 5 Jahre mehr machen, ich kann das jetzt alles und die Franchise-Gebühr ist mir zu hoch. Damals waren wir noch extrem unflexibel und haben dann eben von den Gebühren her und von nichts Zugeständnisse gemacht.	4.2.2, 1.2.2, 4.2.0, 1.3.2
250	W:	Sie haben keine Wettbewerbsklausel drinnen, eben am Ende der 10 Jahre, wenn der aussteigt, dass er das nicht weiter verbreiten kann?	1.3.5.1
251	O:	Ja, ist ja auch immer mit dem Bezahlen. Auf der anderen Seite, wir haben eine Wettbewerbsklausel drinnen, aber die Frage ist eben, machen Sie davon Gebrauch.	1.3.5.1
252	L:	Ist das exekutierbar oder nicht, das ist das Problem.	1.3.5.1
253	O:	Sie müssen ihn ja auch wieder für die Zeit dann abfinden und der findet doch wieder einen Weg über den Schwager oder die Frau oder irgendwo. So ein Wettbewerbsverbot greift ja auch nur bedingt.	1.3.5.1
254	L:	Ich komme zurück: Wann haben Sie den Peak gehabt, so mit 150 Franchisenehmern. Wann war der -	1.1.0.1, 1.2.2
255	O:	Ja, Mitte der 90er.	1.1.0.1, 1.2.2
256	L:	Okay. Das heißt, so null echte Franchisenehmer ungefähr 89, 88, rauf auf 150 -	1.1.0.1, 1.2.2
257	O:	Ja, genau und dann geht es wieder runter.	1.1.0.1, 1.2.2
258	L:	Auf 80.	1.1.0.1, 1.2.2
259	O:	Genau.	1.1.0.1, 1.2.2
260	W:	Und die Franchisenehmer haben -	1.1.0.1, 1.2.2
261	L:	Was haben Sie denn für eine Fluktuationsrate pro Jahr gehabt bei den Franchisenehmern etwa, das wäre interessant. Liegt sie jetzt bei 5% oder bei 10%?	4.2.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
262	O:	Also, das ist natürlich wie Fluktuation definiert wird. Wenn man nur sagt, Abgänge egal aus welchen Gründen, liegt die sicherlich bei 5 bis 8%, über die Jahre. Es sind dann eben immer die Gründe, weil kommt eben immer drauf an, was das ist irgendwie - sind die wirtschaftlich Pleite gegangen, weil das waren die wenigsten, sondern meistens irgendwo aus anderen Motivationen heraus. Die Hauptmotivation war, wir wollen keine Franchise-Gebühr mehr zahlen.	4.2.2
263	W:	Na gut -	4.2.2
264	L:	Das heißt, nach Ablauf dieser 10-Jahresfrist, das dürfte so 89, 90 begonnen haben, nehmen wir an -	4.2.2
265	O:	Ja, da ist viel -	4.2.2
266	L:	Da ging es so bis zu 2000 mit 10 Jahresfrist und dann haben gesagt 80% -	4.2.2
267	O:	So um die Zeit sind relativ viele, wobei die, die sich gut entwickelt haben und raus wollten, das leitet sich auch nicht nach 10 Jahren ein, sondern, der der raus will, der ist teilweise auch 94 und 95 gekommen und hat gesagt, egal wie, ich will jetzt raus. Im Notfall stellt er die Zahlung ein und dann können sie ihn verklagen und dann machen sie 2 bis 3 Jahre Rechtsstreitigkeiten, nur so richtig bringen tut das niemandem was. Also war in den meisten Fällen unsere Philosophie, dass wir versucht haben, die natürlich zu überzeugen, zu bleiben. Ein bisschen Zuckerbrot und Peitsche und zu sagen, nicht irgendwo den einfachsten Ausstieg zu wählen, aber wenn es nicht anders geht und man merkt, es hat keinen Wert, dass man eben	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2
267	O:	dann versucht hat, einen Kompromiss zu finden, damit man eben vernünftig - Wir haben auch witzigerweise anschließend welche, die nicht verlängert haben, dann wieder anschließend wieder zurückgewonnen. Also, das ist nicht so. Es sind auch welche -	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
268	W:	Lizenznehmer.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
269	O:	Ja, die dann wieder zu uns gekommen sind und sagen, och, wenn das jetzt so ist, dann komme ich wieder zu euch, ich habe mich an sich immer wohl gefühlt.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
270	L:	Wenn was so ist?	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
271	O:	Also wenn die Konditionen jetzt niedriger sind.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
272	W:	...	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
273	L:	Es war vorher ein bisschen so, dass es ein starres Regime war, habe ich das verstanden, da wurde über Gebühren -	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
274	O:	Genau, die Gebühren haben wir nicht verhandelt, haben gesagt, wir verlängern nur – und das ist ja schon ein Entgegenkommen – zu den alten Bedingungen. Da haben eben viele gesagt, nee, das ist mir aber einfach zu hoch.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
275	L:	Okay.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
276	W:	Und hinten rum sind sie wieder als Lizenznehmer eingestiegen.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
277	O:	Ja, genau.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
278	L:	Nicht als Lizenznehmer, die sind dann als Franchisenehmer.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
279	O:	Auch als Franchisenehmer sogar 3 oder 4. Aber dann mit 500.- Euro.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
280	W:	Okay, das ist natürlich -	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
281	O:	Ja, genau. Dann haben die gesagt, das ist eben der Unterschied, vorher haben sie vielleicht 1200.- Euro bezahlt und jetzt 500.-. Und dann sagen sie, ja für die 500.-, dann hätte ich auch gleich verlängert, hättet ihr mir das damals angeboten.	4.2.2, 1.3.0, 1.3.2, 1.1.8
282	W:	Ja, das ist klar. Na gut, vielleicht kurz zu diesen Punkten oder hast Du noch Fragen zu der Entwicklung?	0.0
283	L:	Ich bin noch nicht ganz fertig. Und diese 564 Lizenznehmer -	1.1.0.1, 1.2.2
284	O:	Nee, insgesamt mit Franchisenehmern 564. Sie müssen die Franchisenehmer abziehen, also sagen wir 480, in dem Dreh.	1.1.0.1, 1.2.2
285	L:	Die sind jetzt seit 2005.	1.1.0.1, 1.2.2
286	O:	Die sind seit 2002 nach und nach dazugekommen.	1.1.0.1, 1.2.2
287	L:	Okay und da sind wir jetzt bei 480 -	1.1.0.1, 1.2.2
288	O:	Wir haben, da können Sie davon ausgehen, pro Jahr eine Fluktuation. Wir haben für das nächste Jahr 60 Partner in der Fluktuation geplant. Wir gehen davon aus, wir haben Ende des nächsten Jahres insgesamt 700 Partner. Das ist an sich die Schlagzahl, die wir in der Gesamtheit Ende nächsten Jahres haben wollen, Ende 2007 und dann ist also davon irgendwo schon eine Fluktuation von 60 eingerechnet. D.h. also, wir liegen irgendwo bei -	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2
289	L:	Sie gewinnen 200 dazu und verlieren 60.	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2
290	O:	Wir gewinnen 180 dazu, weil wenn ich jetzt davon ausgehe 580 bis Jahresende, gewinnen wir 180 dazu, minus 60 Fluktuation, 120 Nettowachstum.	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2
291	L:	D.h. 60, das sind ja fast 10% bei den Lizenznehmern.	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2, 1.3.2
292	O:	Ja, genau. Muss man aber auch damit rechnen, weil man muss auch dazu sagen, die Betriebe, auch - man sitzt ja nicht drin und da ist natürlich die Lizenz, ist ja nicht zu lange ... für das Geschäftliche -	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2, 1.3.2
293	W:	Wenn Sie 1-Jahresverträge haben ist klar, dass Sie Fluktuation haben, sonst bei Franchise-Verträgen wäre das natürlich ein anderer Punkt.	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2, 1.3.2
294	O:	Da wäre es zu hoch.	1.1.0.1, 4.2.2, 1.2.2, 1.3.2
295	W:	Wir haben einen Punkt zur Strategieentwicklung / Internationalisierung. Weil irgendwo sind Sie ja im Ausland zumindest mit einzelnen Eckpfeilern -	1.1.2.2, 1.1.5.2
296	O:	Wir versuchen zumindest jetzt, so nach und nach -	1.1.2.2, 1.1.5.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
297	W:	Gibt es da eine Strategie oder ist das eher so, ob Sie Partner irgendwo finden und dann versuchen Sie den Marktplatz -	1.1.2.2, 1.1.5.2
298	O:	Na ja. Hier antworte ich jetzt irgendwo, damit Sie das nachher nicht irgendwo ... (lacht).	1.1.2.2, 1.1.5.2
299	W:	Das ist eben die Frage für die Auswertung -	1.1.2.2, 1.1.5.2
300	O:	Vom Grundsatz muss man sagen, wir tun uns oder haben uns mit der Internationalisierung bisher relativ schwer getan. Ich glaube nicht, weil wir keinen Markt haben, sondern aus verschiedensten Gründen, weil wir da eben auch nicht besonders planmäßig irgendwo rangegangen sind. Die Frau X wartet ja von mir noch - weil wir die ganz gerne irgendwo nutzen wollen, weil sie einen ganz guten Zugang zu den osteuropäischen Märkten hat. Wir toben ein bisschen in Tschechien durch die Gegend.	1.1.2.2, 1.1.5.2
300	O:	Wir haben auch in Österreich jemanden, der jetzt auch schon ein paar Partner gewonnen hat, der in Wien sitzt. Wir haben in der Schweiz ein paar Lizenznehmer, die mehr oder weniger alle nicht besonders gesteuert zustande gekommen sind.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 1.2.2.4
300	O:	Das große Problem ist, dass eine Zentrale, wie sie bei uns über Jahre, durch – ich sage einmal – glückliche Wendung, auch durch ganz tüchtige Leute und da spielt ja viel eine Rolle, warum eine Firma da steht, wo sie steht. Jetzt versuchen Sie so eine Zentrale mit den ganzen Funktionen, die wir hier erfüllen, wir haben eine ausgelagerte Werbeagentur, die sitzt hier auf den Gang, alleine 30 Mann. Da geht man eben rüber, mach mir die Internetseite, mach das. Ich habe hier 35 Mann in der Zentrale sitzen, die jeden Tag in irgendeiner Art und Weise unterstützen. Jetzt wollen wir dieses ganze Business jemandem übertragen und sagen, mach das einmal in Frankreich oder in England, inklusive Einlagerung der Produkte, inklusive der Adaption, den technischen Merkblättern, Etiketten und so weiter und so fort. Da ist der überfordert.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 1.2.0.1
301	W:	Mhmm. Aber warum beispielsweise in Österreich nicht mehrere?	1.1.2.2, 1.1.5.2
302	O:	Österreich ist insofern einfach, da brauche ich nichts adaptieren. Aber das steht und fällt eben immer mit der Person, die Sie haben, ob das ein Verkäufer ist oder nicht. Sie müssen ja immer noch zu dem Handwerker gehen. Wir arbeiten hier in Deutschland, was die Lizenznehmer-Gewinnung anbelangt so, dass wir in erster Linie auf Telefonmarketing setzen. D.h. wir suchen uns eine Region aus, telefonieren die für uns in Frage kommenden Gewerke ab, wenn es zu einem Termin kommt, machen wir vorher noch eine Wirtschaftsauskunft, gucken uns an, ist das ein Ein-Mann-Betrieb, ist das ein 30-Mann-Betrieb, hat der schon zig Haftanordnungen, weil dann würden wir den Termin wieder absagen. Weil den wollen wir, dass wir uns den einkaufen, der hinterher nicht bezahlt. Also, wenn ich jetzt z.B. Schimmelpilz nehme, wir telefonieren, um etwas zu sagen, 10 Betriebe an, davon sagen 2 oder 3, komm mal vorbei, klingt ganz interessant. Je nachdem, der eine braucht 3 Gespräche, um einen Vertrag zu machen, der andere braucht 6 Gespräche, um einen Vertrag zu machen. Und so arbeiten wir sehr systematisch.	1.1.0.3, 1.1.2.2, 1.1.5.2
303	W:	Ja, ist klar.	1.1.0.3, 1.1.2.2, 1.1.5.2
304	O:	In Österreich, unser Mann braucht momentan eher 12 bis 15 Gespräche. So viele Gespräche generieren Sie gar nicht und es kommt ja auch mal drauf an, ob er die Kurve kriegt. Also, es ist ein reines Rechenexempel.	1.1.2.2, 1.1.5.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
305	W:	Ja, das ist klar.	1.1.2.2, 1.1.5.2
306	O:	Also das ist eine reine mathematische Aufgabe, wie fleißig bin ich, wie viele Termine mache ich und wie überzeugend bin ich, weil das ist dann der qualitative Ausschlag.	1.1.2.2, 1.1.5.2
307	W:	Ja, sicherlich.	1.1.2.2, 1.1.5.2
308	O:	Dazu kommt, wenn Sie z.B. in der Schweiz akquirieren, da haben wir natürlich auch nicht damit gerechnet. Wir haben da versucht, das Schimmelpilz-Modell erst mal zu übertragen. Das erste, was in der Schweiz kommt, dass der sagt: 'dass ihr in Deutschland Probleme habt, können wir uns vorstellen, weil ihr habt sowieso mit allen viel mehr Probleme, aber wir sind hier in der Schweiz viel besser und wir bauen auch viel besser und wir kennen Schimmelpilz-Probleme nicht.' Also, mit so was	1.1.2.2, 1.1.5.2
309	W:	Wenn man solche Marktnischen nicht hat, ist das klar, ist das nicht so einfach.	1.1.2.2, 1.1.5.2
310	L:	Na ja, es kommt ein bisschen -	1.1.2.2, 1.1.5.2
311	O:	Die Nische ist da, nur die Einsicht dafür nicht.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
312	L:	Ich bin überzeugt- das Problem mit Schimmelpilz hatte ich selbst einmal in einer Wohnung. Ich bin überzeugt, dass das einige haben. Das ist egal, ob das jetzt in Deutschland -	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
313	O:	Ich sage denen auch immer, das Problem hört am Rhein nicht auf und irgendwo auf der anderen Uferseite gibt es das nicht mehr. Aber hier ist es natürlich durch die Medien und durch alles sehr, sehr stark aufbereitet, was in anderen Ländern nicht der Fall ist. Wenn Sie jetzt nach Italien gehen oder nach Frankreich, ja dann sagen die, ja wir haben Schimmel, das steht außer Frage, aber wir leben da seit 20 Jahren damit und bisher sind wir nicht gestorben, da wird es die nächsten 20 Jahre auch nicht passieren. Da haben Sie wieder ein Problem.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
314	W:	Sie müssten quasi da eine internationale Abteilung hier in der Zentrale aufbauen, die da zuständig ist, um das zu managen.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
315	O:	Das ist auch geplant. Wir wollen im nächsten Jahr auf jeden Fall hier einen Mann für das Ausland einstellen.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
316	W:	Sicher, sonst ist das wahrscheinlich nicht wirklich zielführend, sozusagen eine Strategie für das internationale Geschäft zu entwickeln.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
317	O:	Genau.	1.1.2.2, 1.1.5.2, 4.1.0
318	W:	Zum Know-how ein wichtiger Punkt – die Entwicklung haben wir durch zum Großteil, dass wir dann jetzt noch zu anderen Punkten kommen; wir können auch zum zweiten Punkt zurückkommen ...	0.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
319	L:	Eine Frage habe ich noch, eine letzte: ich habe das jetzt so verstanden. Diese Idee, die Lizenzen oder Lizenzpartner zu gewinnen, das war in erster Linie heraus geboren, die weitere Expansion durchzuführen. Habe ich das jetzt richtig verstanden? Es war also weniger der interne Wettbewerb, Sie haben das auch jetzt abgegrenzt nach Gebieten, auch weniger der Grund, weil die Franchisenehmer nicht – ich sage einmal – in allen Produkten oder im gesamten Produktportfolio gleich aktiv waren, sondern in erster Linie, um noch weiter zu expandieren, um die Marktdurchdringung zu erhöhen oder auch deswegen, weil die Franchisenehmer gesagt haben, die Gebühr ist uns zu hoch und darum ein alternatives Modell.	2.2.0.1
320	O:	Ein bisschen anders formuliert. Ich hätte gesagt, a) Expansion ist absolut richtig, weil wir auf die Art und Weise wesentlich schneller an mehr Stellen vertreten sind. Das ist Nr. 1. Nr. 2, dadurch dass ich an mehr Stellen vertreten bin, habe ich mehr Absatzpunkte für die Dienstleistung, auch für die Produkte. D.h. also, auch mein Warenabsatz multipliziert sich ja in einem ganz anderen Maße. Zwangsläufig damit einhergehend eine höhere Marktdurchdringung und eine höhere Kundennähe, weil ich jetzt also wirklich dem Kunden einen Dienstleister an die Hand gebe, der auch wirklich für die Leistung steht. Das sind an sich die Punkte, wo ich sage, die sind an sich maßgeblich gewesen, mit diesem Lizenzbereich anzufangen und andere nachher nachzuschieben.	2.2.0.1
321	W:	Na ja, das Problem könnte jetzt sein, weil da spielt ja die Frage rein, Know-how der Franchisenehmer und Lizenznehmer, wenn Sie wirklich ein explizites Lizenzsystem hier aufziehen, dass die Kundenwahrnehmung nicht mehr so Getifix ist, weil das nur mehr Handwerksbetriebe sind und das Produkt nicht mehr in der Form wahrnehmen. Da stellt sich die Frage, hat das Know-how der Franchisenehmer am dezentralen Outlet anders, intensiver, kundenorientierter als der Handelsbetrieb, der jetzt diese Schiene da anbietet?	1.1.5.1, 3.3.0, 4.3.2
322	O:	Zumindest gibt es die Gefahr. Das steht außer Frage, wobei Dienstleistungs-Know-How und Produkt-Know-How sind ja bei Franchisenehmern und Lizenznehmern erst einmal gleich. Die Frage ist, wie stark setzt sich der einzelne Betrieb von	1.1.5.1, 3.3.0, 4.3.2
322	O:	der Marketingvertriebsseite für die Dienstleistung in Verbindung mit Getifix ein. Da sind wir ja auch kräftig dran, Marketinginstrumente zu entwickeln, wo auch der Handwerker, der nicht Franchisenehmer ist, diese Instrumente gerne nutzt. Das führt also z.B. -	1.1.5.1, 3.1.0, 3.3.0, 4.3.2
323	L:	Auch zu einem Mehrwert.	1.1.5.1, 3.1.0, 3.3.0, 4.3.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
324	O:	Das führt z.B. dazu, dass wir jetzt auf diesen neuen Internetseiten, die geplant sind, für die jeweilige Dienstleistung z.B. eben auch gleich – ich sage einmal so – so eine Toolbar entwickeln, sodass dann eben der Handwerker sich seinen Flyer und seine Werbung gleich individuell nach bestimmten Dingen zusammen stellen kann, dass der das dann online drucken kann, damit er sich gar nicht mehr entziehen kann. Der transportiert da zwangsläufig das Getifix mit, weil er sonst überhaupt nicht auf diese Dinge zurückgreifen kann. Aber das ist eine Frage des geschickten Einflechtens. Wir haben z.B. eine Kundenzeitung, die heißt „Gesünder Wohnen“. Ich weiß nicht, ob Sie die auch irgendwo bekommen haben. Oder hier „Trockener Wohnen“. Das sind natürlich Instrumente, die die Handwerker, egal ob Franchisenehmer oder Lizenznehmer sehr, sehr gerne nehmen, weil der Kunde dort eine sehr, sehr hohe Rückkoppelung macht. Wir sagen immer, verteilt die über Apotheken. Das klappt hervorragend. Die Apotheken legen die aus und dann fragen teilweise die Apotheken schon wieder den Lizenznehmer nach und sagen, kannst du die wieder einmal auffüllen. D.h. er kann sich, wenn wir die Werbeinstrumente gut platzieren, nicht entziehen. Das gleiche ist ja, wenn wir Info-Veranstaltungen machen für die Einzelnen, werden ja unsere Produkte, unsere Dienstleistungen und Getifix als Plattform und sagen, unser Repräsentant ist der Handwerksbetrieb XY. Dann haben wir eben, sind wir beigegangen und haben gesagt, komm, dann spendieren wir ihm gratis die Fahrzeugbeschriftung.	1.1.5.1, 3.1.0, 3.3.0, 4.3.2
325	W:	Mhmm, ich verstehe, ja. Das ist wahrscheinlich eine sehr wichtige Maßnahme und dient, das System zu erhalten, wenn Sie langfristig nicht in diese Richtung investieren, kann das eine Gefahr sein, dass Sie da am Markt nicht so wahrgenommen werden, wie Sie als System sind.	1.1.5.1, 3.1.0, 3.3.0, 4.3.2
326	O:	Definitiv und dass wir quasi nachher mehr oder weniger als Produktlieferant verkommen. Und um das zu vermeiden, versuchen wir eben auch ganz bewusst in Marketing – wir haben schon eine hohe Produkt- und Dienstleistungskompetenz, aber wenn man mich fragen würde, wo seid ihr am besten aufgestellt, würde ich einmal sagen, im Marketing/Vertrieb macht uns keiner was vor. Es gibt auch andere gute Produkthersteller, aber die anderen Produkthersteller haben in der Regel nicht die Kompetenz, ihre Kunden auch Marketing-vertriebstechnisch so zu unterstützen. Die wollen das auch gar nicht, die sagen in erster Linie, wir wollen Produkte verkaufen. Wir wollen Produkte verkaufen, aber in erster Linie eine Dienstleistung, wo wir durch den Produktkauf belohnt werden, dass er in die Dienstleistung reingekommen ist. Das ist auch ein Philosophieansatz, der auch erst mal bei jedem Handwerker verstanden werden muss.	1.1.5.1, 3.1.0, 3.3.0, 4.3.2
327	W:	Ich meine, in dieser einen Literatur wird vor allem auch die Frage gestellt: wie hat sich dieses Know-how, das Sie auch anbieten, jetzt schon länger, in Bezug auf die Wahrnehmung von Seiten des Lizenznehmers oder des Franchisenehmers verändert. Jetzt Franchisenehmer: hat der früher hier Schulungen gemacht und dann hat er das bekommen und heutzutage kriegt er das viel automatischer übertragen, mit Informationsmaterial usw. und er braucht nicht mehr so viel persönlichen Kontakt, um dasselbe Know-how zu akquirieren. Was er braucht, sozusagen, am dezentralen Outlet, weil das sind Fragen, ob ich Lizenzen einsetze oder nicht, weil in der Literatur wird gesagt, wenn ich das leicht übertragen kann, wozu brauche ich dann ein Franchise-System, da nehme ich ein Lizenzsystem. Das kann ich vertraglich regeln und der hat das Know-how -	3.4.0
328	L:	Der Lizenzvertrag ist sehr einfach zu regeln.	3.4.0
329	O:	Mhmm.	3.4.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
330	W:	Und wenn dann das Know-how der Zentrale sehr komplex ist, dann kann ich vertraglich das nicht so leicht übertragen, daher muss ich engere Kooperationsbindungen mit dem Partner eingehen. Das ist sozusagen -	3.4.0, 1.1.8
331	O:	Ja, ja. Wobei die Frage gar nicht so ganz einfach zu beantworten ist, weil ich glaube, wenn das System absolut vergleichbar wäre, man würde sich nur über eine Lizenz unterhalten. Und das eine wäre Franchising und das andere wäre Lizenz. Aber dadurch, dass Franchising ja immer eine Addition mehrerer Dinge ist und damit automatisch ja auch wieder mit einem höheren Aufwand in der Vermittlung, in der Durchsteuerung verbunden ist, ist Franchising nach wie vor immer das aufwändigere und personalintensivere.	3.4.0, 1.1.8
332	L:	Naja, wenn schon, sollte stets das gleiche oder zumindest Ähnliches mit Ähnlichem verglichen werden. Wenn Sie 5 voneinander unabhängige Lizenzpartner haben, jeder hat eine eigene Lizenz – und zwar unterschiedliche, sagen wir einmal – und einen Franchisenehmer, dann ist die Frage, was ist aufwändiger: ist dann wirklich auch noch dieser eine Franchisenehmer aufwändiger zu betreuen als diese 5?	4.2.2, 3.4.0
333	O:	Ja, die Frage ist gerechtfertigt. Ich glaube, dann kommt wieder ein ganz wichtiger Aspekt rein: in welcher Phase befindet sich der Franchisenehmer? Weil wenn es ein Franchisenehmer in der Frühphase ist, würde ich sagen, dann spielen ja auch noch andere Aspekte mit rein, dann muss ich zur Bank flitzen, ich mache Finanzierungsgespräche, ich mache Existenzgründungsbegleitung und dann würde ich immer noch sagen, die ersten zwei, drei, vier Jahre ist der Franchisenehmer, egal wie alles andere ist, der ist immer arbeitsintensiver, weil ich einfach – ich sage einmal – auf zig anderen Kriegsschauplätzen mich mit dem auch noch irgendwo bewegen muss. Ein Franchisenehmer, 10 Jahre dabei, im Vergleich zum Lizenznehmer – geht genau in die Richtung, würde ich sagen, da muss man drüber nachdenken, weil der Franchisenehmer, dem transferiere ich mittlerweile etwas sehr, sehr leicht. Genauso wie beim Lizenznehmer. Also würde ich immer sagen, es ist eine Frage der Stufe. Man muss auch ein bisschen gucken über welche Franchise-Systeme reden wir. Es gibt vielleicht andere Systeme, wo das mehr und weniger zutrifft. Wir haben es mit einem Handwerker zu tun, der kommt als Bauingenieur vielleicht zu uns und sagt, ich will mich selbständig machen. Der weiß nicht einmal, wie er einen Kundenkontakt herstellen soll, sage ich jetzt einmal übertrieben, weil der kommt nur von der fachlichen Seite. Dann habe ich am Anfang erst mal ganz, ganz viele andere Dinge, die ich irgendwie mit organisieren und beraten muss, die bei einem bestehenden Betrieb überhaupt kein Thema sind.	4.2.2, 3.4.0
334	L:	Mhmm.	0.0
335	W:	Ja, aber das System, das System-Know-How, wenn man das jetzt betrachtet, das Sie ja sowohl Franchisenehmern als auch Lizenznehmern anbieten, das hat sich in dem Sinn, im Laufe der Zeit nicht verändert, dass die Partner jetzt das anders wahrnehmen. Das ist genauso wichtig für die Partner, dass Sie das anbieten. Es war vor 10 Jahren so wichtig und heute ist es genauso -	1.3.0, 3.2.0, 3.4.0, 4.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
336	O:	Ich glaube, der Charme, den es für uns hat, wenn man jetzt also andere Franchise-Geber oder andere Systemgeber, die also potentiell sich Gedanken darüber machen und sagen, wie mache ich das und wie organisiere ich das, ist der Vorteil für uns gewesen, dass wir z.B. unseren Schulungsbereich heute ja viel optimaler organisieren können. D.h. ich habe Fachschulung, die biete ich beiden an und das, was Franchise-spezifisch ist, biete ich individuell on top an. D.h. also ich kann auf bestimmte Standardsäulen zurückgreifen, die kann ich automatisieren und damit habe ich eine ganz klare Optimierung. Aber ich habe eben darüber hinaus einen gewissen individuellen Franchise-Beratungsbedarf. Da ist auch genau der Unterschied, warum der Franchisenehmer hier nachher in der laufenden Gebühr mehr bezahlt, weil da flitze ich individuell häufiger hin, der ruft mich mehr an, der kann mich mehr nutzen und deswegen ist es intensiver, die ganze Geschichte.	1.3.0, 3.2.0, 3.4.0, 4.1.0
337	W:	Das ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt, wenn man jetzt generell das System beurteilen würde, weil nämlich dieser Zusatzbedarf, den Sie für Franchisenehmer heutzutage da jetzt aufwenden – bzw. auch in Zukunft, wenn Sie weiterhin solche haben, auch wenn der immer weiter schrumpft – ist es wahrscheinlich für potentielle Franchisenehmer nicht mehr interessant, da einzusteigen als Franchisenehmer, weil die sich denken, welchen Zusatznutzen bringt mir als Franchisenehmer sozusagen die Verbindung zur Systemzentrale. Da gehe ich als Lizenznehmer rein, weil das kann ich auf die andere Vertragsart leichter und billiger bekommen und da ist der Punkt von der Strategie des Systems her, ob Sie sozusagen auf dieser Schiene noch investieren oder in die Richtung mehr Lizenzen gehen, weil Sie da vom Know-how her dem Partner nicht mehr viel anbieten können, unter Anführungszeichen.	5.1.0, 3.2.0, 1.1.8
338	L:	Der Existenzgründungsnutzen.	5.1.0, 3.2.0, 1.1.8
339	O:	Genau, da kommt der Punkt. Bei einem Existenzgründer ist es überhaupt kein Thema. Ein Existenzgründer kann ja überhaupt kein Lizenznehmer erst mal werden – darauf ist es gar nicht ausgelegt, sondern der Existenzgründer, der zu uns kommt, der hat natürlich einen ganz konkreten Nutzen, der kriegt ein gesamtes Paket wie er überhaupt erst einmal einen Bausanierungsbetrieb aufbaut. Das ist relativ greifbar. Der Lizenznehmer, der schon einen Betrieb hat, der ist auch ... da haben wir so einen Zwischenstep, das ist an sich der Franchisenehmer, der als bestehender Betrieb unter Umständen überlegt einzusteigen. Der ist an sich nur dann interessant und ihn gewinnen wir auch nur, wenn es z.B. ein bestehender Baubetrieb ist, der sagt, ich habe bisher Hochbau gemacht, ich hab in der Sanierung gar keine Ahnung, ich mache ein Profit Center und führt quasi das Profit Center als bestehenden Betrieb, aber wie ein Existenzgründer, wieder.	5.1.0, 1.1.5.1, 3.2.0, 1.1.8
340	L:	Also als Franchisenehmer?	5.1.0, 1.1.5.1, 3.2.0, 1.1.8

