



<b>Work package</b>	<b>WP12 – Die PSA-Geschäftsidee - Ideen und Pläne für die Verwendung der Projektergebnisse nach dem Projekt</b>			
<b>Result</b>	<b>R12.1 - Business Case mit strategischer Roadmap für die Erstellung der PaintingSkillsAcademy</b>			
<b>Date of delivery</b>	Contractual (project application)	30/09/2022	Actual (work plan)	30/09/2022
<b>Type of deliverable</b>	Business Case mit strategischer Roadmap für die Erstellung der PaintingSkillsAcademy			
<b>Dissemination level</b>	PU – Public			x
	PP - Restricted to other E+ Programme participants (including EACEA, Commission services and project reviewers)			
	CO - Confidential, only for members of the consortium (including EACEA, Commission services and project reviewers)			
<b>Responsible partner</b>	OZS (Chamber of Craft and Business of Slovenia)			
<b>Author</b>	Ines Jeschke, SBG			
<b>Contributors</b>				
<b>Quality Reviewer</b>				
<b>Summary</b>	Business Case mit strategischer Roadmap für die Erstellung der PaintingSkillsAcademy			
<b>Project Coordinator</b>	SBG			

## Document History

Content or partial result	Version	Contributors	Contribution	Date
PSA-Geschäftsidee	1	Ines Jeschke, SBG	Entwurf 1	22.09.2022
	2	Ines Jeschke, SBG	Entwurf 2	25.11.2022
	3	Partnerfeedback		31.12.2022
	4	Ines Jeschke, SBG	Entwurf 3	30.03.2023



## WP12 – Die PSA-Geschäftsidee - Ideen und Pläne für die Verwendung der Projektergebnisse nach dem Projekt

### R12.1 - Business Case mit strategischer Roadmap für die Erstellung der PaintingSkillsAcademy

#### Inhaltsverzeichnis

	Seite/n
<b>1. Einführung</b>	4
<b>2. Die PSA-Geschäftsidee</b>	5 – 6
<b>3. Gründergemeinschaft</b>	7 – 8
3.1 Expertisen der Gründungsmitglieder	7
3.2 Stärken der Gründergemeinschaft	7
3.3 Beschreibung des Angebotes der PSA	7 – 8
3.4 Voraussetzungen für den Start und tatsächlicher Start	8
<b>4. Marktübersicht</b>	9 – 10
4.1 Zielgruppen	9
4.2 Wettbewerb	9 – 10
<b>5. Standort</b>	10
5.1 Standort der PSA-Zentrale	10
5.2 Die Standorte der Mitglieder der Gründergemeinschaft	10
<b>6. Organisation und Personal</b>	11 – 17
6.1 Organisation	11
6.1.1 Merkmale eines Franchisesystems	12
6.1.2 Voraussetzungen für das Gelingen der PSA als Franchisesystem	12
6.1.3 Struktur der Organisation PSA	12
6.1.3.1 Organigramm der PSA-Zentrale	13
6.1.3.2 Organigramm der PSA-Franchisenehmer	13
6.1.4 Rechtsform	14
6.1.5 Leistungen der PSA-Zentrale	14
6.1.6 Leistungen der PSA-Franchisenehmer	14
6.1.7 Leitbild der PSA	14 – 15
6.2 Personal	15
6.2.1 Inhalt und Aufgabe von Stellenbeschreibungen	15 – 16
6.2.2 PSA-Stellenbeschreibungen	16 – 17



	Seite/n
<b>7. Marketing</b>	<b>18 – 22</b>
7.1 Marketing-Instrumente	19
7.1.1 PSA-Produktpolitik	19
7.1.2 PSA-Preispolitik	19 – 20
7.1.3 PSA-Kommunikationspolitik	20 – 21
7.1.4 PSA-Distributionspolitik	22
<b>8. Wirtschaftlichkeitsrechnung (Prognose)</b>	<b>23 