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
341	O:	Als Franchisenehmer, der dann also sagt, ich stelle mir da extra einen Mann dafür ein, der als Profit Center Leiter das macht und der durchläuft quasi das gleiche wieder wie ein Existenzgründer. Ich habe erst gerade letzte Woche einen Franchise-Vertrag gemacht mit einem 3er-Gespann, was sehr selten ist. Die haben 15 Jahre in einer Bausanierungsfirma gearbeitet und haben sich da über ihren eigenen Chef geärgert. Die 3 Bauleiter und der Projektant haben gesagt, nicht mehr, wir tun uns zusammen, wir machen eine eigene Firma auf. Die sind zu uns gekommen und haben gesagt, wir wollen das Rad aber nicht neu erfinden, wir möchten auf bestehende Strukturen zurückgreifen, wo ich auch schon auf viele, viele Hilfe zurückgreifen kann, ich brauch eben am Anfang erst mal eure Existenzgründungserfahrung in Hinsicht auf Erstellung von Businessplänen, über Umsatz- und Rentabilitätsplanung, Bankgespräche und so weiter und so fort. Das haben wir jetzt alles gemacht und dann vor allem, wie baue ich überhaupt einen Kundenstamm auf. Die bringen ein paar Kunden mit, die müssen aber erst mal dann eben das Rad zum Laufen bringen und für den bringen wir natürlich ein Riesen Package an Nutzen.	5.1.0, 1.1.5.1, 3.2.0, 1.1.8
342	W:	Tritt der als Getifix auf?	1.1.5.1, 4.3.2
343	O:	Der tritt als reinrassiger Getifix-Betrieb auf.	1.1.5.1, 4.3.2
344	L:	Als Franchisenehmer?	1.1.5.1, 4.3.2
345	O:	Als Franchisenehmer.	1.1.5.1, 4.3.2
346	W:	Aber Sie haben ja gesagt, das ist eine Sparte innerhalb eines anderen, größeren -	1.1.5.1, 4.3.2
347	O:	Nee, nee, das hatte ich jetzt nur als Beispiel gesagt, der macht das wirklich nicht als Sparte. Das haben wir auch, z.B. Wir haben einen großen, in dritter Generation geführten Baubetrieb mit fast 100 Mitarbeitern, der hat Getifix als Profit Center geführt, wo er eben die Sanierungsleistung angegliedert hat.	1.1.5.1, 4.3.2
348	W:	Aber er tritt nach außen hin natürlich nicht als Getifix auf?	1.1.5.1, 4.3.2
349	O:	Doch, der tritt mit dem Bereich als Getifix auf und der hat auch dann für den Bereich Getifix-Fahrzeuge, wo dann zwar sein Name irgendwo auch noch mit drauf steht, d.h. dann gibt es teilweise gewisse Co-Branding-Geschichten, wo man sich dann ein bisschen arrangieren muss, aber der ist ganz klar, das Erscheinungsbild nach draußen ist Getifix.	1.1.5.1, 4.3.2
350	W:	Mhmm, ja. Ich sehe schon, das Know-how ist ein zentraler Punkt für die Entwicklung der Zukunft, ob hier diese Partnerdualität als stabiles Gleichgewicht aufrecht erhalten werden kann oder ob sich die Zahl der Franchisenehmer in 10 Jahren auf null reduziert, ich meine, das ist nur eine Hausnummer, das hängt sicher davon ab -	1.2.2, 2.2.0.2
351	O:	Sie fragen an sich das, was wir uns ja selbst teilweise auch fragen. Wir merken das Lizenzsystem wächst wesentlich schneller und -	1.1.0.3, 1.2.2, 2.1.5, 1.1.8, 2.2.0.
352	L:	Es sind viel geringere Barrieren, muss man sagen.	1.1.0.3, 1.2.2, 2.1.5, 1.1.8, 2.2.0.

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
353	O:	Ja und es ist natürlich immer im Hinterstübchen so ein bisschen drinnen, dass man sagt: 'och, wir kommen aber aus einem anderen Bereich. Da haben wir uns über 20 Jahre profiliert, da sind wir bekannt'. Wir sind ja auch ein relativ dekoriertes Franchise-System, Franchise-Geber, Franchisenehmer-Preis, Erfolgskonzepte-Preis, da sind wir auch bekannt in der Franchise-Szene. Nur, sage ich, was hilft das? Das ist alles Schnee von gestern. Aber jetzt ganz den Cut zu machen und zu sagen: nee, wir wollen keine neuen Franchisenehmer mehr, wir machen nur noch Lizenz' - da spielen dann genau diese Punkte eine Rolle, die wir vorher schon diskutiert haben wo wir sagen: 'ja, wer transportiert unsere Marke?' und so weiter und so fort.	1.1.0.3, 1.2.2, 2.1.5, 1.1.8, 2.2.0.
354	W:	Naja, auch bei Innovationen spielt das vielleicht eine Rolle.	1.1.0.3, 1.2.2, 2.1.5, 1.1.8, 2.2.0.
355	L:	Ich glaube, das ist das Wichtigste.	1.1.0.3, 1.2.2, 2.1.5, 1.1.8, 2.2.0.
356	W:	Der Franchisenehmer, der hat vielleicht Ideen, die der Lizenznehmer nicht hat.	1.1.0.3, 1.2.2, 2.1.5, 1.1.8, 2.2.0.
357	O:	Auch das und der Franchisenehmer ist auch viel enger bei uns dran, wird stärker eingebunden. Da kommt noch eher dieser Familiengedanke, der Lizenznehmer, würde ich immer sagen, sieht uns eher in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis, der Franchisenehmer sieht uns wirklich als -	4.1.0, 4.2.0, 2.2.0.2
358	L:	Gründungspartner.	4.1.0, 4.2.0, 2.2.0.2
359	O:	Ja, als Gründungspartner und teilweise - nicht als Überfigur, das ist falsch, aber schon als Institution, wo er sagt, wenn ich ein Problem habe, ich weiß immer noch eine Telefonnummer, da kann ich anrufen. Und das machen die auch. Die sagen, ich hab da eine ganz schwierige Entscheidung. Das geht so weit, dass Partnerbetriebe morgens am Sonntag bei mir zu Hause anrufen und sagen, Du ich hab da ein Problem, kannst Du mal eben irgendwo. Das würde man nie bei - es sei denn, man hat ein außerordentlich gutes Kunden-Lieferanten-Verhältnis, aber in der Regel nicht.	4.1.0, 4.2.0, 2.2.0.2
360	L:	Ich habe nur eine kurze Frage: diese Schulungen für Unternehmensgründer oder Existenzgründer, die bieten Sie alle In-house an oder kaufen Sie da irgendetwas extra dazu?	3.4.0
361	O:	Also den größten Teil machen wir selbst, Verkaufstraining wird eingekauft.	3.4.0
362	W:	Zu Property Rights, haben wir auch abgefragt, oder? Das haben wir, glaube ich. Die wichtigsten Komponenten des System Know-How, das sind ja die Punkte, die wir da in diesen Broschüren sozusagen, die einzelnen ... Da wollten wir natürlich von Ihnen wissen: was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Komponenten des System Know-How, was Sie heute anbieten natürlich, von der Erfolgsseite -	3.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
363	O:	Klar. Es ist immer einmal a) eine Dienstleistung, die aus unserer ganz subjektiven Sicht heraus, die sich aber ja durch die bestimmte Untersuchung – nehmen wir einmal das Beispiel Schimmelpilz, wo ich sage, da gibt es eben auch entsprechende Studien am Markt mittlerweile, es gibt Erkenntnisse, wo man sagt, das ist ein großes Problem, es ist ein wachsendes Problem, wo wir sagen, wir haben erst mal einen guten Markt, wir haben eine Dienstleistung, die ausgerichtet ist mit sehr, sehr guten Produkten, mit extrem weit entwickeltem Know-how, mit einer hervorragenden Dokumentation, was auch in der Argumentation los geht. Sie müssen ja dem Kunden als Handwerker erklären können, was er für ein Problem hat. D.h. wir arbeiten heute mit Taupunkttabellen, mit Messtechnologien usw. und so fort. Das muss er einmal a) anwenden können, er muss es erläutern können, er muss es umsetzen können, damit er dann nachher einen Sanierungsplan draus ableiten kann. Das lernt er erst mal alles bei uns. D.h. Dienstleistungs-Know-How gut, Markt gut, Produkte, die dafür da sind, anerkannt, alle geprüft, ob das jetzt unsere Calciumsilikatplatten sind, baubiologisch geprüft, bauaufsichtliche Zulassung, Materialprüfanstalten geprüft, etc. etc. Dann gibt es ein Intranet, wo wir von Leistungsverzeichnissen über Preisempfehlung über alles was dazugehört -	3.1.0
364	W:	Handbücher gibt es auch?	3.4.0
365	O:	Ja, Handbücher, ist alles heute Intranet.	3.4.0
366	W:	Aber der Lizenznehmer hat keines?	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
367	O:	Doch, der kann in Teilbereiche einsehen.	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
368	L:	Die Preise wird er wohl einsehen können.	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
369	W:	Na ja, das ist -	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
370	O:	Also, Rabatte werden nicht eingestellt im Intranet, sondern er hat dort Muster-Leistungsverzeichnisse, wo er seinen Materialeinkauf und seinen individuellen Stundenverrechnungssatz ermitteln kann und muss es nur noch addieren. Er hat Preisspannen, marktübliche Spannen, wo wir unseren Partnern gesagt haben, was nimmst Du, was nimmst Du und geben dann wieder einen Preisspiegel hin und sagen, unsere Leistung wird in der Regel zwischen – von – bis verkauft, wo er wieder überprüfen kann, ob das, was er kalkuliert hat, ob er dort wieder im Mittel drin liegt und so gibt es eine Vielzahl von Hilfestellungen in dem Bereich. Dazu kommt dann eben das umfangreiche Marketingpaket von – bis. Es gibt, ich sage einmal, es gibt nichts, selbst wenn er einen Radiospot schalten möchte, wir haben vorgefertigte Radiospots, er kann selbst einen Fernsehspot irgendwo schalten, was ziemlich unwahrscheinlich ist. Wenn er Straßenbahn-Werbung machen möchte, dann kriegt er die auch.	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
371	W:	Das betrifft ja nur Franchisenehmer natürlich?	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
372	O:	Nein, auch Lizenznehmer, aber dann für den jeweiligen Bereich.	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
373	W:	Ah so, für den Produktbereich.	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
374	O:	Genau, immer für den reduzierten Produktbereich.	1.3.0.1, 3.2.0, 3.4.0
375	L:	Muss er da was extra zahlen, der Lizenznehmer?	1.3.0, 1.3.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
376	O:	Standardwerbeinstrumente, also wenn er jetzt einen Radiospot ... Unser Berchtesgadener Partner, da ist so ein kleiner Radiosender, der schaltet so etwas, dann muss er für den Radiospot in dem Fall nichts bezahlen, aber er muss natürlich die Schaltungskosten regional vor Ort betreiben. Wenn er z.B. aber größere Aktionen macht und er will jetzt 10.000 Hauswurfsendungen verteilen, dann hat er schon die Produktionskosten, die Verteilungskosten, das muss er dann jeweils tragen. Das gilt aber sowohl für Franchisenehmer als auch für Lizenznehmer. Der Unterschied ist nur, dass der Franchisenehmer aus dem Werbetopf wieder entsprechende Zuschüsse bekommt.	1.3.0, 1.3.0.2
377	W:	Der Franchisenehmer zahlt ja regelmäßig die Gebühren, der Lizenznehmer nicht, oder?	1.3.0, 1.3.0.2
378	O:	Genau, bis auf diese kleinen – bzw.	1.3.0, 1.3.0.2
379	W:	Die Gebühren sind die schon inkludiert in der anderen -?	1.3.0, 1.3.0.2
380	O:	Nein, ein Franchisenehmer zahlt 150.- Euro Werbegebühr.	1.3.0, 1.3.0.2
381	W:	Zu den 500.-?	1.3.0, 1.3.0.2
382	O:	Mhmm, genau. Damit der dann nicht das Gefühl hat, er zieht die Lizenznehmer, die ja in gewissen Rahmen auch davon profitieren, kriegt er wieder für ganz gezielte Maßnahmen vor Ort, z.B. also er kriegt jetzt über den Werbetopf 2 x 10.000 Hauswurfsendungen finanziert über den Bereich.	1.3.0, 1.3.0.2
383	W:	Eine Zwischenfrage: stellt sich da nicht das Problem, wenn der Franchisenehmer sozusagen überregionale Werbung mitfinanziert, gibt es sozusagen theoretisch sozusagen Schwarzfahrer, weil die Lizenznehmer zahlen nichts, aber es wird ja die Marke trotzdem beworben -	4.2.2, 1.1.5.1, 4.5.0.1
384	O:	Das stimmt. Ja, das haben wir aber auch wieder abgefedert, indem wir den Partnerbeirat, der genau dieses Thema aufgeworfen hat, gesagt haben, pass auf, wir legen aber unsere Warenumsätze, die wir mit dem Lizenzbereich machen, offen und geben eine prozentuale Rate von unserem Nutzen, den wir als Zentrale haben, in den Topf wieder mit rein.	4.2.2, 1.1.5.1, 4.5.0.1
385	W:	Ahso.	4.2.2, 1.1.5.1, 4.5.0.1
386	O:	Damit kriegen wir die argumentativ auch – wobei das ja auch in Ordnung ist. Jetzt kann man sagen, ja, was ist mehr wert. Also ihr gebt ein paar 10.000 Euro rein und da habt ihr vielleicht eine Million Nutzen. Irgendwo steht das in einem Verhältnis, nur -	4.2.2, 1.1.5.1, 4.5.0.1
387	W:	Das Problem ist nur, dass der Lizenznehmer das vielleicht nicht so sichtbar sieht auf seiner Rechnung direkt.	1.1.5.1, 1.3.0.1, 1.3.0.2
388	O:	Genau.	1.1.5.1, 1.3.0.1, 1.3.0.2
389	W:	Der Franchisenehmer hat das natürlich monatlich auf der Rechnung drauf.	1.1.5.1, 1.3.0.1, 1.3.0.2
390	O:	Klar, dafür kriegt er im Warenbezug wieder deutlich günstigere Konditionen (lacht).	1.1.5.1, 1.3.0.1, 1.3.0.2
391	W:	Ah so, das ist beim Bezugsquellen ...	1.1.5.1, 1.3.0.1, 1.3.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
392	L:	Es gibt also ein paar Stellschrauben, wo man drehen kann, nicht?	1.1.5.1, 1.3.0.1, 1.3.0.2
393	O:	Ja, das muss man ja auch machen, weil Sie müssen ja in beide Richtungen ausgewogen ... Am Anfang stand ja für uns wirklich erst einmal die Frage: wie kommuniziert man ein Lizenzsystem, weil alles, was Sie jetzt fragen und sagen, wie sehen das die Franchisenehmer? Ist das jetzt die Billigschiene bei Getifix und ich bin in der teuren Schiene? Dafür müssen Sie Antworten haben, also muss man das ganz genau austarifieren und eben auch gucken, was ist gerecht, was wird vom Markt angenommen und man muss ganz klar sagen: jetzt arbeiten wir 4 Jahre damit und wir haben kein Troubles. Am Anfang haben wir das relativ offensiv durchgestellt, haben ERFA-Tagung einberufen und haben dann gesagt, wir stellen euch ein neues System vor, damit Ihr auch wisst, was passiert. Da kamen ein paar Fragen, aber es kam überhaupt nicht, dass man jetzt sagt, jetzt rebellierte irgendjemand, weil die relativ schnell auch erkannt haben, das ist ja für mich, in meiner individuellen Situation überhaupt keine Verbesserung.	4.2.2, 4.1.2, 1.1.8
394	L:	Keine Verschlechterung.	4.2.2, 4.1.2, 1.1.8
395	O:	Und auch keine Verschlechterung.	4.2.2, 4.1.2, 1.1.8
396	L:	Ich glaube, das wäre eher das Problem, die Verschlechterung.	4.2.2, 4.1.2, 1.1.8
397	O:	Genau. Ich glaube, der wichtigste Punkt war der, was alle erst mal mehr oder weniger gefragt haben: wie, da setzt ihr jetzt in mein Vertragsgebiet einen Lizenznehmer rein?	4.5.0, 4.2.0.1
398	W:	Ich sage Ihnen ja, es ist die Frage, ob nicht langfristig das Netzwerk so dicht wird, dass da ein Gedränge auftritt und der Einzelne wahrnimmt plötzlich, dass er da dazwischen drinsitzt. Bisher hat er das nicht so wahrgenommen -	4.5.0, 4.2.0.1
399	O:	Durch dieses Programm, das ich angesprochen habe, habe wir da eine relativ gute Streuung. Es kann immer sein, dass ein Franchisenehmer, der ganz alleine in Frankfurt war, im Umkreis von 50 km keinen Partner hatte und auch alle Anfragen aus der Region noch mitgenommen hat, der wird auch nicht begeistert sein, wenn 50 km irgendwo weiter weg einer da ist. Also, wenn es danach geht, möchte jeder die Republik haben. Das funktioniert eben nicht.	4.5.0, 4.2.0.1
400	W:	Das ist klar. Na gut, das waren diese Property Rights Fragen. Gebühren, das haben wir.	0.0
401	L:	Na die Frage ist, wie hat es sich im Laufe der Zeit verändert, das wäre wichtig.	1.3.0
402	W:	Was?	1.3.0
403	L:	Die Einstiegsgebühren und die umsatzabhängige Gebühr. Also ich habe verstanden -	1.3.0
404	O:	Die Einstiegsgebühren -	1.3.0
405	L:	auf 13.000 Euro, nicht?.	1.3.0
406	O:	Genau, wobei wir im nächsten Jahr darüber nachdenken, die vielleicht geringfügig auch ein bisschen zu erhöhen in dem Bereich.	1.3.0, 3.2.0, 4.1.0
407	L:	Erhöhen?	1.3.0, 3.2.0, 4.1.0
408	O:	Ja. Aber meistens geht die Erhöhung der Franchise-Gebühr dann auch mit irgendwelchen Verbesserungen einher.	1.3.0, 3.2.0, 4.1.0
409	W:	Nun, das ist klar.	1.3.0, 3.2.0, 4.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
410	O:	Das heißt, also wir haben z.B. irgendwann diese Marketing – weil wir gesagt haben, och, wenn der nur – das kriegt der auch finanziert, dieses Paket. Dann soll er am Anfang, da kriegt er einen Kontokorrent – aus laufendem Geld soll er Marketing-Maßnahmen finanzieren. Da haben wir gesagt, nee, da machen wir bestimmte Standard-Maßnahmen, wo wir wissen, die laufen an sich ganz gut, damit generieren wir auch Anfragen, die packen wir mit rein und die machen wir auch gleich so, dass wir von der Zentrale aus quasi die uns schon finanziert haben, damit wir also dann auch bei den Partnern umsetzen können.	1.3.0, 3.2.0, 4.1.0
411	W:	Die ökonomische Theorie sagt ja auch einfach, diese Gebühr wird erhöht, wenn das System Know-how stärker wird in bestimmten Positionen.	1.3.0, 3.1.0, 3.2.0
412	O:	Genau, das ist jetzt keine Margenverbesserung für uns, sondern es ist eine Unterstreichung der Systematik in dem Bereich, aber 13.000.- ist momentan Stand der Dinge.	1.3.0, 3.1.0, 3.2.0
413	L:	Und wie viel war sie Mitte der 90er Jahre?	1.3.0
414	W:	Das haben wir eh gesagt.	1.3.0
415	L:	Nein, das haben wir noch nicht gesagt.	1.3.0
416	O:	Wir waren einmal in der Spitze teurer. Wir waren mal in der Spitze bei 35.000 Mark, also sagen wir einmal 17.000 bis 18.000 Euro in dem Bereich. Da muss man aber dazu sagen, wir sind ja nicht ganz im luftleeren Raum alleine, wir haben noch einen Wettbewerber, auch ein Franchise-Geber, die heißen Isotec.	1.1.5, 1.3.0
417	W:	Ahso, das ist der Wettbewerber.	1.1.5
418	L:	Das ist gut, weil ich wollte gleich nachher nach dem Wettbewerb fragen.	1.1.5
419	O:	Es gab einmal 2 oder 3 sogar, Isotec ist aber an sich der, wo wir am ehesten am Markt Parallelen aufweisen. Die machen Bauwerksabdichtung, dann haben die irgendwann unsere Calciumsilikatplatte mit übernommen. Bevor der Sohn unseres Inhabers die Werbeagentur aufgemacht hat, war eine Kölner Agentur, dann hatten wir die irgendwann nicht mehr und die Agentur ist dann zu Isotec gegangen und hat gesagt, och, Mensch macht doch mal hier die Platten, da macht Getifix gute Geschäfte mit, na ja, so ist das eben halt. Also, heute haben die auch so eine Platte, die sind relativ identisch aufgestellt, aber in der Abdichtung nur mit einem ganz speziellen Verfahren, ob man davon etwas hält oder nicht, ist auf Parafinbasis.	1.1.5
420	W:	Das sind Franchise-Geber?	1.1.5
421	O:	Das ist ein Franchise-Geber-System mit rund 50 Partnerbetrieben.	1.1.5, 1.3.0
422	W:	Ist ein deutsches System?	1.1.5, 1.3.0
423	O:	Ist ein deutsches System, die sitzen in Bergisch-Gladbach bei Köln. Die geben natürlich auch wieder Einstiegspreise vor. Wenn die am Markt reagieren und es kommt jetzt irgendein Existenzgründer und der macht sich Gedanken darüber, ich mache mich im Baubereich selbständig, dann kommen gar nicht viel Systeme in Frage, da haben wir Isotec und Getifix. Wenn wir dann bei, sagen wir mal, 20.000.- Euro liegen und der bei 10.000.-, dann ist alleine das unter Umständen schwer – also versuchen wir uns schon immer relativ anzugleichen. Momentan ist Isotec eine ganze Ecke teurer, weil die irgendwann einmal deutlich erhöht haben, ich weiß zwar nicht warum und wieso, aber die liegen momentan bei 18.000.-, wir bei 13.000.-. Jetzt gucken wir erst einmal, wie die nächstes Jahr reagieren.	1.1.5, 1.3.0
424	W:	Naja gut, es gibt so eine Aussage, da würde ich sagen, je stärker ein System ist, desto höher ist die Einstiegsgebühr und auch die Höhe der durchschnittlich laufenden Gebühren. Wie auch immer, ob das stimmt oder nicht, aber durchschnittlich -	1.3.0, 3.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
425	O:	Ich glaube, das wird aber durch alle praktischen Untersuchungen, würde das, glaube ich, widerlegt werden. Der Herr Tietjen war ja selbst jahrelang Vorstand vom Deutschen Franchise-Verband und die haben dann ja geprüft die Systeme, die auch neu aufgenommen werden müssen. Wenn Sie dann teilweise gucken, was da für jämmerliche Systeme Einstiegsgebühren, die sind jenseits von – da müssten die ja top aufgestellt sein.	1.3.0, 3.1.0
426	W:	Ja, ja, ist sicher.	1.3.0, 3.1.0
427	L:	Es geht auch um das Signal. Das ist wie wenn Sie ein hochwertiges Produkt billig verkaufen -	4.2.2, 1.3.0, 3.1.0
428	O:	Aber man muss eben auch irgendwo bei der Einstiegsgebühr – also, das ist mein pragmatischer Ansatz, der theoretische mag richtig sein. Ich glaube, dass natürlich irgendwo – wenn sich nichts ändern würde am Marktumfeld und man wird besser, muss man auch die Einstiegsgebühr erhöhen. Das würde ich genauso unterstreichen. Wenn sich aber das Marktumfeld ändert und ich komme von der Hochkonjunktur in tiefste Rezession und die Banken sagen, ich finanziere ja bei einer Einstiegsgebühr Luftgeld. Da kann man sagen, das sind Vorleistungen der Zentrale und was da alles in der Theorie dann immer irgendwo kommt, aber für die Bank steht keine Sicherheit dagegen. Wenn die sagt, hier, wenn da irgendwo wenigstens irgendwo noch 20 Geräte dahinter stehen, die irgendeinen Wert haben, ob man die verwerten kann oder nicht, aber da wird 13.000.- oder 18.000.- für Know-How irgendwo, das wird über 10 Jahre aktiviert nachher.	4.2.2, 1.3.0, 3.1.0
429	L:	Man kann es nicht klagen, einpfänden oder sonst wie verwerten, das ist fort.	4.2.2, 1.3.0, 3.1.0
430	O:	Genau. Also, muss man auch solche Faktoren, glaube ich, schon mit rein.	4.2.2, 1.3.0, 3.1.0
431	W:	Gut, zu den einzelnen Punkten.	0.0
432	L:	Ich habe da noch eine Frage: die variable, die umsatzabhängige Gebühr.	1.1.0.1, 1.3.0
433	O:	Heute haben wir keine umsatzabhängige mehr.	1.1.0.1, 1.3.0
434	L:	Oh. Wir hatten 5 bis 1%, je nach Höhe gestaffelt.	1.1.0.1, 1.3.0
435	O:	Das sind Altverträge, die nach und nach alle umgestellt wurden. Heute haben wir in der Regel 500.- Euro. Es gibt noch einige Ausnahmen, das kommt immer so ein bisschen drauf an. Also wir haben jetzt z.B. einen Vertrag, der hat noch die alte Regelung, hat aber dafür ein größeres Gebiet bekommen. Also, auch solche Faktoren – der sitzt in der Nähe von Offenburg, Baden-Baden. Der sagt, ich will Freiburg noch mit haben. Bevor ihr da jemanden reinsetzt, ich mache da ein separates Büro auf, da sitzt auch jemand -	1.1.0.1, 1.3.0
436	W:	Zwischenfrage. Haben Sie da so eine Multi-Unit Franchising oder wie das im Englischen heißt, wenn ein Franchisenehmer mehrere Outlets hat?	5.1.0
437	O:	An sich in der Regel nicht. Es gibt so 2 bis 3, die dann noch ein Büro aus Servicegründen woanders mit aufgemacht haben. Das ist z.B. Isotec, die machen so etwas.	5.1.0
438	W:	Ich verstehe.	5.1.0
439	O:	Ob das wirklich mehr bringt sei dahingestellt.	5.1.0
440	W:	Ja, wenn man Franchising langfristig als Erfolgskonzept macht, wahrscheinlich sogar, weil man da eine stärkere Kundenbindung und -orientierung hat und der Franchisenehmer seine Investitionen besser hereinbringt möglicherweise.	5.1.0
441	O:	Möglich.	5.1.0
442	L:	Heute 0% umsatzabhängig, Sie haben da nur mehr diese monatliche Gebühr.	1.3.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
443	O:	Richtig, eine reine feste Gebühr.	1.3.0
444	W:	Und die Produkte – früher war weniger Produktbindung beim Bezug der Franchisenehmer und heutzutage stärker?	1.3.0, 1.3.0.1
445	O:	Und die zieht an. Die Produktbindung zieht an. D.h. also die Verträge sagen – auch dort gibt es immer Aufweichung, weil die Schwierigkeit an der ganzen Sache ist, wenn Sie sagen zu 100%, das ist sowieso schwierig, aber Sie haben immer mal wieder Ausschreibung, wo einer der starken Lieferanten-Wettbewerber in irgendeiner Ausschreibung vorgesehen ist. Dann sagt der Architekt, Du kannst jetzt alternativ anbieten, was du willst, das ist vielleicht auch erlaubt, aber nehmen tue ich dich dann nicht mehr. So jetzt sagen Sie als Franchise-Geber oder als System-Geber, du darfst aber nur unser Produkt nehmen. Dann sagt der, das heißt mit anderen Worten, du verbietest mir jetzt, diesen Auftrag zu machen. Das geht nicht. Im privaten Bereich ist das überhaupt völlig unproblematisch, weil da bestimmt ja der Betrieb selbst, aber sobald Sie im gewerblichen Bereich sind, können Sie das nicht so 100% durchziehen. Die Klausel halten wir uns auch offen und reden auch mit dem Betrieb.	1.1.5, 1.3.0.1, 1.3.5.2
446	W:	Aber das ist auch eine Frage, diese Agency Theorie, die sagen halt, das machen wir auch aus Gründen der Qualitätssicherung natürlich, weil Sie sonst überhaupt keine Handhabe haben über Qualitätssicherung am Outlet, wenn Sie nicht die entsprechende Produktbindung bei den richtigen Produkten haben.	4.3.0
447	L:	Die Frage ist, wie substituierbar das Material ist. Wenn das ohnehin jeder Fachmann weiß, das ist ein und dasselbe wie das Produkt von dem und dem Baustoffproduzenten ...	4.3.0
448	O:	Kommt sicherlich auch einmal drauf an. Also, in den Kernbereichen ist es, da wo wir unsere Alleinstellungsmerkmale darstellen, da wird Ihnen das gar nicht gelingen. Wenn Sie eine Außenabdichtung haben, wo es nur darum geht, ein bisschen Bitumen-Dickbeschichtung draufzuschmieren, da können Sie 20 andere Eimer nehmen, da ist letztendlich mehr oder weniger das gleiche drinnen. Da drüber zu argumentieren und zu sagen, du musst aber unbedingt, wenn das öffentlich ausgeschrieben ist, also das ist dann schwierig. Aber das sind Ausnahmen. Die Regel ist, das Produkt muss von uns genommen werden.	4.3.0
449	L:	Mhmm. Sie haben ja dieses Aldi-Prinzip, damit kann man es ja eh relativ gut vermarkten, denke ich mir.	1.1.0.3
450	O:	Gut, wobei auch selbst wenn Sie Aldi haben, es gibt immer noch jemanden, der auch wieder günstiger als Aldi ist. Wenn einer nur auf das Preissegment sieht und sucht wirklich das Allerbilligste und es gibt auch noch gerade einen Baustoffhändler, der sagt, hier müssen 2 Paletten raus, nimm sie hin irgendwo. Also es gibt immer Gründe warum etwas noch anders geht, also das muss ich Ihnen schon -	1.1.0.3
451	L:	Nur zu welchen Kosten. Wie lange müssen Sie suchen, um so etwas zu finden.	1.1.0.3
452	O:	Wissen wir ja alle -	1.1.0.3
453	W:	Zur Kontrolle, wir sind jetzt sozusagen bei dieser Agency Befragung. Hier geht es um die Frage wie Sie die Kontrolle aufrecht erhalten und die Frage ist, wie kontrollieren Sie die Umsätze. Gibt es da direkte Intranet-Abrechnungssysteme oder wie läuft die Kontrolle der einzelnen Partner ab?	1.3.0, 4.2.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
454	O:	Gar nicht. Also jetzt muss man wieder unterscheiden zwischen Franchise- und Lizenzbereich. Beim Franchise-Bereich war es früher, wo wir umsatzabhängig waren, so, dass jeden Monat auch die Umsätze gemeldet worden sind, da war es einfach bzw. da war es schwer. Heute ist es einfach. Heute habe ich eine laufende Gebühr. Im Prinzip müsste ich die Umsätze gar nicht mehr gemeldet bekommen und das, was maßgeblich in erster Linie ist, ist ja der Warenumsatz, den der Partnerbetrieb mit uns	1.2.0.3, 1.3.0, 4.2.5
454	O:	tätigt. Beim Lizenznehmer spielt das eine wesentlich wichtigere Rolle, weil beim Lizenznehmer ist ja der Nutzen, den wir als Zentrale, oder wie werthaltig ein Lizenznehmer von uns ist, hängt ja von dem Warenumsatz ab, den er mit uns tätigt. Den Bereich gucken wir uns natürlich genau an. Wenn einer über 2 Jahre Null Umsatz macht oder irgendwo unter 100.- Euro ist, dann muss der damit rechnen, dass wir da doch schon relativ frühzeitig sagen, wenn das so weitergeht, dann können wir den Tag am Kalender ankreuzen, wo wir nicht mehr zusammen arbeiten.	1.2.0.3, 1.3.0, 4.2.5, 4.4.0
455	W:	Es gibt keinen Minimum-Umsatz, sozusagen?	1.1.0.3, 1.2.0.3, 1.3.0, 1.1.8
456	O:	Nein, wir haben keine Mindestabnahmemengen, weil das würde verkäuferisch auch sehr problematisch sein. Weil dann verkaufen Sie erst ein günstiges System und hinterher drücken Sie dem 10.000.- Euro Mindest-... – Da sagt der: aha, also da holt er es sich wieder! Also das Lizenzsystem ist extrem – das heißt nicht, dass im Vergleich dazu Franchising das nicht ist – aber das Lizenzsystem ist extrem ehrlich. Es ist unheimlich transparent und es ist für den Betrieb, also der Betrieb weiß ganz genau, worauf er sich einlässt. Der sagt auch, selbst wenn ich nichts kaufe, dann muss ich fürchten, die schmeißen mich wieder raus. Die gucken sich bestimmt kein zweites Jahr an, aber ich habe keine Abnahmeverpflichtung, ich habe keine Nachzahlungsverpflichtung usw. und so fort.	1.1.0.3, 1.2.0.3, 1.3.0, 1.1.8
457	L:	Und der hat minimale laufende fixe Kosten.	1.1.0.3, 1.1.8
458	O:	Genauso ist es.	1.1.0.3, 1.1.8
459	W:	Na gut, das Anreizsystem erscheint mir relativ effizienter zu sein, weil es von Seiten der Lizenznehmer und vor allem auch von Seiten der Franchisenehmer – wenn sie da fixe Beträge zahlen müssen, da hat er einen höheren Anreiz, den Rest des Umsatzes dann dafür einzustreifen, das war sicher vorher durch die relativ höheren umsatzabhängigen Gebühren ein Demotivationseffekt vielleicht.	1.1.0.3, 4.2.2, 1.3.0
460	O:	Heute haben sie natürlich mit einer festen Gebühr – es ist immer die Frage, wer dann demotiviert ist (lacht). Relativ freut sich natürlich die Zentrale. Nur auf der anderen Seite ist natürlich eine feste Gebühr, die von vornherein im Rahmen einer Zusammenarbeit nie in Frage gestellt wird, und man sagt, ja das müssen die einfach haben, damit sie einen vernünftigen Service erbringen, die geht ja mit den Umsätzen prozentual runter. Das ist natürlich immer motivierend.	1.1.0.3, 4.2.2, 1.3.0
461	W:	Ja, freilich, das ist klar. Aber Sie brauchen sozusagen die unternehmerischen Anreize im dezentralen Markt und wenn Sie die natürlich abwürgen, ist das eine Frage, ob das langfristig ein gangbarer Weg ist für Franchising.	1.3.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
462	L:	Da gibt es auch alternative Konzepte. Die stellen nicht auf umsatzabhängige oder fixe Gebühren pro Monat oder wie auch immer ab, sondern auf Gebühren, die in Abhängigkeit von dem potentiellen Markt oder dem Marktertrag abstellen. Da sagt die Theorie dazu, das sind eigentlich die optimalsten. Es kommt dann nicht zu suboptimalen Lösungen. Die Schwierigkeit ist eher die, zu sagen, was ist denn der optimale Marktertrag? Je besser er zu diesem Optimum hinkommt und je besser er diesen potentiellen Markt ausschöpft, desto höher ist auch sein Ertrag, desto höher ist auch dann die Vergebühnung für den Franchise-Geber. Das wäre, sage ich einmal, in Ihrem Fall ein bisschen schwierig, weil Sie verkaufen ja ein Produkt, das man als Kunde ja nicht jeden Tag braucht oder einmal im Monat, oder was auch immer.	1.3.0
463	O:	Kann sein. Also, ich kann mir so was vorstellen, dass so was bei McDonald oder bei OBI oder bei solchen Systemen eher zum Tragen kommt als bei uns. Da ist alleine schon die Bestimmung schon sehr, sehr problematisch. Das sehe ich bei uns nicht als praktikabel an.	1.3.0
464	W:	Gut, eine Frage, wir haben da mehrere schon diskutiert, wir müssen nicht alle wiederholen, 26, was ich da habe. Mit welchen Methoden verhindern Sie, dass Franchisenehmer oder Lizenznehmer den Ruf des Getifix-Systems beschädigen? Naja, das liegt eigentlich vor allem daran, dass sie eine fixe Bezugsbindung haben ...	4.3.2
465	L:	Das heißt ja noch nichts, weil wenn man sich die Newsgroups ansieht, wo Kunden sehr unzufrieden sind und dann sagen, da war jetzt Getifix bei mir und die waren zu spät und der Bauarbeiter war betrunken oder was immer, dann haben Sie nicht als Bezugsquelle den schlechten Ruf ...	4.3.2
466	O:	Genau, da muss man ganz klar sagen: jetzt kommt es immer genau drauf an. Weil der Warenbezug muss ja nicht unbedingt rufschädigend sein. Wenn jetzt einer Bockmist macht vor Ort, dann haben wir dort letztendlich so gut wie gar keinen Einfluss drauf. Weil wir können im Prinzip nur vorher ansetzen, indem wir sagen, wir lassen den möglichst so gut wie es nur irgendwie geht qualifiziert raus, damit bestimmte Probleme gar nicht erst entstehen. Nur, wenn Sie mal überlegen, bei der Anzahl der Betriebe, die wir haben und die beschäftigen im Schnitt, sagen wir, nur 5 Mitarbeiter – das wird also deutlich höher sein – dann haben Sie 3.500 bis 4.000 Leute draußen, die jeden Tag irgendwo auf Baustellen mit Kunden durch die Gegend flitzen. Darauf kann ich weder ein Controlling-System aufstellen, ich kenne auch nicht die Objekte. Das muss man auch einmal sagen. Da müsste ich ja eine Objektdatenbank haben, das jeder der Betriebe, also das würde aber wieder in einem Lizenzsystem nicht funktionieren, weil der Lizenznehmer sagt, also so weit öffne ich mich nicht, du bist immer noch aus meiner Sicht mehr oder weniger, du bist zwar ein Lizenzgeber, aber du bist auch gleichzeitig Lieferant, dich geht das nichts an, wo ich die Produkte verarbeite.	4.3.2
467	L:	Da ist auch die Schädigung nicht so groß -	4.3.2
468	W:	Ja, würde ich sagen. Bei einem Lizenznehmer ist ja der Markenname dann nicht so beschädigt.	4.3.2
469	L:	- das verbindet man dann ja auch nicht mit Getifix.	4.3.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
470	O:	Also in der Regel, in der Praxis, auch wenn das Abzüge in der B-Note für ein System gibt, sind wir ja nicht dabei. Aber, das muss man ganz klar sagen, wir kommen in der Regel nur dann dahinter, wenn sich der Kunde direkt an uns wendet. Wenn der sagt, ich habe mich damals an euch gewandt, ich habe über euer Portal oder auch über direkte Vermittlung den und den Handwerksbetrieb empfohlen bekommen und der hat Mist gemacht. Wenn es wirklich gravierend ist, dann können Sie davon ausgehen, dann kriegen wir das mit. Dann wendet sich der Kunde in der Regel auch an uns. Dann kann ich reagieren, aber sonst -	4.3.2, 4.4.0
471	L:	Okay, nehmen wir an, das kommt. Welche Sanktionsmöglichkeiten haben Sie? Können Sie den Vertrag kündigen?	4.4.0, 1.3.2
472	O:	Ja.	4.4.0, 1.3.2
473	L:	Wie schnell?	4.4.0, 1.3.2
474	O:	Kann ich. Letztendlich kommt es sicherlich immer – Also ich glaube, das ist eine Frage, die von der Rechtssprechung abhängig ist. Das hängt vom Grad des Verstoßes ab. Also auch mit den Fristen und den Nachbesserungen. Es gibt ja gesetzliche Regelungen, die Sie auf jeden Fall in gewissem Rahmen auch irgendwo, wenn es sehr gravierende Verstöße wären, die also wirklich Beruf und Image schädigen im höchsten Maße, dann würde ich sagen, dann wirkt eine Kündigung auch fristlos. Auf der anderen Seite, wenn der nur einmal bei einem Kunden die Horizontalsperre falsch angebracht hat und der muss nachbessern und er tut das, dann gibt es hier überhaupt keine Handhabe. Also, ich würde einmal sagen, da wo es wirklich gravierend ist, wenn in einem systemrelevanten Produktbereich der z.B. mit unserem System, mit unseren Werbeinstrumenten, mit unseren Marketinginstrumenten, mit unseren Prospekten, mit allem drum und dran arbeitet, und dann nimmt er nachher irgendeine billige Pampe und haut das dann rein, dann betrügt er nämlich den Kunden und dann würde ich sagen, dann sind wir genau an dem Punkt, wo ich auch nicht mehr viel Spielraum sehe, anders zu handeln, als den raus zu schmeißen.	4.4.0, 1.3.2
475	W:	Ja, aber gibt es wenig empirische Fälle, oder?	4.2.2, 4.3.2
476	O:	Ja, es gibt Fälle.	4.2.2, 4.3.2
477	W:	Ja, aber nicht ...	4.2.2, 4.3.2
478	O:	Der konkrete Fall, wo wir uns dann allerdings immer noch gesagt haben, pass auf, hat keinen Sinn. Dann habe ich immer noch den Betreuer hingeschickt, aber wenn ein Kunde sich beschwert hat und gesagt hat, ich habe das und das Angebot bekommen, ich habe ein Getifix-System sowieso angeboten bekommen und man guckt hinterher nach und man stellt fest, der hat das Material gar nicht bei uns gekauft. In dem Augenblick ist natürlich auch der Beweis und alles irgendwo angetreten, wo wir dann gesagt haben, pass auf, was hast du denn – da sagt der, du ich habe das und das da genommen. Da hört der Spaß auf, das machen wir nicht. Haben wir auch kommuniziert sogar. Wir haben ein eigenes Geti-Mail, d.h. also wir verfassen alle 1 bis 2 Monate auch noch mal neben dem Rundschreiben, was man sowieso immer so macht und der ERFA-Tagung, haben wir auch so ein Mail, wo wir als Information reingeschrieben haben, den haben wir rausgeschmissen – sonst kommuniziert man immer nur angenehme Sachen - da haben wir bewusst mal gesagt, machen wir das. Hat natürlich auch einige aufgeschreckt. Genau das wollten wir aber erreichen, dass andere gar nicht erst auf blöde Ideen kommen.	4.2.2, 4.1.2, 4.3.2
479	L:	Okay, jetzt machen Sie die Qualitätsabsicherung in dem Sinne immer über die Bezugsquellen?	4.3.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
480	W:	Im Prinzip ist es das System. Sie brauchen eigentlich nicht wirkliche Kontrollen, wenn sie eine Zusicherung haben und zusätzlich, wenn sie fixe / variable Gebühren, einen fixen Satz rechnen, ist das auch ein zusätzlicher Anreiz.	1.1.0.3, 4.3.2
481	O:	Wo wir dran denken, das ist aber noch keine gelebte Praxis, aber wo wir dran denken, ist im Rahmen der Qualitätssteigerung des Abdichtungssystems, dass wir sagen, die Partnerbetriebe, die sich zu einer bestimmten Aufstockung und Steigerung ihrer Qualität verpflichten geben wir in eine erweiterte Produkthaftung, gehen auf 10 Jahre Gewährleistung. Die Objekte muss uns der Partner melden und diese Objekte werden stichprobenartig von uns a) einmal überprüft. D.h. dort fährt ein Techniker auch noch mal vorbei und gleichzeitig kriegt auch der Kunde von uns eine Urkunde, wo die Produkterweiterung auch gemeldet wird. D.h. da habe ich das. Das kann ich nicht auf das Gesamtsystem ausweiten, sondern das kann ich nur in dem Produkt, wo einer wirklich sagt, ich arbeite da mit.	1.1.0.3, 4.3.2
482	W:	Das ist aber nur auf dieser Sonderseite drauf.	1.1.0.3, 4.3.2
483	O:	Das ist dann nur für ganz spezielle Systeme erst mal.	1.1.0.3, 4.3.2
484	L:	Also auf Schimmelpilz kann man keine 10 jährige Produkthaftung geben. Wenn der jetzt sehr dichte Fenster hat -	1.1.0.3, 4.3.2
485	O:	Auf die Produkte können Sie schon. Sie können auf die Calciumsilikatplatten, die wir verarbeiten – wenn die z.B. eingesetzt werden, dann können wir in der Tat sagen, wenn die eingesetzt wird, vermeiden wir die zukünftige Kondensatbildung. Dann können wir auch sagen, also an der Stelle wird kein Schimmel wieder entstehen. Das wird aber nicht funktionieren mit Desinfektion, weil da kommt es immer wieder durch, dann wirkt das nur – das ist die Frage, wie hoch haben sie das Umfeld vergiftet damit nicht der Schimmelpilz gleich wieder nachwächst. Wenn Sie aber die bauphysikalischen Grundlagen des Gebäudes verändern, dann können Sie es auch durchaus geben.	1.1.0.3, 4.3.2
486	W:	Jetzt zu anderen Vertragsklauseln, dass wir die hier auch abdecken. Welche Klauseln haben Sie im Franchise-Vertrag, abgesehen von Gebühren, Wettbewerbsklausel haben wir schon besprochen. Haben Sie da sehr explizite Regeln?	1.3.5.1
487	O:	Nein, wir haben so einen Passus, von dem, ich glaube, haben wir in den ganzen Jahren noch nie Gebrauch gemacht haben.	1.3.5.1
488	W:	Alleinvertriebsklauseln haben Sie für Franchisenehmer. D.h. er darf, wenn er Franchisenehmer wird, nur Ihre Produktparte als Betrieb führen oder darf er etwas anderes auch?	1.3.5.3
489	O:	Richtig. Nein, ausschließlich unseren Bereich.	1.3.5.3
490	L:	Haben Sie eine Wettbewerbsklausel, dass da drinnen steht, er darf nicht innerhalb von 5 Jahren zu Isotec wechseln oder so?	1.3.5.1
491	O:	Nein, so nicht, so explizit nicht.	1.3.5.1
492	W:	Gebietsschutzklausel haben Sie, haben Sie gesagt.	1.3.5.4
493	O:	Ja, haben wir.	1.3.5.4
494	W:	Optionsklausel bei Ablauf oder Beendigung für Ihr System. Es gibt viele Systeme, die eine Optionsklausel haben, wenn Sie das Outlet jetzt als Zentrale übernehmen wollen, der nächste neue Partner kann nicht da als dezentraler Franchisenehmer das weiter vermitteln.	1.3.5.5
495	O:	Solche haben wir auch mit drin. Wir zahlen ja mal eine Rechtsanwalts-Sozietät hier, also eine laufende Überwachung. D.h. wenn sich irgendwo im Franchise-Recht etwas ganz Gravierendes tut, wo man sagt, das macht sich ganz schlau in unseren Verträgen,	1.3.5, 1.3.5.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
495	O:	haben wir auch diese Verträge – Altverträge haben wir nicht automatisch dadurch nachgebessert, aber das was hinzugekommen ist, da haben wir im Prinzip über die Jahre immer wieder neue Sachen auch mit reingenommen und versucht, so den Vertrag immer auf dem Laufenden zu halten.	1.3.5
496	W:	Zu den Gebühren eine Zusatzfrage, fällt mir ein. Sie haben gegenüber allen Partnern eine einheitliche Gebührenregelung. Es gibt nicht Partner, die jetzt geringere oder weniger Gebühren zahlen, sondern es gibt da eine Standardregel für die Partner?	1.3.0, 1.3.5
497	L:	Ich fürchte, wenn sich das so verändert im Laufe der Zeit ...	1.3.0, 1.3.5
498	O:	(lacht)	1.3.0, 1.3.5
499	W:	Nein, wenn Sie jetzt haben -	1.3.0, 1.3.5
500	L:	Für neue?	1.3.0, 1.3.5
501	O:	Ja, ich wollte grad sagen, wenn Sie gucken, die ersten Partner, die 85 gekommen sind und die heute sind, dann -	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.5
502	W:	Nein, nein, das ist klar, aber -	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.5
503	O:	- dann haben wir zwangsläufig irgendwo gewisse Änderungen, zumal wenn sie dann auch noch Faktoren wie Gebietsgröße mit reinnehmen. Wenn aber heute einer Vertragspartner wird, kriegt er einen Standardvertrag, den wir grundsätzlich abschließen.	1.1.0.3, 1.3.0, 1.3.5
503	O:	Es kann aber trotzdem dann sein, dass ein Betrieb – werden wir immer wieder damit konfrontiert, will ich zwar nicht mehr, aber teilweise gibt es welche, die sind da ganz stur und lassen das an so etwas scheitern, die sagen, ich will nicht nur 400.000 Einwohner, sondern ich möchte, wenn ich das mache, möchte ich komplett Köln haben. Wo wir dann auch sagen, okay, wenn Du komplett Köln haben möchtest, wo ich heute immer in 99,9% der Fälle sagen würde zu unserem Lizenz- oder Franchise-Berater, och, dann verzichte auf den, aber es gibt ja immer mal diese ganz berühmte Ausnahme, aus welchen Gründen auch immer, dann kann das schon sein, dass wir sagen, du musst dann aber auch für ein größeres Gebiet eine höhere Gebühr zahlen.	1.1.0.3, 1.3.0, 4.5.0, 1.3.5
504	W:	Das hängt mit der Profitrate zusammen.	1.1.0.3, 1.3.0, 4.5.0, 1.3.5
505	O:	Genau.	1.1.0.3, 1.3.0, 4.5.0, 1.3.5
506	L:	Okay, das ist übliches Verhandeln.	1.1.0.3, 1.3.0, 4.5.0, 1.3.5
507	O:	Ja, natürlich, aber das ändert erst mal – darauf sage ich auch mal, nicht auf den Einzelfall abstellen, sondern vom Grundsatz. Nur, wenn dann nachher immer drin steht, alle Verträge sind bei denen grundsätzlich gleich irgendwo, dann wäre das keine richtige Aussage.	1.1.0.3, 1.3.5
508	L:	Mhmm.	1.1.0.3, 1.3.5
509	O:	Wir reden jetzt – ich meine, müssen Sie nachher dann sehen – wir machen ja keine Werbebroschüre hier, sondern Sie wollen ja auch ein bisschen Praxis haben und wenn dann irgendwo einer erzählen würde, wie es im Theoriefall sein sollte, dann würden Sie ja nie irgendwo -	0.0
510	W:	Das ist uninteressant für uns.	0.0
511	O:	Ja, genau (lacht).	0.0
512	W:	Wir wollen die Diskrepanzen und Überschreitungen da heraus -	0.0
513	O:	Genauso ist es.	0.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
514	L:	Also ihr System ist eher pragmatisch, so habe ich das jetzt verstanden, und der Nutzen oder der Mehrwert von völlig standardisierten Verträgen ist bei weitem nicht so groß wie im Einzelfall dann ein paar Abweichungen zu erlauben, auch auf Kosten, dass nicht jeder einen komplett einen identischen Vertrag hat.	5.1.0, 4.2.2
515	O:	So ist es. Wobei wir schon peinlichst drauf achten und uns das an sich in der Praxis aus gelingt - es sitzen ja nachher unter Umständen in der Schulung genau die zwei nebeneinander und die halten ihre Verträge nebeneinander. Also, da sind wir uns darüber schon immer bewusst und versuchen dann auch die Argumentation so aufzubauen, dass man hinterher beiden – ja, aber du hast ja dafür auch das und das. Dafür ist die Transparenz bei unserem System, mag bei anderen auch so sein, aber bei uns ist die so extrem, die sitzen hier tagelang und durchlaufen die Schulung. Abends sitzen die beim Bierchen im Hotel, machen noch eine Stadtbesichtigung, alles, was wir irgendwo hier machen und sagen dann, zahlst Du eigentlich auch 500.- Euro. Dann sagt der, wie, haben die dir 500.- Euro abgenommen. Also das sind ja Verbrecher, da gehen wir gleich morgen hoch. (lacht). Also das passiert bei uns definitiv nicht.	5.1.0, 4.2.2
516	W:	Na gut, das ist klar. Dann kommen wir zur Frage 34.	0.0
517	L:	Nein, das haben wir schon besprochen. Gibt es Konkurrenz zwischen Franchisenehmern und Lizenznehmern, potentielle Konkurrenz. Ich glaube, Sie haben es beantwortet, wie Sie gesagt haben, es gibt bestimmte Gebiete, es gibt eine klare Gebietszuteilung, Sie haben dieses Regio-Programm -	4.5.0.3
518	O:	Es gibt an sich keine Konkurrenz. Wenn überhaupt, dann kommt eine theoretische Konkurrenz, wenn eben einer sagt, das Netzwerk wird dichter und früher habe ich zwar nicht nur mein Vertragsgebiet gehabt, sondern ich habe auch noch 50 km hinaus keinen Wettbewerber gehabt und jetzt kommt einer rein. Das ist aber quasi so, als wenn Sie sagen, irgendwann war der erste in Bayern und der hat sich geärgert wie der Zweite reinkam, irgendwo.	4.5.0.3
519	W:	Die Frage ist ja, wie legen Sie, wenn Sie sagen diese Postleitzahlen, die Marktgrenzen fest. Postleitzahlen ist natürlich eine Daumenregel, die -	4.5.0.3
520	O:	Die Postleitzahl ist nur übergeordnet und wir gehen dann in den Gebietskarten ganz klar nach Landkreisen, dass wir dann eben also sagen, wo sitzt du und welchen Landkreis bearbeitest du. Da können wir ganz sauber auf der Karte genau die Grenzen fixieren.	4.2.2, 4.5.0.1
521	W:	Ja, aber es ist ja sehr unterschiedlich, wenn ich zumindest aus meiner Sicht, in einem Ballungszentrum sitze -	4.2.2, 4.5.0.1
522	O:	Ballungszentren sind Ausnahmen. Auch gut, dass wir da noch drüber reden. Wenn wir jetzt z.B. Berlin haben, würde dann drin stehen, es werden max. bis zu 6 Lizenznehmer in Berlin eingesetzt. Also, dann gibt es eine Obergrenze, wo wir wieder sagen, weil nach Straßenzügen innerhalb einer Stadt zu ordnen, das geht nicht. Das haben wir früher gemacht, das ist nicht praktikabel, also steht heute in den Verträgen, wenn einer kommt und sagt, zum Zeitpunkt des Vertrages befinden sich schon die und die Partner an den und den Standorten drinnen und wir dürfen noch maximal so und so viele weitere einsetzen. Das ist dann wieder Verhandlungssache und wenn er sagt, das finde ich nicht gut, 5 tun es auch, dann ist es wieder eine Überlegung, sind wir damit einverstanden oder nicht.	4.2.2, 4.5.0.1
523	W:	Ja gut, das ist ein Produkt, das ist nicht so, dass ich McDonalds an der Straßenecke habe und da sitzt an der nächsten Ecke ein anderer. Es verteilt sich sozusagen über das Stadtgebiet natürlich anders als solche Systeme.	4.2.2, 4.5.0.1

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
524	O:	Ja und wir achten natürlich schon ein bisschen auf die regionale Verteilung, dass wir jetzt nicht gerade in Berlin auch noch alle Partner in einen Stadtteil reipacken, sondern, dass man schon eine gewisse Himmelsrichtungs-Ausrichtung hat. Dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die sich überhaupt treffen, schon relativ gering. Das Einzige, wo man immer wieder Berührungspunkte hat und das können wir nicht ändern, auch selbst in ländlichen Gebieten, wenn es eine Tageszeitung gibt, die mehrere Bereiche tangiert, das kann ja durchaus sein, dass dann unter Umständen eine Anzeige auch in einem anderen Einzugsbereich mit erscheint. Aber das Recht gilt dann wieder für beide. Also -	4.2.2, 4.5.0.1
525	W:	Mhmm. Für Werbung.	4.2.2, 4.5.0.1
526	O:	Weil das kam ja auch schon, dass ein Partner gesagt hat, guck mal, der wirbt jetzt bei mir. Dann sage ich, guck mal, die Zeitung erscheint aber auch in 300.000 Haushalten.	4.2.2, 4.5.0.1
527	W:	Das ist klar.	4.2.2, 4.5.0.1
528	O:	Das passiert.	4.2.2, 4.5.0.1
529	W:	Und ein anderer Punkt, der hier in der Literatur diskutiert wird, ist nicht nur das Problem mit den Partnern, sondern auch zwischen den Partnern und der Systemzentrale, sagt zumindest die Agency-Hypothese. Sehen die aus ihrer Sicht auch potentiell opportunistisches Verhalten der Systemzentrale? Haben Sie in dieser Hinsicht irgendwelche Probleme, wo Sie sagen, Sie haben im Vertrag bestimmte Leistungen versprochen und bestimmte Investitionen für die Outlets und das wurde nicht eingehalten und deswegen sind wir mit Ihnen unzufrieden?	4.2.2, 4.6.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
530	O:	Es wäre glatt gelogen, wenn ich sagen würde, jeder, der den Vertrag unterzeichnet ist immer 100% glücklich damit, weil die Erwartungshaltungen teilweise ganz unterschiedlich sind. Früher hatten wir ein Problem damit, dass teilweise Partner, auch Franchisenehmer, geglaubt haben, Franchising bedeutet gleichzeitig, wir besorgen die Aufträge. Das ist immer wieder ein Phänomen. Dann haben wir das in den Verträgen schon so fett reingeschrieben, dass wir keine Auftragsbesorger sind, sondern dass wir höchstens helfen, Anfragen mit zu generieren durch das Instrumentarium, das wir zur Verfügung stellen. Das wollen aber andere teilweise anders interpretieren. Heute gehen wir in die Gespräche rein und sagen, das Erste, was klar ist, wir sind keine Auftragsvermittler. Ich übertreibe jetzt ein bisschen, aber das ist schon fast einer der ersten Sätze, die wir sagen. Trotzdem kommt dann auf einer Tagung einer und sagt, na ja, ich habe an sich schon erwartet, dass da ein paar mehr Aufträge von euch kommen. Dann sage ich auch, was hast du denn dafür getan, weil wir sind das ja gar nicht. Ja, ich habe noch gar nichts getan, ich dachte, das macht ihr wohl. Da sage ich, das steht ja im Vertrag. Ja, ja, aber trotzdem habe ich gedacht, dadurch dass ich im Internetportal bin und ihr habt ja immerhin 60 bis 70.000 Zugriffe pro Monat, hier springt mehr für mich ab. In der Regel beschweren sich nur die schlappen. Das muss man einmal ganz klar sagen. Es beschweren sich nie die starken Betriebe, weil die nutzen das System. Da sage ich immer, das ist, als wenn ich ein Klavier hinstelle und die hauen noch in die Tasten und das klingt auch. Dann gibt es andere, die machen eben gar nichts und die sind in der Regel auch unzufrieden. Die Erfahrung in den letzten 2 oder 3 Jahren ist eher die, wenn wir jemanden antickern und sagen, du tust nichts und du machst keinen Umsätze, woran liegt es, dass die sich eher entschuldigen und sagen, das tut uns leid, damals, wie wir den Vertrag unterzeichnet haben, bin ich davon ausgegangen, dass uns hier was wegbricht. Wir haben dieses Jahr ein dermaßen tolles Auftragsvolumen aus unseren anderen Bereichen heraus, ich bin einfach gar nicht dazu gekommen, den Bereich zu aktivieren. Damit müssen wir heute viel mehr leben, das -	4.2.2, 4.6.0
531	W:	Ist klar. Das Lizenzsystem birgt eine offensichtliche Gefahr in dieser Richtung. Und das würde dazu passen: haben Sie so einen Mechanismus beispielsweise zwischen den Partnern innerhalb von Franchisenehmern oder auch zwischen Franchisenehmern und Lizenznehmern, so einen internen Wettbewerb, wo sozusagen auf Grund von Umsatzleistungen da irgendwelche Benchmarks vorgeben werden und solche Dinge?	5.1.0, 4.2.2, 2.2.0.1
532	O:	Haben wir jahrelang gemacht. Man muss dazu sagen, ich weiß, das steht auch in der Literatur immer wieder drin, dass man das macht. Jahrelang haben wir umsatzstärkste, warenstärkste, was weiß ich alles prämiert. Dann ist unser Gewinn-Millionär, der 2, 3, 4 Jahre lang war und auf einmal war er weg. Dann kam der Betrieb, der gesagt hat, ich habe immer nur 300, 400.000 Euro Umsatz gemacht, aber ich habe immer 100.000 Euro jedes Jahr übrig gehabt. Jetzt wurde der Depp, der mit dem Geld nicht umgehen kann, jahrelang von euch hier hofiert und ich habe nie einen Preis bekommen (lacht).	5.1.0, 4.2.2, 2.2.0.1
533	W:	Ahso.	5.1.0, 4.2.2, 2.2.0.1
534	O:	(lacht) Und der ist heute weg und ich bin noch da und habe immer einen guten Job gemacht, aber ich bin eben kleiner geblieben, wo ist da die Gerechtigkeit?	5.1.0, 4.2.2, 2.2.0.1

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
535	W:	Das ist natürlich ein extremes Beispiel.	5.1.0, 4.2.2, 2.2.0.1
536	L:	Aber es passiert halt leider in der Praxis.	5.1.0, 4.2.2, 2.2.0.1
537	O:	Ja, aber man sagt, diese ganzen Theorien über Belohnung ... Was wir heute tun ist, wir laden unsere langjährigen Partner – das ist ein Kriterium, das können wir ja fest machen, die Betriebe, die langjährig dabei sind – die laden wir z.B. jedes Jahr einmal zu einer großen Sause ein. D.h. wir fahren 3 Tage mit ihnen weg, übernehmen komplett alle Kosten, machen dann kulturelles Programm, auch ein bisschen schön Essen und Trinken mit viel Spaß, versuchen damit eben auch die Gemeinschaft zu stärken. Da fahren jedes Mal von den Franchisenehmern 35, 40, 45 Partner mit. Das machen wir schon seit Jahren. Das ist z.B. eine Art der Belohnung, auch für den kleinen Betrieb, der uns über Jahre die Treue gehalten hat, einen guten Job gemacht hat, aber nie riesig gewesen ist -	5.1.0, 4.1.2
538	W:	Also Organisationskultur in dem Sinne -	5.1.0, 4.1.2
539	O:	Genau.	5.1.0, 4.1.2
540	W:	- muss man natürlich in der Systemzentrale irgendwie pflegen wahrscheinlich.	5.1.0, 4.1.2
541	L:	Das wird ja immer wichtiger mit der steigenden Anzahl der Lizenzpartner. Man kann so etwas auch mit Lizenzpartnern machen, klarerweise. Nur ist es dann viel aufwendiger und das sind dann nicht 40 sondern 500.	5.1.0, 4.1.2, 2.2.0.2
542	W:	Nein, ich würde sagen, es besteht auch die Möglichkeit in Zukunft, dass Sie quasi nur auf Lizenz überwechseln. Das ist halt ein ganz anderes Business-Modell und da viel mehr Profit einfahren. Das kann natürlich wirklich sein. Ich würde sagen, was Sie so erzählen, könnte sein, dass der Franchisenehmer in diesem Bereich vielleicht nicht mehr die alleinige Profit-maximierende Strategie ist, sondern, dass es auch in andere Richtungen geht.	2.2.0.2
543	O:	Ist so, ja.	2.2.0.2
544	W:	Dass das stabil beidseitig dual läuft, langfristig, ist vielleicht eine Frage.	2.2.0.2
545	L:	Naja, stabil bleibt es ja nicht, prozentuell sinkt ja die Zahl der Franchisenehmer.	2.2.0.2
546	O:	Definitiv, mit steigender – weil die Dynamik im anderen Bereich größer ist. D.h. prozentual nimmt die Bedeutung erst mal der Anzahl der Franchisenehmer natürlich von Jahr zu Jahr weiter ab.	1.2.0.3, 2.2.0.2
547	L:	Die Frage ist, wie ist das mit dem Umsatzanteil?	1.2.0.3, 2.2.0.2
548	O:	Auch der Umsatzanteil wird natürlich, in Gänze, natürlich, geht auch immer weiter zurück.	1.2.0.3, 2.2.0.2
549	L:	Okay, das ist dann also linear korreliert. Dann ist es kein stabiles System mehr, wenn das Verhältnis nicht gleich bleibt, ist es kein stabiles System mehr.	1.2.2, 2.2.0.2
550	W:	Beim Umsatz nicht, aber sozusagen bei der Anzahl.	1.2.2, 2.2.0.2
551	L:	Bei der Anzahl?	1.2.2, 2.2.0.2
552	W:	Nein, ist ja auch nicht möglich, sozusagen. Es wäre möglich unter dieser Strategie, nein, weil Sie ja primär -	1.2.2, 2.2.0.2
553	L:	Das heißt nicht, dass es komplett in Richtung Lizenzsystem geht.	1.2.2, 2.2.0.2
554	W:	Ja, vielleicht -	1.2.2, 2.2.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
555	L:	Und wenn Sie morgen einen neuen Franchisenehmer finden, dann -	1.2.2, 2.2.0.2
556	O:	Hoffen wir nicht. Wir tun alles dafür, dass das nicht so ist.	1.2.2, 2.2.0.2
557	W:	Nein, aber -	1.2.2, 2.2.0.2
558	O:	Und ich glaube, was ja auch ein Phänomen ist, irgendwann, die, die heute noch dabei sind irgendwo als Franchisenehmer, da kann man auch wirklich sagen, das ist ein extrem zuverlässiger Stamm. Da ist auch ganz wenig Fluktuation noch drin. Weil irgendwo so ein Bereinigungseffekt, wenn Sie wenig dazu gewinnen und in anderen Ebenen dazu gewinnen, dann fallen die, die sowieso kribbelig waren, die fallen irgendwann raus, die nicht mehr wollen und die, die dann da bleiben, die ziehen aus vielen Ebenen ihren Nutzen, aus teilweise persönlichen Kontakten usw. und so fort. Ich würde einmal sagen, das System ist eher heute stabiler, zumal wenn ich irgendwo einmal etwas verliere, einen Lizenznehmer zu gewinnen und den Anschluss in einen Markt irgendwo zu finden ist ja heute viel schneller.	1.2.2, 2.2.0.2
558	O:	Einen Lizenznehmer gewinne ich, wenn ich ein bisschen Gas gebe, innerhalb von 2 Monaten in einer Region, einen Franchisenehmer kann ich ja gar nicht aktiv gewinnen, weil ich ja immer darauf angewiesen bin, wenn ich einen Existenzgründer suche, dass ich über Medien gehe – er ist ja nicht identifizierbar, sondern ich muss Anzeigen schalten oder sonst was, auf Messen gehen, damit der zu mir kommt. Ich kann aber so in Märkten, wo ich nicht präsent bin, relativ schnell punktuell etwas tun. Also das heißt, das System wird in sich eher stabiler als instabiler. Also, das ist zumindest unsere -	1.2.2, 1.1.8, 2.2.0.2
559	L:	Ich glaube, es wird reaktiver auch.	1.2.2, 1.1.8, 2.2.0.2
560	O:	Ja.	1.2.2, 1.1.8, 2.2.0.2
561	W:	In Bezug auf die Produktpalette, wenn Sie die, ich weiß ja nicht, wie die Idee ist ... Diese Broschüre, da gibt es mehrere Produktpaletten, die wir da durchgegangen sind, wenn Sie die in Zukunft so weiter führen, dann ist das plausibel, aber wenn Sie die nur stärker fokussieren, stellt sich ja offensichtlich die Frage, ob das nicht über Lizenzen in dem fokussierten Bereich viel besser durchsetzbar ist. Weil bisher waren die Franchisenehmer da in eine komplexere Know-how-Beziehung eingebunden. Wenn das dann so straight forward ist, das, das und das -	3.1.0, 2.1.0, 1.1.8, 2.2.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
562	O:	Wir haben 5 Lizenzen, eine ist in Vorbereitung, also haben wir 6 Lizenzen. Wenn man jetzt ein Gebiet betrachten würde und sagt, jetzt nehmen wir einmal hier unsere Stadt Bremen und das wäre ein Vertragsgebiet und wir haben einmal einen Franchisenehmer drin, der auch alle Dienstleistungsbereiche repräsentiert, in Gänze, und auf der anderen Seite habe ich im Extremfall sechs Handwerksbetriebe, die jeweils 1 Dienstleistung repräsentieren, dann wäre in der Tat – wenn ich also jetzt auch noch den Zeitfaktor und sage, beide sind so und so viele Jahre am Markt – ist in der Tat das Ergebnis interessant, aus was für einem System aus den 6, mit einer sehr, sehr guten Marktdurchdringung – wobei diese Marktdurchdringung auch beim Lizenznehmer noch dahingestellt ist, weil er hat ja auch noch andere Hobbys. Wenn er sich um nichts anderes kümmern würde, weil der macht das ja auch nur nebenher, also müsste man 5 Jahre weiter ganz genau betrachten, welches ist das bessere Modell. Da kann es natürlich sein, wenn wir es weiter schaffen – und die Tendenz deutet dort hin – weil nachher die Kennzahl, die für mich relevant ist im Lizenzbereich, ist der durchschnittliche Umsatz pro Partner, den ich nach oben oder nach unten bereinige, aber ich gucke im Prinzip nach in den einzelnen Lizenzbereichen, ich habe so und so viele Millionen Umsatz und ich habe so und so viele Partner, teile das und sage, aha, heute macht ein Partner 3.000.- Euro und ich schaffe es durch gute Betreuung, durch neue Ideen, 6.000.-, 9.000.- und so weiter und so fort, habe ich wahrscheinlich über ein Lizenzsystem größere Steigerungsmöglichkeiten. Wahrscheinlich, aber das muss erst einmal bewiesen werden.	3.1.0, 2.1.0, 1.1.8, 2.2.0.2
563	W:	Der Punkt ist wahrscheinlich, dass Sie im Handwerksbereich, möglicherweise, die Handwerker von sich aus einen größeren Kundenkreis haben und das sind komplementäre Produktbereiche, wo er vielleicht insgesamt eine größere Nachfrage anspricht und daraus ein größeres partielles Potential für Getifix rauszieht.	1.1.8, 2.2.0.2
564	O:	So ist es. Er nutzt natürlich seine bestehenden Kontakte. Insbesondere ein Malerbetrieb, der jetzt bei einer Wohnungswirtschaft z.B. ohnehin schon ist und macht dort irgendwo das Fassadenstreichen und der kommt darüber irgendwo ran, holt er	1.1.8, 2.2.0.2
564	O:	das natürlich raus. Was natürlich auch noch ist, das versuchen wir jetzt mittlerweile auch zu forcieren: wir haben jetzt das erste Mal eine ERFA-Tagung mit Franchisenehmern und Lizenznehmern gemeinsam gemacht in diesem Jahr, mit allen zusammen, regional.	5.1.0, 4.1.2, 2.1.2, 1.1.8, 2.2.0.
564	O:	Das war ein Themenbereich, der übergeordnet war, wo wir über eine ganz spezielle Anwendung – wo wir gesagt haben, das ist an sich für alle ein interessantes Thema, ist auch ein ganz neuer Bereich, wo die sich überhaupt nicht in die Quere kommen, wo sich erst mal was ordnen muss – da kam von vielen Partner, sowohl von Franchisenehmern als auch von Lizenznehmern der Wunsch: es ist zwar im Internet, aber dass wir wissen, wer wer ist, gebt uns doch mal eine Teilnehmerliste, noch mal explizit, wer heute da war, weil es ist da gar nicht schlecht, wenn ich hier als Maurer weiß, ich habe da einen Maler in der Nähe, vielleicht kann ich den auch noch mal so einsetzen. Wenn wir das noch hinkriegen würden, dass sich die untereinander befruchten, dann würde natürlich irgendwo aus diesem 1 + 1 tatsächlich ein 2 ½ Effekt kommen, aber da sind wir noch in den Anfangsschuhen.	5.1.0, 4.1.2, 2.1.2
565	W:	Na, ich meine, es kann natürlich sein, dass der Lizenzbetrieb aufgrund Ihrer Spezialisierung letztlich langfristig eh besser ist in dem Bereich, wo er drinnen ist, als ein Franchisenehmer, der jetzt, wie Sie gesagt haben, alles hat und eigentlich nur 2 oder 3 Dinge macht.	3.3.0, 1.1.8, 2.2.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
566	O:	Definitiv.	3.3.0, 1.1.8, 2.2.0.2
567	W:	Weil wenn sich die Entwicklung in dieser Richtung weiterentwickelt, dann schaut es -	3.3.0, 1.1.8, 2.2.0.2
568	O:	Und ich kann jetzt mal, aber das packen Sie jetzt nirgendwo rein, ich kann natürlich bei einem Lizenzsystem viel schneller sieben. D.h. also, wenn ich 10 rekrutiere, dann habe ich beim Franchisenehmer einen 10 Jahres-Vertrag und den am Hals, auch wenn er schlecht ist. Und er wird immer nur schlechter Durchschnitt sein, oder sogar unterer Durchschnitt. Ein Lizenznehmer, der nichts taugt und der keine Aktivitäten entwickelt, dann gucke ich mir den 1 bis 2 Jahre an und dann hole mir jemand anderes und habe damit – wenn ich es konsequent betreiben würde und würde immer wieder sieben und würde immer wieder aus jeder Stufe wieder gute dazubekommen und die schlechten fallen weg, würde ich natürlich also auch aufgrund der viel kürzeren Reaktionszeiten -	1.3.2, 1.1.8
569	W:	Ja, ja, die Vertragsdauer ...	1.3.2, 1.1.8
570	O:	Genau. Es sind viele Faktoren.	1.3.2, 1.1.8
571	L:	Ich glaube, ein wesentlicher Faktor ist Produktinnovation. Die Vorstellung, jetzt hier ein System zu haben, wo Sie 6 Produkte haben und damit fahren Sie die nächsten 20 Jahre, die könnte ich mir jetzt nicht wirklich vor meinem geistigen Auge da irgendwie hervorrufen. Die Frage, die sich stellt, ist, wie Sie in Zukunft Produktinnovation sicherstellen. Weil Sie haben ja nicht direkt Kontakt mit dem Kunden. Den haben ja in erster Linie dann die Lizenzpartner. Die Frage ist – ich bin überzeugt davon, dass viele Kunden mit geänderten Gegebenheiten, was immer auch, ihr geänderten Bedarf ja auch artikulieren. Es gibt da draußen ja einen Markt, auf dem die Bedürfnisse bekannt sind – die Frage ist, können Sie da zugreifen. Das kann ich mir bei einem Franchise-System einfach leichter vorstellen.	2.1.0, 2.1.5
572	O:	Mhmmm, mhm.	2.1.0, 2.1.5
573	L:	Beim Lizenzsystem ist es fraglich. Da hängt es davon ab, wie gut Ihre Kommunikationsbasis oder die Kooperationsbereitschaft dieser Lizenznehmer ist -	2.1.0, 2.1.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
574	O:	Nehmen wir ein Beispiel: Wärmedämmung. Es gibt ja im Handwerk momentan kaum einen Bereich, wo mehr Potential gesehen wird als im Bereich der Wärmedämmung, wo man sagt, das könnte die nächsten 10 bis 15 Jahre diverse Handwerksbereiche sanieren, vom Heizungsbauer über den Maurer usw. und so fort. Da haben wir natürlich auch geguckt, wo können wir uns eine Scheibe oder ein Stück von dem Kuchen abschneiden. Das war auch der Grund für die ERFA-Tagung, die wir jetzt gemacht haben. Wir sind in einen nicht geregelten Bereich reingegangen und haben gesagt, wir sind an sich relativ gut aufgestellt im Bereich der Wärmedämmung, dadurch dass wir in der Schimmelpilz-Sanierung eine Vielzahl von Partnern haben, die über hervorragende bauphysikalische Grundlagen verfügen und unsere Calciumsilikatplatte auch eine Art Innendämmung darstellt, haben wir gesagt, da müssen wir draufsatteln. Nur: das Produkt ist nicht gut genug. Wir brauchen ein besser dämmendes Produkt. Da haben wir uns am Markt in der Tat wieder umgesehen, haben jetzt also 2 Produktsysteme neu entwickelt und haben den Partnerbetrieben das nur vorgestellt und gesagt, pass auf, das ist noch keine Lizenz, das ist noch überhaupt kein Dienstleistungsbereich, kein fest geordneter, aber wir haben schon die Möglichkeit eine Dienstleistung darüber darzustellen, ihr könnt sozusagen aus euren Kontakten einen Zusatznutzen rüberbringen, lass uns mal anfangen und wir gucken einmal. Ende nächsten Jahres wird aber eine Lizenz dazu entstanden sein. D.h. die Betriebe, die jetzt sich dem Bereich aktiv annehmen, die werden von uns quasi in Form einer Honorierung belohnt und sagen, du kriegst die Lizenz zusätzlich und gratis -	2.1.0, 2.1.5
575	W:	Ein Pilotbetrieb.	2.1.0, 2.1.5
576	O:	Ja, genau. Und werden gratis dafür belohnt. Ab Herbst müssen dann die Betriebe – haben die dann bewiesen, dass sie in dem Bereich tätig sind, sonst werden sie für den Bereich gar nicht vorgemerkt und die, die dann kommen werden dann wieder auch geschult, müssen auch wieder bezahlen und, und, und. D.h. in der Tat das Dienstleistungsportfolio wird sich immer wieder ändern. Es deutet momentan vieles darauf hin, dass der Bereich Fassadenschutz sich komplett umgestaltet. Eine Zeit lang war Graffiti-Entfernung ein Riesenthema, mittlerweile gibt kaum noch jemand Geld dafür aus, die Frustrationsquote ist doch relativ hoch, wo wir sagen, da finden wir auch nicht so richtig Fuß in dem Bereich, wir kommen nicht an die richtigen Objekte ran, wir tun uns auch sehr schwer in der Partnergewinnung, da könnte ich mir schon vorstellen, der Bereich, der stirbt irgendwann und dafür kommt dann ein Bereich Innendämmung und vielleicht kommt irgendwann ein Fassadenschutz, aber dann vielleicht mehr aufgebaut auf Nanotechnologie, was ja heute auch so ein Schlagwort ist, wo man eben diese Technologie wieder als Innovation eben nutzt. Und so wird also auch das Dienstleistungsportfolio sich mit der Zeit auch immer wieder anpassen.	2.1.0, 2.1.5
577	L:	Aber getriggert durch den Systemkopf?	5.1.0, 3.4.0, 4.1.2, 2.1.5
578	W:	D.h. Sie akquirieren das Know-how von anderen Werken oder gehen nach USA oder nach Asien oder wo auch immer -	5.1.0, 3.4.0, 4.1.2, 2.1.5
579	O:	Genau.	5.1.0, 3.4.0, 4.1.2, 2.1.5
580	W:	- und schauen sich dann an vor Ort an, was ist ein neuer -	5.1.0, 3.4.0, 4.1.2, 2.1.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
581	O:	Genau. Allerdings immer über Partnerbetriebe. Das ist eben der Vorteil, wenn Sie eine relativ gute Kommunikation im System haben, dass man sich immer wieder mit Betrieben zusammensetzt und sagt, wie schätzt ihr das ein. Wir haben jetzt auf den ERFA-Tagungen, ich glaube ungefähr 150 bis 170 Handwerker gehabt, denen wir das System vorgestellt haben und haben 7 Veranstaltungen gemacht. Nach den 7 Veranstaltungen haben wir immer 6, 7, 8 Stunden zusammen gegessen. Dann, wenn Sie wieder nach Hause kommen von der Tour, haben Sie wahrscheinlich 30 Seiten nur mit Anregungen, wo die sagen, da müsst ihr noch was tun. Und dann kommen eben genau die Punkte, wo die gesagt haben, ihr müsst die Verklebung hier, ihr müsst eine Fotodokumentation machen, könnt ihr mal ein Probeobjekt komplett fototechnisch begleiten, mit allen Detailpunkten, könnt ihr das ins Netz stellen, könnt ihr uns die Leistungsverzeichnisse geben, könnt ihr uns Amortisationsrechnungen geben, usw. und so fort. Dadurch kriegen wir genau den Input, den wir brauchen und wir bewerten nur noch dann irgendwo, macht das Sinn oder macht es nicht Sinn in dem Bereich.	5.1.0, 3.4.0, 4.1.2, 2.1.5
582	W:	Aber ein Punkt könnte sein - ich meine, das ist eine These - aber wenn Sie quasi stark in Lizenzen gehen und nur mehr wenige Franchise-Partner in Führungszeichen mehr haben, dann bräuchten Sie, unter Führungszeichen, einige Outlets, wo Sie das vielleicht selbst vortesten müssten, um den Partnern zu zeigen -	2.1.5
583	O:	Das kann aber auch der Lizenznehmer machen.	2.1.5
584	W:	Naja, das kann er, aber -	2.1.5
585	L:	Wenn das ein innovativer Betrieb ist, könnte ich mir das durchaus vorstellen.	2.1.5
586	W:	Das kann er, aber ...	2.1.5
587	O:	Der ist ja als Handwerksbetrieb irgendwo, also wenn man von dem Titel Franchisenehmer oder Lizenznehmer absieht, es sind beides Handwerksbetriebe und die haben Gesellen, die in der Regel gut sind und wenn ich einen Ingenieur dort hinschicke und sage, ich begleite das am Anfang und mach mal und tu und schule und dokumentiere wieder gut, da sind ja auch wir wieder gefordert. Was ich aber vom Markt brauche, von den Partnern, dass die gleich am Anfang, da merken sie ja, ach die stellen ein System vor und dann stößt es entweder sofort auf Ablehnung, wo die dann irgendwo sagen, ah, das nicht, das gab's schon und das ist auch nix Neues und das ist viel zu schwierig und wer soll denn das verkaufen. Haben wir aber z.B. in dem Bereich überhaupt nicht erfahren. Worauf wir gesagt haben, Mensch, also da kamen fast zu 90-95% nur so was wie „also den müsst ihr unbedingt weiter gehen, den Weg“, „wann haben wir denn konkret dieses, jenes, solches“. Dann hat man auch den Mut, aufgrund eben so einer Tagung zu sagen, ja das ziehen wir weiter durch.	2.1.5
588	W:	Na ja, gut das liegt wahrscheinlich hier eher auch an dem physischen Know-how dieses ganzen Produktpaketes, was Sie haben, was bei anderen Dienstleistungs- und Franchise-Betrieben weniger möglich ist, da muss ich ja mehr in eigenen Outlets Schulungen betreiben, die Sie vielleicht in der Form viel mehr standardisierter durchführen können, wenn Sie da Know-how entwickeln und auch anwenden, weil das ist doch sehr produktbezogen das Ganze -	3.1.0, 2.1.5
589	O:	So ist es.	3.1.0, 2.1.5
590	W:	- was Sie umsetzen wollen, ja.	3.1.0, 2.1.5
591	O:	Ja, produktbezogen, wobei Sie ja trotzdem ein gutes Marketing draufsetzen müssen -	3.1.0, 2.1.5
592	W:	Ja, ja, natürlich, das werden Sie brauchen.	3.1.0, 2.1.5

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
593	O:	- weil: was hilft das beste Produkt-Know-How, wenn der Kunde nicht weiß, dass der Handwerker es hat. Das ist ja immer das große Dilemma.	3.1.0, 2.1.5
594	W:	Das ist klar. Gut, welche Fragen haben wir dann noch aufgeschrieben?	0.0
595	L:	Ich gehe es ganz kurz durch ... Aha, eine Frage hätte ich noch, nur zum Zusammenfassen: Die Vertragslaufzeiten für Franchisenehmer waren 10 Jahre -	1.3.2
596	O:	Richtig.	1.3.2
597	L:	mit einer Verlängerungsoption um 5 Jahre	1.3.2
598	O:	Richtig.	1.3.2
599	L:	und dann wieder einer weiteren Verlängerungsoption immer um 5 Jahre, jährliche Kündbarkeit nehme ich an, oder? Oder immer jeweils ein Jahr vor Ablauf der 5 Jahre?	1.3.2
600	O:	Nee, wenn wir von dem Standardvertrag reden, dann muss er im 9. Jahr sozusagen kündigen -	1.3.2
601	L:	oder im 14.	1.3.2
602	O:	Oder im 14.	1.3.2
603	L:	Oder im 19. Okay, verstehe. Und die Lizenznehmer, die haben jährliche Verträge, verlängern sich automatisch um ein Jahr.	1.3.2
604	O:	Genau. Es sei denn -	1.3.2
605	L:	Die können dann ein Monat vor Ablauf dieses Jahres dann kündigen?	1.3.2
606	O:	Genau, da gibt es ganz kurzfristige, ich glaube -	1.3.2
607	L:	Von beiden Seiten.	1.3.2
608	O:	Von beiden Seiten.	1.3.2
609	L:	Ohne Angabe von Gründen.	1.3.2
610	O:	Richtig, richtig.	1.3.2
611	L:	Gut. Eine Frage habe ich vielleicht doch: Umsatz des Franchise-Systems, vielmehr des Standorts hier. Sie haben ja, glaube ich, nur den hier, könnten Sie uns den so ganz grob angeben - wobei mich weniger die Höhe interessieren würde, sondern wenn man sagt, man war 1990 bei 100 und 1995 bei, ich weiß es nicht -	1.2.0.2
612	O:	Welchen Umsatz legen Sie zugrunde? Den der Systemzentrale oder des Systems?	1.2.0.2
613	L:	Der Systemzentrale	1.2.0.2
614	O:	- weil die meisten schmücken sich ja gerne mit dem Außenumsatz, d.h. also der aufaddierte Umsatz aller Franchisenehmer. Da bin ich ja immer ganz skeptisch, nicht. Also ich müsste also ...	1.2.0.2
615	L:	Also, im Endeffekt geht es darum: Sie haben jetzt 34 Mitarbeiter, die ja bestimmte Kosten verursachen und -	1.2.0.2
616	O:	Also über Umsatzzahl äußern wir uns nicht gerne, aber ich versuche gerade einmal über Prozent -	1.2.0.2
617	L:	Na dann nehmen wir halt den Index -	1.2.0.2
618	O:	Ich versuche gerade einmal den Index alleine festzumachen, wo ich sage, wir haben natürlich dadurch, dass wir das del-credere von den Vertragslieferanten übernommen haben, haben wir natürlich umsatztechnisch uns enorm aufgeplustert in den Jahren ...	1.2.0.2
619	L:	Ich verstehe es nicht ganz, das - Sie haben gesagt, Sie haben das del-credere der Vertragslieferanten ...?	1.2.0.2
620	O:	Ja, früher, der Vertrags -	1.2.0.2
621	L:	Von der Industrie?	1.2.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
622	O:	Von der Industrie. D.h. wir haben ja früher fast den ganzen Materialbedarf rüber gezogen in allen Produktbereichen. D.h. wir hatten dort eher und aufgrund der Zahl, hatten wir ... – Also ich würde mal sagen, wir sind jetzt langsam wieder dort, wo wir 1995 waren. Da kommen wir langsam wieder hin, wir waren aber zwischenzeitlich auch mal auf 70, 80% des Index abgerutscht und kommen jetzt langsam wieder hoch. Also, wir sind jetzt auf jeden Fall deutlich über dem des Vorjahres und wir sind auch deutlich über dem des Vorvorjahres.	1.2.0.2
623	L:	Okay, ich sage einmal 95 war 100, 2006 wird 100 sein.	1.2.0.2
624	O:	Ja, genau. Und zwischendurch waren wir bestimmt auf 70.	1.2.0.2
625	L:	Zwischendurch waren Sie bei 70. Okay, das reicht mir schon.	1.2.0.2
626	O:	Nur so vom Gefühl her.	1.2.0.2
627	L:	Anzahl der Mitarbeiter hier, am Standort, im Systemkopf, circa auch in diesem Zeitraum, war das etwa gleich?	1.2.0.1
628	O:	Nee.	1.2.0.1
629	L:	Ist es gestiegen, linear gestiegen?	1.2.0.1
630	O:	Können Sie fast so abbilden wie die Kurve.	1.2.0.1
631	L:	D.h. Sie haben jetzt 35.	1.2.0.1
632	O:	Mhmm. Und wir waren auch mal deutlich drunter.	1.2.0.1
633	L:	Und wie weit unten waren Sie, wenn ich fragen darf, so auch an die 70 % von 35?	1.2.0.1
634	O:	Ja, das kommt schon hin, kommt schon gut hin.	1.2.0.1
635	L:	Also bei 22.	1.2.0.1
636	O:	Ja, bei 22, 23. Die Schwierigkeit ist auch dort ein bisschen -	1.2.0.1
637	L:	Was rechnen Sie alles dazu -	1.2.0.1
638	O:	Genau, das ist immer ... – Weil wir auch Teilzeit bzw. 400.- Euro Kräfte haben. Momentan haben wir auch in der Anwendungstechnik 3 Bauingenieure fest beschäftigt, aber ich habe 7 Freiberufler. D.h. also ich habe auch teilweise wieder in den Kosten heute etwas drinnen, was mich belastet, was mich aber auch natürlich in hohem Maße auch wieder flexibel macht. Dann haben wir die Werbeagentur, die hatten wir früher selbst, die haben wir irgendwann ausgelagert. Dann hatten wir den eigenen Betrieb, der in der Zwischenzeit bis auf 12 Mann hoch gewesen ist. Dadurch müsste man das auch wieder alles ein bisschen trennen.	1.2.0.1
639	W:	Das ist klar.	1.2.0.1
640	L:	Ich glaube, das haben wir alles besprochen. Okay, okay. Wieder eine Frage nach dem Umsatz, aber nicht nach der Höhe, sondern nach der Verteilung und da nur so aus dem Ärmel geschüttelt, so Sie es wissen oder grob schätzen. Ich würde da vorschlagen 4 Punkte herzunehmen wenn möglich, 1990, 95, 2000, 2005. Ganz grob, ja. Stellen Sie sich vor, 1990 hatten Sie einen Kuchen, der hat sich verteilt zu einem bestimmten Prozentsatz an Einstiegsgebühren, das war ja der Zeitpunkt, wie die ganzen Franchisenehmer -	1.2.0.3
641	O:	Aha, da wollen Sie hin. Also Sie wollen, wie sich die Einnahmenezusammensetzung, ganz grob ...	1.2.0.3
642	L:	Grob, und so +/- 10%, also nicht genau, aber ob sich da irgendwo etwas verändert hat.	1.2.0.3
643	O:	Selbst das ist schon gar nicht so einfach. Also, wir reden hier ja eigentlich über Einstiegsgebühren, wir reden über laufende Gebühren, wir reden über Warenumsatz und über was reden wir noch?	1.2.0.3
644	L:	Also, ich habe hier Einstiegsgebühren, ich habe die umsatzabhängige Gebühr respektive die Monatsgebühr mittlerweile, ich habe die Lizenzgebühren der Lizenznehmer, die aber erst 2002 -	1.2.0.3
645	O:	Eben drum. Und wir haben den Warenumsatz.	1.2.0.3
646	L:	Und ich habe den Handels-Mark-Up oder Warenumsatz, wobei den Warenumsatz, da müsste man dann errechnen -	1.2.0.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
647	O:	Das Problem ist natürlich, dadurch, dass der Warenumsatz überproportional ist. 1990 noch nicht, weil da ging es erst richtig los, 1995 spielte der Warenumsatz mit Abstand die größte Rolle, weil das ja aufgeplustert wird in dem Bereich. In dem Augenblick, wo wir -	1.2.0.3
648	L:	Verstehe ich. Ich würde das ja auch eher nicht auf den Warenumsatz beziehen, sondern eher auf den Mark-Up, d.h. das was Ihnen bleibt als Deckung für die Systemzentrale. D.h. wenn Sie sagen, pro Kilo kaufen Sie zu 50 Cent ein, Sie verkaufen es um 1 Euro, da haben Sie 50 Cent Deckung pro Kilo, die ja hier Ihren Standort finanzieren. Es geht da nicht darum, dass Sie da 20 Mio. Euro Warenumsatz machen und es bleiben Ihnen nur 5.	1.2.0.3
649	O:	Ja, ja, ist schon klar.	1.2.0.3
650	L:	Das ist der Punkt.	1.2.0.3
651	W:	Na gut, es ging ja eher um die Verteilung letztlich, wo Sie die Einstiegsgebühren zu den variablen Gebühren, die bestehen ja quasi aus den umsatzabhängigen und auch aus den Preisaufschlägen von den Gütern.	1.2.0.3
652	O:	Also, von der Tendenz her, ich versuche das hier jetzt nur einigermaßen irgendwo. Also eins steht fest: 1990/91 spielte die Einstiegsgebühr eine überproportional hohe Rolle im Verhältnis zu heute. Weil heute spielt die Einstiegsgebühr kaum noch eine Rolle, weil einfach ... – auch weil wir damals ... – Auch weil sie damals, also a) war sie höher, zum zweiten haben wir eine große Anzahl neuer Partner gewonnen. D.h. also die Bedeutung der Einstiegsgebühr war von 90 bis 95 sehr hoch.	1.2.0.3
653	W:	Das ist klar.	1.2.0.3
654	O:	Wie viel sie prozentual ausmacht muss ich noch überlegen, ob ich das irgendwo noch ... Ging dann 95 bis 2000 runter und spielt heute eher eine untergeordnete Rolle. Beim Warenumsatz ist es genau anders rum.	1.2.0.3
655	L:	Also, dass ich das nur irgendwie verstehe ... – Ich würde das so grob schätzen: ich habe jetzt 3 Kuchen hier, 1990-95 ist Durchschnitt, 95-2000 ist Durchschnitt und was ist jetzt 2002 ...?	1.2.0.3
656	O:	Ich kann es wirklich, es wäre glatt gelogen, aber ich hätte jetzt einmal gesagt vom Gefühl her, das wird aber nicht richtig sein, weil ... – Einstiegsgebühren waren damals eher 1/3, sagen wir einmal so, vom Gesamtkuchen. Warenumsatz, sagen wir einmal, wenn das alles ein Drittel war, Drittel, Drittel, Drittel, dann hat sich das so verändert, dass heute die Einstiegsgebühr vielleicht noch 10% ausmacht -	1.2.0.3
657	W:	Ja, ich verstehe.	1.2.0.3
658	O:	- und der Warenumsatz dafür überproportional zu Buche geschlagen hat.	1.2.0.3
659	L:	Moment, Moment, nur dass ich das verstehe. Die Einstiegsgebühr war damals ein Drittel, heute 10 % und dazwischen von 95 bis 2000 wahrscheinlich so um die 20 oder keine Ahnung.	1.2.0.3
660	O:	Ja, Genau.	1.2.0.3
661	W:	Aufgrund der Veränderung der Gebühren.	1.2.0.3
662	L:	Oder auch aufgrund der Veränderungen der Franchisenehmeranzahl.	1.2.0.3
663	O:	Genau, weil die Franchisenehmer nicht mehr so hohe Einstiegsgebühren zahlen, die Lizenznehmer -	1.2.0.3
664	L:	Erstens waren sie weniger, dann haben sie auch weniger bezahlt und die, die schon drinnen waren, waren eh schon drin und hatten die Einstiegsgebühr ja schon bezahlt -	1.2.0.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
665	O:	- wenn wir auf den Nutzen abstellen, sogar, auch bei der Lizenzgebühr, weil Sie müssen jetzt immer gucken, wir setzen Lizenzberater ein, die Lizenzberater arbeiten auf Honorarbasis zum Großteil. Wir haben 2 festangestellte und 4. Wenn ich den Nutzen aus den Einstiegsgebühren bei Lizenzen nehme, da können Sie fast sagen, der ist gleich Null, weil das geht fast alles wieder drauf für die Gewinnung. D.h. also das laufende Geschäft, der Materialumsatz, der muss nachher den Nutzen irgendwo bringen in dem Bereich. D.h. also, wenn ich den -	1.2.0.3
666	W:	Ja, das ist klar. Bei der Produktbindung ist das klar, ja.	1.2.0.3
667	O:	Das heißt also, es dreht sich ... Was wir darstellen wollen ist eben ganz klar, der Warennutzen geht über die Jahre ganz klar nach oben.	1.2.0.3
668	L:	Genau.	1.2.0.3
669	O:	Also die Kurve ist ganz klar eine stark ansteigende Kurve und die Warenumsätze werden immer von größerer Bedeutung. Die Einstiegsgebühren -	1.2.0.3
670	L:	Das zeigt wie wichtig das ist, das Sie auch unverwechselbar werden in Vergleich zu Substitutprodukten, die am Markt sind, was wieder in die Richtung geht, Know-how nehme ich an, andere Technologien, da sehr eindeutig positioniert zu sein.	1.2.0.3
671	O:	So ist es, müssen Sie ja.	1.2.0.3
672	L:	Das ist die einzige Strategie, die man haben kann, wenn man so abhängig ist mit dem Modell hier, dem Geschäftsmodell.	1.2.0.3
673	O:	Mhmm. Müssen wir. Wir müssen schon die Produkte so darstellen, dass der Betrieb eben sagt, geht nicht anders, muss ich schon bei Getifix zum großen Teil nehmen. Also darum, Warenumsatz deutlich nach oben, weil 1990 hat die Ware angefangen, da war das wichtigste ganz klar die Einstiegsgebühr und dann die Franchisegebühr zu bekommen, sage ich jetzt mal. Der Warennutzen ging ja erst los. Dann ging es gut los, wenn man 1990 mal irgendwo als richtigen Durchbruch sieht.	1.2.0.3
674	L:	1990 sagen wir 33 % und jetzt liegen wir mit dem Warenumsatz in der Gewichtigkeit bei 90, bei 80?	1.2.0.3
675	O:	Ja, also sagen wir mal ... Machen Sie mal eher 70, wobei ich müsste wirklich, wenn Sie das wirklich wissen wollen, dann müsste ich wirklich noch mal die Zahlen nehmen und mir mal die Bilanzposition angucken, und dann noch vor allen Dingen, wenn dann der Nutzen davon ausgerechnet werden soll.	1.2.0.3
676	L:	Der Deckungsbeitrag.	1.2.0.3
677	O:	Ja, also der Deckungsbeitrag, der Ertrag.	1.2.0.3
678	W:	Nur sehr vage, wenn man das über eine Daumenregel macht, dann kann man eine bestimmte Tendenz -	1.2.0.3
679	L:	Es geht um eine Tendenz, nicht mehr.	1.2.0.3
680	O:	Also ich würde sagen: die Tendenz ist - Warenumsatz hoch, Nutzen aus Ware hoch, Einstiegsgebühren war hoch und geht von der Tendenz deutlich runter.	1.2.0.3
681	L:	Auf 10 % oder ?	1.2.0.3
682	O:	Franchise- und Lizenzgebühren sind interessanterweise in den letzten Jahren, sind also im Vergleich 1990 zu 95 erst einmal ordentlich hochgegangen, die Franchise-Gebühren, die laufenden Gebühren.	1.2.0.3
683	L:	Also die Umsatz -?	1.2.0.3
684	O:	Die sind von 1990 bis 95 auf jeden Fall deutlich nach oben gegangen, sind dann von 95 bis 2000 gesunken und haben sich mittlerweile, obwohl wir Franchise-Gebühren ja immer noch weiter verlieren dadurch, dass wir auch Verträge korrigiert haben, haben wir das über die Lizenzgebühren – und selbst über die Lizenzgebühren, über die paar Euros – schon kompensiert.	1.2.0.3

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
685	W:	Ja, das ist klar.	1.2.0.3
686	L:	Also, ich habe das jetzt so verstanden: diese umsatzabhängigen Gebühren waren, keine Ahnung wie ... 1990, ich habe das jetzt ungefähr bei der Hälfte angesetzt von diesen Einstiegsgebühren, steigt irgendwie an bis 95 auf ein Maximum und geht runter bis 2000.	1.2.0.3
687	O:	Genau und hält sich seitdem relativ gut auf dem -	1.2.0.3
688	L:	Hält sich ziemlich gleich auf diesem Niveau, wobei das dann die Lizenzgebühren inkludiert.	1.2.0.3
689	O:	Richtig, richtig.	1.2.0.3
690	L:	Also U + L, ab 2000.	1.2.0.3
691	O:	Die werden aber perspektivisch mit steigenden Warenumsätzen, weil sie dann verrechnet werden, keine Rolle mehr spielen. Also, die werden sich wahrscheinlich tendenziell eher weiter nach unten bewegen und dafür der Warenumsatz nach oben.	1.2.0.3
692	W:	Ja, ja, ist klar. Ja.	1.2.0.3
693	O:	Aber alles andere, da hätte ich dann etwas verkehrt gemacht.	1.2.0.3
694	L:	Ja, weil Sie das Modell haben, wenn die das sehr treu beziehen, dann kriegen die das refundiert, so ...	1.2.0.3
695	O:	Genau. Wenn es sich weiter so fortschreibt – also, in den letzten zwei Jahren gibt es eine ganz klare Tendenz. Nur das Lizenzsystem ist 4 Jahre alt und ich sage einmal, die Aussagekraft wird wahrscheinlich erst so wirklich nach 10 Jahren – und wenn man dann zurückblickt, dann sieht man wahrscheinlich eine richtig schöne Kurve abgebildet.	1.2.0.3
696	W:	Nein, ich meine, im Extremfall kann man sagen, vielleicht in 10 Jahren brauchen Sie nicht mehr viel tun, weil Sie sozusagen die Steuerung, die Kontrolle über diese Größe brauchen, dann ist das System selbstregulierend und ...	2.2.0.2
697	O:	Also, ich kann Ihnen sagen, wir sind ja in den Beteiligungen der Stadtwerke Bremen. 60 % gehören Herrn Tietjen, 40 % dem Energieversorger, der sich mal 2000 hier eingekauft hat. Das ist ein relativ großer sogar, die machen an die 2 Milliarden Umsatz als Energieversorger. Ist ein ehemals kommunales Unternehmen, gehört heute, wie alle, zu den großen Stromkonzernen. Die wollen ja immer so 5 Jahres Forecasts von mir haben, wo sich das hinentwickelt, ob das realistisch oder nicht ist, aber die haben ein Controlling, das extrem ausgefeilt ist.	1.1.0.1, 2.2.0.2
697	O:	Denen sage ich auch immer, ich glaube, dass wir nächstes Jahr noch ein Jahr der Konsolidierung haben, wo wir noch nicht diese Dynamik haben und ich glaube ab 2008, wenn wir den Betreuungsbereich, den wir ja jetzt komplett umorganisiert haben, den Akquise-Bereich mit allem drum und dran, glaube ich, dass wir durch extreme Umsatzsteigerungen also eine sehr hohe Umsatz- und Gewinndynamik dann aufweisen, die jetzt immer noch durch Umbauten – Franchising weg, aber irgendwann hat man eben auch den Franchise-Bereich auf ein Niveau stabilisiert, wo es gar nicht mehr runter geht. Wir gewinnen ja immer noch ein paar dazu. D.h. im nächsten Jahr gehen wir davon aus, dass wir im Franchise-Bereich eher wachsen, wenn auch nur auf ganz geringem Niveau -	1.2.2.2, 2.2.0.2
698	L:	D.h. Sie gewinnen dann ein, zwei, drei dazu -	5.1.0, 1.2.2.2
699	O:	Nee, 12 haben wir gesagt im nächsten Jahr, jeden Monat einen.	5.1.0, 1.2.2.2
700	L:	Das ist ambitioniert.	5.1.0, 1.2.2.2
701	O:	Und das versuchen wir dadurch umzustellen, indem wir die Franchise-Gewinnung komplett auslagern. D.h. -	5.1.0, 1.2.2.2, 2.2.0.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
702	W:	Naja, ...	5.1.0, 1.2.2.2, 2.2.0.2
703	O:	(lacht). Die Lizenznehmer machen wir aus eigener Kraft. Es gibt ja sogenannte Franchise-Makler. Davon gibt es mittlerweile eine ganze Reihe, die sehr gute Zugänge zu Arbeitsämtern, meistens zu den Industrie- und Handelskammern haben und und und. Die kriegen recht stattliche Tipp-Provisionen von uns und davon baue ich mir jetzt 5 bis 6 Büros in Deutschland auf und sage, wenn die nur 1 oder 1½ pro Jahr dazu steuern plus das, was immer noch durch Internet, dadurch, dass wir in den Portalen drinnen sind, was auf uns zukommt, gehe ich davon aus, wir gewinnen 12 und ich gehe davon aus, wir verlieren nächstes Jahr nicht mehr als 5 oder 6, d.h. ich habe das erste Mal auch wieder Nettowachstum.	5.1.0, 1.2.2.2, 2.2.0.2
704	L:	Ich wusste nicht, dass es so etwas gibt.	5.1.0, 1.2.2.2, 2.2.0.2
705	W:	... in Österreich noch nicht wahrgenommen.	5.1.0, 1.2.2.2, 2.2.0.2
706	L:	Das, was mich auch noch extrem interessiert hätte ist, jetzt bezieht sich das hauptsächlich auf den deutschen Markt. Ich könnte mir vorstellen, wenn ich mich in Bukarest oder in Krakau so umschaue, oder wo auch immer in Polen oder Tschechien oder tlw. auch Ungarn, da hat man sehr viel größere Probleme mit der Bausubstanz, wobei gleichzeitig auch beobachtbar ist, dass die Kaufkraft steigt. Es muss aber – vielleicht liegt es daran, dass wir aus Wien kommen und doch einen sehr guten Marktzugang haben und auch sehen, dass die österreichischen Firmen da extrem nach oben fahren mit den Wachstumsraten seit dieser EU-Erweiterung und auch schon Jahre vorher – dass wir da vielleicht doch im Unterschied zu Ihnen mehr, ein bisschen mehr Potential auch drinnen sehen.	1.1.2.2
707	O:	Das ist schon geschichtlich verankert (lacht).	1.1.2.2
708	L:	Ich könnte mir gut vorstellen, dass Sie mit diesen Produkten, die Sie da haben, vor allem auf Basis Lizenzverträgen, wo ja der lokale Marktzugang extrem wichtig ist und die Sprache und alles das, dass Sie da recht gut nach oben starten könnten. Jetzt werden Sie sagen -	1.1.2.2
709	W:	... 12 pro Jahr.	1.1.2.2
710	L:	12 pro Jahr, das bezieht sich auf Deutschland, die Maklergeschichte bezieht sich ebenfalls auf Deutschland, aber das große Potential könnte ich mir vorstellen, liegt in Osteuropa.	1.1.2.2
711	O:	Ja, wobei es kommt irgendwie noch der Punkt. Über Lizenz bin ich da sofort von überzeugt. Über Franchising ist natürlich die Schwierigkeit, wenn ich dort jetzt einen aufbaue, der das adaptieren soll, was wir als Franchise-Geber zu leisten haben, ist das Paket ja natürlich viel, viel schwerer umzusetzen.	1.1.2.2
712	L:	Nein, das können Sie vergessen, aber ... Förderungen, Banken.	1.1.2.2
713	O:	Wir haben ja an sich Erfahrung gesammelt und wir gehen fest davon aus, dass wir durch das Lizenzmodell jetzt ein Exportprodukt haben, was sich in der Tat ganz anders multiplizieren lässt als vorher das Franchise-System. Wir haben ja mit Master-Franchisenehmern auch geliebäugelt und darüber nachgedacht, nur Sie müssen wirklich jemanden finden, der Super Voraussetzungen hat, der eine gewisse logistische Anbindung, der auch Material einlagern kann, die Distribution des Produktes in sich erstellen kann, der die Unterstützung sich erstellen kann und, und, und. Die zu finden, das ist wie eine eierlegende Wollmilchsau zu finden.	1.1.2.2
714	L:	...	1.1.2.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
715	W:	Am ehesten müssten Sie ein Master-Franchising nach Österreich und nach Wien verlagern, wenn Sie dort die Headquarter machen und von dort aus sozusagen Süd- und Osteuropa bearbeiten.	1.1.2.2
716	L:	Das ist fraglich, wenn die ganze Schulung hier ist.	1.1.2.2
717	W:	Nein, ... Schulung für das auch verlagern zum Teil, wenn man so etwas macht. Viele machen das. Es gibt in Wien rund 200 Headquarter, die Ost- und Südosteuropa -	1.1.2.2
718	L:	Ich glaube, sogar mehr.	1.1.2.2
719	O:	Also, der Frau X muss ich ein Konzept niederschreiben. Man muss dazu sagen, das ist an sich nicht für das Band oder für etwas – wir haben ja die Firma X auch noch. Das ist der Vertrieb von Spezialbaustoffen, die natürlich zum großen Teil nur unter einem anderen Markennamen, aber deckungsgleich mit den Getifix-Produkten sind.	1.1.2.2
720	W:	Auf Lizenzbasis?	1.1.2.2

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
721	O:	Nee, nee, überhaupt nix. Hat überhaupt nix mit Lizenz zu tun. Da sind aber bestimmte Produktsortimente abgespeckt. Da sind also bestimmte Kernprodukte usw. und so fort. Wenn man das jetzt weiterspinnen würde und man würde sagen, na ja, man geht an den versierten Baustoff-Fachhandel in anderen Ländern, hier in Deutschland könnten wir das nicht. Aber man würde in Österreich z.B. von Baustoff & Metall, weiß ich, die sind recht stark und ein recht expansives Unternehmen, sitzt in Wien, haben mittlerweile sich bis Bremen hochgekauft, haben 50 bis 60 Standorte, sind auch in Osteuropa vertreten und man würde solche Händler unter der Führung eines Generalimporteurs, Master-Franchisenehmer, wie auch immer – der baut sich Baustoffhändler auf, die er als logistische Standorte nimmt, damit er besser die Verfügbarkeit der Produkte sicherstellt, selbst noch besser wie wir. Wir liefern ja von Bremen aus frei Haus in die komplette Bundesrepublik Deutschland. Würde man das über einen Händler machen und der Händler – wir würden gleichzeitig den Point-of-Sale des Händlers, der ist ja auch dran, da kaufen auch Privatkunden, kein Promarkt, sondern ein Händler und wir würden gleichzeitig den Händler mit nutzen, dass wenn dort jemand kommt und sagt, ich habe ein Problem, ich würde das gerne selbst machen und der sagt, hast du denn auch schon mal Messen gemacht, weißt du überhaupt wo das Problem ist, nee, hast du einen Betrieb. Dann wird der Getifix-Betrieb sozusagen empfohlen in dem Bereich und der wird als Fachbetrieb aufgebaut. D.h. aber nicht, dass der Händler nur ausschließlich an den Fachbetrieb verkauft, sondern der Fachbetrieb wird nur durch Know-how, durch Marketing, durch Produkteinkauf, durch bestimmte Dinge besser gestellt. Der kann aber trotzdem genauso ein zweites oder drittes Geschäft machen. Das ist an sich das, wo ich momentan irgendwo damit liebäugle, das haben wir noch nicht ausgetestet, so etwas konzeptionell niederzuschreiben, das wollte ich an sich Frau X andienen und sagen, such uns mal nach den Kriterien jemanden, einen Generalimporteur, der ein Händler-Netzwerk aufbaut und der zwei Arten von Kunden aufbaut – einmal den Fachbetrieb à la Getifix und zum anderen einen normalen Kunden, den der Händler so verkauft. Dann hat er den Vorteil, er kann dem Händler verkaufen, der Händler kann dann alle Geschäfte machen, aber er hat mit ein paar Fachbetrieben dann in der Regel 70 bis 80% des Umsatzes, weil wir uns in einem Spezialsegment bewegen, immer garantierte Dauerkunden, die regelmäßig über den Händler Umsatz machen. D.h. der Händler wird bereit sein die Produkte zu halten, weil er Umschlag hat. Er hat die Möglichkeit, auch noch zu anderen Margen, zu besseren, an Dritte zu verkaufen und das Einzige, wo sich der Fachbetrieb dran gewöhnen muss ist, dass er sagt, ich bin nicht ganz alleine. Das Produktsystem können auch andere nutzen, aber nicht das Marketing und nicht die Unterstützung.	1.1.2.2
722	W:	Sicher, wenn man so ein Lizenzsystem zu Ende denkt, sozusagen eine Kette im Netzwerk, ist es für den Markteintritt vielleicht bei weitem einfacher als man es bei Franchising hat. Für dieses Produkt glaube ich, ist Franchising nicht wirklich glücklich, weil das war eine Frage, die wir gestellt haben und die stellt sich ja zum Schluss und die haben Sie schon beantwortet – wir haben hier angenommen, eigentlich war die Franchise-Entscheidung zu Beginn die falsche Entscheidung, Sie haben es ja selbst gesagt, Sie haben es als Franchising bezeichnet, aber es wurde eigentlich Lizenz betrieben -	1.1.8
723	O:	Ja, wobei das natürlich noch eben auf einen ganz anderen Produktbereich, der ja heute sich nicht mehr wiederfindet. Damals hätte man sicherlich sagen können, für den Vertrieb von Mietstationen-	1.1.8
724	L:	War das schon optimal, weil sehr einfach -	1.1.8

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
725	W:	Das war kein Franchising.	1.1.8
726	O:	Dafür bräuchte man in der Tat kein Franchising. Für das darüber hinaus, um einen Bausanierungsbetrieb zu betreiben, dafür schon. Insofern war die Entscheidung Franchising zu machen, schon gut. Ich glaube, das ist viel eher das Problem, um schnell in den Markt reinzukommen, ist dieses System aufgrund der Anfälligkeit, weil man muss immer den richtigen Betrieb finden. Das ist etwas anderes als ein Filialsystem aufzubauen, wo ich ein Ladenlokal anmiete mit ein und derselben Geschichte. Bei uns spielt immer die Person, die das System ja neben den Äußerlichkeiten mit leben muss eine ganz wichtige Rolle und dort ist natürlich über andere Systeme für ein schnelleres Wachstum schneller realisierbar.	1.1.0, 1.1.8
727	L:	Nein, ich glaube der Punkt ist: das Anforderungsprofil, das haben Sie bei fast allen potentiellen Franchisenehmern, bei fast allen Franchise-Systemen. Ich bin überzeugt davon, wer auch immer da sitzen würde, der sagt über das Franchise-System wahrscheinlich etwas sehr ähnliches, ich brauche sehr viel, die müssen zuverlässig sein, die müssen Mitarbeiter führen können, die müssen Buchhaltung, was immer können. Ob das jetzt die eierlegende Wollmilchsau ist, und das finden Sie nicht leicht. Ich glaube, das gilt für alle Systeme. Die Frage, die sich eher stellt ist, wie scharf ist das Profil. Also, wie ich mich vorbereitet habe auf diesen Fall, habe ich dann festgestellt, dass die Produkte teilweise sehr unterschiedlich sind, sie sind nicht am selben Markt, ein Schimmelpilz richtet sich an ein ganz anderes Kundensegment wie z.B. Bauwerksabdichtung, Balkonsanierung und -instandsetzung richtet sich wieder an ein ganz anderes Kundensegment.	2.1.2
728	O:	Ja, ja.	2.1.2
729	L:	Und es gibt Überschneidungen.	2.1.2
730	O:	Ja, ich wollte gerade sagen. Jetzt nehmen Sie einmal die Wohnungswirtschaft als Kunden, die einer unserer wichtigsten Auftraggeber sind. Sie nehmen einmal Wiener Wohnen mit ich weiß nicht, einer der größten Wohnungsverwaltungsgesellschaften glaube ich Europas mit aber 10.000en von Wohnungen, die haben Balkone, die haben Fassaden, die haben Schimmelpilz, die haben Abdichtungsprobleme. Dann ist es im Prinzip ein und derselbe Ansprechpartner. Die große Klammer, die wir über unsere Leistungen haben ist die Sanierung von Feuchtigkeitsschäden. Das kann Sie privat betreffen, wenn Sie ein Einfamilienhaus haben, dann sind alle Dienstleistungen, die wir ausführen, dort relevant. D.h. das trifft nicht zu. Da sage ich, die Dienstleistungen, die wir haben sind alle auf Gebäudebesitzer, ob sie jetzt Mehrfach-Gebäudebesitzer oder Einzelbesitzer ausgerichtet. Das Einzige, wo ich Ihnen recht gebe ist, wenn Sie jetzt Mietwohnungen haben, der ist für uns völlig uninteressant.	1.1.0, 2.1.2
730	O:	Der ist aber für alle uninteressant, weil der Mieter interessiert uns überhaupt gar nicht.	5.1.0
731	L:	Der Mieter hat meistens das Problem.	5.1.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
732	O:	Nein, der Mieter gibt das Problem weiter an die Wohnungswirtschaft und der Auftraggeber für uns ist dann klar eben die Wohnungswirtschaft und die wird auch von uns akquiriert. Das ist genau die, die wir auf die Infoveranstaltung haben wollen, weil dann haben wir den Super-Multiplikator. Wenn der einmal gesagt hat, das System ist gut, holt der uns immer wieder ran bei jedem Mieterproblem. Der Mieter ist für uns völlig uninteressant, weil der wird nie als Auftraggeber in Frage kommen, nicht in einem Produktsegment. Für uns kommt immer nur der Gebäudeeigentümer oder –Betreiber in Frage, nie der Mieter. Davon müssen Sie weg, und dann von der Zielgruppe passt hier die Dienstleistung genau rein.	5.1.0
733	W:	Nur dieser Graffiti-Bereich ...	5.1.0
734	O:	Ja, aber für die Wohnungswirtschaft -	5.1.0
735	W:	Hat das eine Bedeutung?	5.1.0
736	O:	Für die Wohnungswirtschaft ist das ja ein Chaos. Die erste Frage, die wir in unserem Betrieb beibringen ist, wenn der Werbung macht und da ruft jemand an und es geht um Schimmelpilz, grundsätzlich fragen, bist du Mieter oder Vermieter.	5.1.0
737	W:	Na, ist klar.	5.1.0
738	O:	Und die nächste Frage ist, wenn er rauskommt, dann immer gleich sagen, dann kostet meine Leistung aber etwas, weil ich mache eine aufwendige Analyse usw. und so fort, da musst du was bezahlen. Dann kann sein, dass der Mieter gleich sagt, nicht interessant oder der Mieter sagt, ich bezahle das auch. Dann kriegt er von uns ein entsprechendes Gutachten mit eben einem entsprechenden Schadensprofil usw. und so fort, was er vielleicht für seinen Vermieter nutzen kann, aber der Mieter selbst ist für uns kein Kunde, also keine Zielgruppe.	5.1.0
739	L:	Okay, das richtet sich an Eigentümer. Da gibt es schon eine unterschiedliche Vorgangsweise, ob das jetzt große -	5.1.0
740	O:	Es gibt ein zweistufiges Marketing. Das ist ganz klar getrennt. Zum einen zwischen Privatkunden, was gezielt über Instrumente von Anzeigenschaltung, Gelbe Seiten, Hauswurfsendung etc. etc., je nachdem in welche Wohngebiete, ob wir dann auch noch wieder analysieren, sind es eben Gebiete mit hoher Mieterstruktur und, und, und. Zum anderen gibt es den gewerblichen Bereich mit der Hauptzielgruppe Haus- und Wohnungsverwaltung und die Wohnungswirtschaften, weil das ist für uns die wichtigste gewerbliche Zielgruppe, allerdings natürlich auch Industrieunternehmen, genauso aber als Multiplikatoren der Architekt, der Planer, der Bausachverständige, der Energieberater, die sind für uns im gewerblichen Bereich wichtig.	5.1.0
741	W:	Mhmm. Na gut, ich glaube, wir haben die wichtigsten Fragen ... Hast Du noch?	0.0
742	L:	Ich habe keine mehr, also, ich glaube -	0.0
743	O:	(Lacht)	0.0
744	W:	Wir danken Ihnen recht herzlich. Ich meine, wir haben 2 Punkte, das sind offene Fragen: eine Frage betrifft den Vertrag, ob Sie theoretisch einen Mustervertrag von Franchising oder Lizenz uns zeigen oder uns-	0.0
745	O:	Wenn Sie den nicht veröffentlichen, weil ich hab -	0.0
746	W:	Nein, wir wollen ihn nur für die Analyse. Das kommt auf keinen Fall irgendwie in veröffentlichter Form vor.	0.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
747	O:	Ob wir mal einen Mustervertrag – ist egal, was für ein Lizenzvertrag, weil die sind alle gleich aufgebaut. Einen für Schimmel- oder einen Franchisevertrag? Ob ich den mal als Muster bekommen könnte. Prima. Nein, nur was wir schon erlebt haben, da gab es eine Veröffentlichung und da ist wirklich unser Vertrag komplett so veröffentlicht worden in irgendetwas und da gab es irgendeine Firma, die hat den wirklich gnadenlos als Franchise-Geber fast 1:1 übernommen, wo wir gesagt haben mit Unterlassung und allem drum und dran, weil der hat sich wirklich überhaupt keine Arbeit mehr gemacht. Der Franchise-Vertrag hat ja in den Jahren, in der Entwicklung viel Geld gekostet.	0.0
748	W:	Ja, sicherlich. Ich meine, es gibt in Österreich -	0.0
749	L:	Da ist Ihnen kein Schaden entstanden hoffe ich doch.	0.0
750	O:	Nein, ist kein Schaden dadurch entstanden. Was Veröffentlichung anbelangt, wir werden immer wieder von Fernsehsendern auch angesprochen, gerade was Schimmelpilz-Sanierung anbelangt. Mensch, habt ihr nicht ein tolles Objekt – wir machen das mittlerweile schon fast gar nicht mehr, weil wenn da so RTL explosiv oder so kommt, die sind ja nicht daran interessiert, da kommt der Fachbetrieb, der jetzt eine vernünftige Sanierung macht, sondern die wollen irgendwo so eine Reißer-Story haben und dann sind Sie in irgendeinem Zusammenhang da mit drin, den Sie gar nicht haben wollen. Also insofern sind wir da mittlerweile auch schon ganz vorsichtig geworden.	0.0
751	W:	Das ist klar. Und meine zweite Frage: wir haben über Know-how diskutiert und es gibt in der Literatur eine Hypothese, die das untersucht und ich hätte da ein paar Fragen, die man nur ankreuzt. Ich weiß nicht, ob Sie dazu bereit sind, mir das zuzusenden. Es sind 3 Seiten -	3.4.0
752	L:	Bevor wir das übergeben, sollte man definieren, welches Jahr haben -	3.4.0
753	W:	Erste Phase vielleicht bis zur -	3.4.0
754	L:	Ich würde sagen, erste Phase, was machen wir – wann haben wir denn begonnen mit diesen Produkten – sagen wir 1992.	3.4.0
755	W:	Nein.	3.4.0
756	L:	Zu früh?	3.4.0
757	W:	Es geht ja um das Know-how, wann das System entwickelt worden ist. Das Franchising ist ja gestartet worden eher zu Beginn der 90er Jahre. Ich würde sagen gegen Ende der 90er Jahre und dann ab Ende der 90er Jahre.	3.4.0
758	L:	Da nimm' 1995, das war ein Jahr, da hat Getifix den Höhepunkt gehabt.	3.4.0
759	W:	Ja, es ist ja jetzt egal, Mitte / Ende der 90er Jahre. Ich würde sagen erste Phase zwischen 95 und 2000.	3.4.0
760	L:	1999.	3.4.0
761	W:	- 1999. Es geht darum: in der Literatur wird untersucht wie sich das Know-how in Systemen verändert und da kann man wieder anhand eines Bündels an Fragen das bewerten und auswerten.	3.4.0
762	O:	Nennen Sie einmal so ein Beispiel, damit man sich das vorstellen kann.	3.4.0
763	W:	Das ist einfach, da steht drinnen ein Handbuch, das die Prozesse unseres Systems beschreibt ist erstellt worden, trifft zu oder nicht, 1-7 Punkte, überall.	3.4.0
764	O:	Ah so, und es geht immer darum.	3.4.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
765	W:	Große Teile betreffen, ob zwischen Zentrale und Franchisenehmer Informationstechnologien durchgeführt werden oder nicht. Sie geben keine Informationen preis, sondern es wird einfach dann geschaut, ob sich diese Einschätzung in zwei Phasen, in der ersten Phase von 95 bis 99 und -	3.4.0
766	L:	Dann 2002 bis 2006 würde ich sagen.	3.4.0
767	W:	- 2001 verändert hat und wo Sie dann das ankreuzen. Ich meine, Sie müssen mir das nicht geben, aber wenn Sie Zeit hätten, mir das schicken. Wir wollen sozusagen herausfinden, ob die Know-how Position in Ihrem System aus Ihrer Einschätzung verändert wurde in dieser Zeit.	3.4.0
768	O:	Also muss ich Ihnen sozusagen nur die Dynamik widerspiegeln und sagen -	3.4.0
769	W:	Wenn das alles gleich bleibt, dann würde das keine Veränderung für uns bedeuten, aber vielleicht ist es so. Das sind ja nur Fragen, die in der Literatur generell im Franchise-System in Bezug auf Know-how von Systemen verwendet werden.	3.4.0
770	O:	Also, wenn ich jetzt z.B. F nehme, wo steht, Franchisenehmer oder deren Mitarbeiter wechselten zur Aneignung des System-Know-how in die Zentrale, dann hätte ich gesagt, 95 bis 99 trifft nicht zu, aber heute ist unser technischer Geschäftsführer ein ehemaliger Franchisenehmer. D.h. das trifft zu bei uns in dem Fall.	3.4.0
771	W:	Wenn das nur einer ist, sicher, das ist eine Ausnahme. Es müsste so eine generelle Tendenz im System -	3.4.0
772	O:	Ja, aber Sie haben schon die Tendenz von Null auf Einen (lacht). Und wenn man das wieder in Relation der Mitarbeiter und dann eben auch der Position sagt, dann wäre da ja tatsächlich eine relativ hohe Dynamik. Wir profitieren in der Tat heute davon, dass wir eben einen Geschäftsführer bei uns drinnen haben, der sagt, ich habe auch die andere Seite über 7 bis 8 Jahre gesehen.	3.4.0
773	W:	Das ist klar. Na gut, ist eher gemeint, ob bezüglich Schulung laufend Leute in die Systemzentrale wechseln, es gibt solche Systeme wie im Fastfood Bereich, wo das gemacht wird, aber in Ihrem Bereich trifft das nicht zu.	3.4.0
774	O:	Ich wollte sagen, das andere ist eben, wenn man wieder sagt Know-how Vermittlung. Wir nehmen schon Franchisenehmer teilweise auch als Seminarunterstützung. So etwas machen wir wieder, aber das ist natürlich alles immer die Frage der Relation, zu was für einem System man da -	3.4.0
775	W:	Nein, nein es geht nur darum, ob es eine Tendenz gibt oder ob das gleich bleibt. Weil wenn das gleich bleibt, für die Auswertung, dann liefert es mir oder uns keine Information. Sollte sich da irgendetwas verändern, wenn Sie die Fragen, die ich hier angeführt habe, in dieser Periode von 1990 bis 1999 und ab 2002 ob Sie das anders einschätzen. Könnte man natürlich nach bestimmten Hypothesen einige Thesen aufstellen und auch versuchen zu argumentieren, warum das so ist. Das wird in der Literatur verwendet, die habe ich nicht erfunden, diese Fragen, die wurden in anderen Publikationen auch verwendet bei Franchise-Systemen.	3.4.0
776	O:	Weil ich wollte mir selbst so ein Handbuch – die Qualität ist besser geworden. Ein Handbuch, das die Prozesse unseres Systems beschreibt ist erstellt worden. Ja, was ist denn eine 4 oder eine 5, weil entweder man hat ein Handbuch oder man hat es nicht, da ist es ja dann entweder 1 oder 7.	3.4.0
777	W:	Ja, aber die Prozesse, ob die Prozesse -	3.4.0
778	O:	Ob die dann besser geworden sind. (lacht). Ich mache das fertig, haben Sie nächste Woche da, reicht das?	3.4.0

Nr.	F/A ¹⁴	Text	# Sub-kategorie
779	W:	Ja, danke, das wäre ausgezeichnet. Wir haben das nur als Zusatzfrage verwendet, weil das in der Literatur vergleichsweise für andere Systeme verwendet wird, da kann man zumindest tendenziell, wenn man die Produktbereiche hernimmt, im Vergleich zu anderen Produktbereichen schauen, ob es hier Veränderungen gibt in dieser Sparte beispielsweise. Ich glaube, es war auf jeden Fall sehr erfolgreich -	0.0
780	O:	Sehr lebhaft (lacht).	0.0
781	W:	- dass Sie uns hier viele Informationen geliefert haben. Wir sind froh darüber und Sie werden dann entsprechend auch einen Projektbericht bekommen.	0.0
782	O:	Ich hoffe, Sie konnten da jetzt ein bisschen etwas damit anfangen und haben so ein bisschen das, was Sie auch jetzt recherchieren wollen bei uns überhaupt in gewisser Weise wiedergefunden.	0.0
783	W:	Ahmm, das wird (lacht) sich irgendwie jetzt – natürlich schon, aber es gab verschiedene Möglichkeiten, die wir schon im Kopf hatten. Es haben sich einige -	0.0
784	L:	Die haben sich sofort einmal verzweigt einmal, wir konnten jede Menge Möglichkeiten abhaken, wo wir ausgehen mussten, dass sie nicht der Fall gewesen wären, wo ich ziemlich bald gemerkt habe, aha, das ist nicht ... sukzessive denke sehr klar zum Punkt gebracht. Ich habe es sehr informativ empfunden -	0.0
785	O:	Schön.	0.0
786	L:	Ich möchte Ihnen die Anerkennung dafür aussprechen, dass Sie wirklich sehr offen uns erzählt haben und sich auch sehr viel Zeit genommen haben, das ist keine Selbstverständlichkeit.	0.0

6.3. Know-how Transfer Self-Assessment (in German Language)

Erste Phase (vor Einführung des Lizenzsystems): 1995 – 2002

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:

('7' bedeutet: 'trifft voll zu' und '1' bedeutet: 'trifft überhaupt nicht zu')

(a) Ein Handbuch, das die Prozesse unseres Franchisesystems beschreibt, wurde erstellt.	7	6	5	4	3	2	1
(b) Große Teile der Geschäftsprozesse zwischen Zentrale und Franchisenehmer wurden mit Einsatz der Informationstechnologie durchgeführt.	7	6	5	4	3	2	1
(c) In unserem Unternehmen gab es detaillierte Aufzeichnungen über die kritischen Geschäftsprozesse des Franchisesystems.	7	6	5	4	3	2	1
(d) Franchisenehmer konnten durch das Lesen von Handbüchern die wichtigen Prozesse / Tätigkeiten in unserem System leicht erlernen.	7	6	5	4	3	2	1
(e) Das Erlernen der wichtigsten Tätigkeiten / Prozesse in unserem System war eine schnelle und einfache Aufgabe.	7	6	5	4	3	2	1
(f) Franchisenehmer und / oder deren Mitarbeiter wechselten zur Aneignung des System Know-how in die Zentrale.	7	6	5	4	3	2	1

Wie erfolgte die Übertragung des System Know-how vom Franchisegeber auf Franchisenehmer in der ersten Phase?

('7' bedeutet: 'wird in sehr großem Ausmaß verwendet' und '1' bedeutet: 'wird überhaupt nicht verwendet')

Explizite Vertragsregelungen	7	6	5	4	3	2	1
Intranet	7	6	5	4	3	2	1
Internet	7	6	5	4	3	2	1
Fax	7	6	5	4	3	2	1
Telefon	7	6	5	4	3	2	1
Grundschulung bei Eröffnung	7	6	5	4	3	2	1
Laufende Schulungen	7	6	5	4	3	2	1
Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer (Jahrestagung)	7	6	5	4	3	2	1
Beiräte und Ausschüsse	7	6	5	4	3	2	1
Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer	7	6	5	4	3	2	1

Zweite Phase (nach Einführung des Lizenzsystems): ab 2002**Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:**

('7' bedeutet: 'trifft voll zu' und '1' bedeutet: 'trifft überhaupt nicht zu')

(a) Ein Handbuch, das die Prozesse unseres Franchisesystems beschreibt, wurde erstellt.	7	6	5	4	3	2	1
(b) Große Teile der Geschäftsprozesse zwischen Zentrale und Franchisenehmer wurden mit Einsatz der Informationstechnologie durchgeführt.	7	6	5	4	3	2	1
(c) In unserem Unternehmen gab es detaillierte Aufzeichnungen über die kritischen Geschäftsprozesse des Franchisesystems.	7	6	5	4	3	2	1
(d) Franchisenehmer konnten durch das Lesen von Handbüchern die wichtigen Prozesse / Tätigkeiten in unserem System leicht erlernen.	7	6	5	4	3	2	1
(e) Das Erlernen der wichtigsten Tätigkeiten / Prozesse in unserem System war eine schnelle und einfache Aufgabe.	7	6	5	4	3	2	1
(f) Franchisenehmer und / oder deren Mitarbeiter wechselten zur Aneignung des System Know-how in die Zentrale.	7	6	5	4	3	2	1

Wie erfolgte die Übertragung des System Know-how vom Franchisegeber auf Franchisenehmer in der zweiten Phase?

('7' bedeutet: 'wird in sehr großem Ausmaß verwendet' und '1' bedeutet: 'wird überhaupt nicht verwendet')

Explizite Vertragsregelungen	7	6	5	4	3	2	1
Intranet	7	6	5	4	3	2	1
Internet	7	6	5	4	3	2	1
Fax	7	6	5	4	3	2	1
Telefon	7	6	5	4	3	2	1
Grundschulung bei Eröffnung	7	6	5	4	3	2	1
Laufende Schulungen	7	6	5	4	3	2	1
Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer (Jahrestagung)	7	6	5	4	3	2	1
Beiräte und Ausschüsse	7	6	5	4	3	2	1
Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer	7	6	5	4	3	2	1

Wie erfolgte die Übertragung des System Know-how von Getifix auf die Lizenznehmer?

('7' bedeutet: 'wird in sehr großem Ausmaß verwendet' und '1' bedeutet: 'wird überhaupt nicht verwendet')

Explizite Vertragsregelungen	7	6	5	4	3	2	1
Intranet	7	6	5	4	3	2	1
Internet	7	6	5	4	3	2	1
Fax	7	6	5	4	3	2	1
Telefon	7	6	5	4	3	2	1
Grundschulung bei Eröffnung	7	6	5	4	3	2	1
Laufende Schulungen	7	6	5	4	3	2	1
Treffen zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer	7	6	5	4	3	2	1
Besuche des Lizenzgebers beim Lizenznehmer	7	6	5	4	3	2	1

Summary

My thesis examines the conversion from franchising to licensing due to the increase of contractibility of the franchisor's system-specific assets as determinant of the allocation of residual decision rights in networks. Based on the property rights approach, residual decision rights must be allocated according to the distribution of intangible knowledge assets between the franchisor and franchisee. The analysis derives the following hypothesis: The more contractible the franchisor's system-specific assets for the generation of residual surplus, the less residual decision rights are assigned to the franchisor and the higher is the tendency toward licensing. This property rights hypothesis is examined with the case study of Getifix. In addition, the impact of strategy change on the contractibility of system-specific assets and hence the governance form is investigated. The change of Getifix' vertical integration and product portfolio strategy additionally increased the standardization of system-specific know-how and consequently resulted in a higher tendency toward licensing. This study presents empirical evidence that the network dynamics from franchising to licensing depend on the change of contractibility of intangible knowledge assets between the franchisor and the franchisee due to organizational learning and a change of strategy. Furthermore the study examined the reasons why Getifix adopted dual governance form as network strategy. The results from the case analysis indicate that in Getifix' case the dual form licensing & franchising enables the growth of the entire network, because the franchisees signal brand name of the network and the licensees are the drivers for the realization of larger economies of scale effects.

Keywords

Intangible Assets, Residual Decision Rights, Franchising & Licensing, Network Dynamics, Governance Form.

Zusammenfassung

Meine Diplomarbeit befasst sich mit dem Übergang eines Franchising-Systems in ein Lizenzsystem. Nach der Property Rights Theorie sind die residualen Entscheidungsrechte zwischen den Partnern gemäß deren Anteile an den nicht-kontrahierbaren (intangiblen) Vermögenswerten des Netzwerks (wie z.B. systemspezifisches Know-how und / oder Wissen über lokale Marktgegebenheiten) verteilt. Auf Basis dieser theoretischen Grundlage leite ich folgende Hypothese ab: je höher die Kontrahierbarkeit der systemspezifischen Assets – und somit die Übertragbarkeit des systemspezifischen Know-how vom Franchisegeber auf den Franchisenehmer – ist, desto geringer ist der Anteil des Franchisegebers an den gesamten residualen Entscheidungsrechten des Netzwerks und desto größer ist die Tendenz zu Lizenzierung. Diese Hypothese wird anschließend anhand der Fallstudie Getifix untersucht. Meine Arbeit beleuchtet darüber hinaus den Aspekt, wie sich Änderungen der Unternehmensstrategie auf die Kodifizierbarkeit des systemspezifischen Know-how auswirken und wie dies die Wahl der Governance-Form beeinflusst. Die Fallstudie zeigt, dass neben dem Effekt des organisationalen Lernens auch Strategieänderungen – bei Getifix sind dies eine Änderung der vertikalen Integration sowie eine fundamentale Umstellung des Produktportfolios – die Standardisierbarkeit und dadurch die Übertragbarkeit des systemspezifischen Know-how beeinflussen. Zudem zeigt die Arbeit, dass sich beim Übergang auf ein reines Lizenzsystem unter Umständen die strategische Bedeutung systemspezifischer Assets (z.B. der Markenname des Netzwerks) verringern kann. Dies ist auch einer der wesentlichen Gründe, warum für Getifix das duale System Franchising und Lizenzierung im Vergleich mit einem reinen Lizenzsystem die effizientere Governance-Form darstellt.

Schlüsselwörter

Intangible Assets, Residuale Entscheidungsrechte, Franchising und Lizenzsystem, Dynamik von Unternehmensnetzwerken, Governance-Form.

Ing. Stefan Leitmannslehner
Neustiftgasse 114/9, A-1070 Wien

Curriculum Vitae

PERSONAL DATA

DATE AND PLACE OF BIRTH: September 29, 1969, Vienna
NATIONALITY: Austria
FAMILY STATUS: divorced; two children (born 1996 and 2004)
MILITARY SERVICE: completed in 1989 (8 months)



EDUCATION

University 1991 – '94, 1997 – '99, 2007 – '08
INTERNATIONAL BUSINESS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF VIENNA (VIENNA, AUSTRIA)

Technical High School 1983 – 1988
ELECTRONICS AND COMMUNICATION ENGINEERING, TGM (VIENNA, AUSTRIA)

ACADEMIC WORK

WINDSPERGER J., LEITMANNSLEHNER S. 2008
"ALLOCATION OF DECISION RIGHTS IN NETWORKS: FRANCHISING VS. LICENSING"
WORKING PAPER, PREPARED FOR THE ISOF CONFERENCE, FEBRUARY 2009, SAN DIEGO, USA

LEITMANNSLEHNER S. 2008
"DYNAMICS OF NETWORKS: FROM FRANCHISING TO LICENSING – CASE STUDY GETIFIX"
MASTER THESIS, UNIVERSITY OF VIENNA

LEITMANNSLEHNER S., EOH, KIY-KU 1998
"PROJEKTARBEIT: SCHÄTZUNG EINER LOHNGLEICHUNG (AUF BASIS EMPIRISCHER DATEN DES BRITISH HOUSEHOLD PANEL SURVEY)"
PRAKTIKUM II AUS EMPIRISCHER VOLKSWIRTSCHAFTSLEHRE, UNIVERSITÄT WIEN (SS 1998)

LEITMANNSLEHNER S. 1998
"PERSONEN- UND KAPITALGESELLSCHAFTEN IN DEN USA"
ÜBUNG AUS WIRTSCHAFTLICH RELEVANTE GRUNDZÜGE FREMDER PRIVATRECHTSSYSTEME, UNIVERSITÄT WIEN (SS 1998)

LEITMANNSLEHNER S. 1997
"ORGANISATION VON ZULIEFERBEZIEHUNGEN: VERGLEICH ZWISCHEN JAPANISCHER UND AMERIKANISCHER AUTOMOBILINDUSTRIE"
SEMINAR AUS INTERNATIONALEM MANAGEMENT, UNIVERSITÄT WIEN (WS 1997 / 98)

BRUNNHUBER B., LEITMANNSLEHNER S. 1997
"DIE MULTINATIONALE UNTERNEHMUNG – EFFIZIENZVORTEILE FÜR ALLE?"
ÜBUNG AUS ORGANISATIONSTHEORIE III (INTERNATIONALES MANAGEMENT), UNIVERSITÄT WIEN (SS 1997)

PROFESSIONAL WORK EXPERIENCE

VA TECH ELIN EBG Elektronik / STI ELIN Inverter (Vienna, Austria) 2003 – 2006
HEAD OF STRATEGIC PURCHASING DEPARTMENT

Flextronics International (Zalaegerszeg, Hungary) 2002 – 2002
SITE LOGISTICS MANAGER / ZALAEGERSZEG INDUSTRIAL PARK

e-mail: leitmannslehner@hotmail.com

Ing. Stefan Leitmannslehner
Neustiftgasse 114/9, A-1070 Wien

Curriculum Vitae

Consultant Purchasing & Materials Management (on a Self-Employed Basis) 1999 – 2002

Ruwido Austria (Neumarkt / Wallersee, Austria)

CONSULTANT ERP IMPLEMENTATION (ORACLE 11i) AND LOGISTICS RE-ENGINEERING (15 MONTHS)

MediTech Data International Inc. (Munich / Stuttgart, Germany)

PURCHASING MANAGER (8 MONTHS)

VIPnet GSM d.o.o. (Zagreb, Croatia)

PURCHASING CONSULTANT (9 MONTHS)

University of Vienna / Faculty of Economics and Statistics (Vienna, Austria) 1998 – 1999

TUTOR MACROECONOMICS

Philips / iR3 Video International (Vienna, Austria) 1990 – 1997

SUPPLIER DEVELOPMENT MANAGER (3 YEARS)

SPECIAL PROJECT EARLY SUPPLIER INVOLVEMENT (1 YEAR)

COMPONENT QUALITY MANAGER (1½ YEARS)

MATERIAL QUALITY ASSURANCE ENGINEER (2½ YEARS)

TBS Technology (Gablitz, Austria) 1988 – 1990

DEVELOPMENT ENGINEER / TV OUTSIDE BROADCAST VANS AND VIDEO STUDIO EQUIPMENT

TRAINING

Communication & Effectiveness / Self-Expression & Leadership 2000 – 2001

LANDMARK EDUCATION, FRANKFURT / MAIN, GERMANY

Philips Executive Training Program „Explorer“ 1993 – 1994, 1995 – 1996

PHILIPS, VIENNA / ITO, VIENNA

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) 1990

PHILIPS, VIENNA

COMPUTER SKILLS

- **Standard MS office applications**
 - Word; Excel; PowerPoint; Outlook; Project
- **MRP / ERP systems**
 - Oracle 11.5.3; Baan IV, SAP R/3
- **Databases**
 - FOCUS plus; MS Access, SQL
- **Simulation & Project Management**
 - SIMAN IV; Eviews; SPSS Win; PS5; XP4Win
- **Programming Languages**
 - Pascal
- **Webpage & Graphic Design**
 - PaintShop Pro; Dreamweaver; Fireworks

LANGUAGE SKILLS

- **German** (native language)
- **English** (fluent, oral and written)
- **Spanish** (fluent)
- **Russian** (basic knowledge; Berlitz Level 1)

Vienna, November 2008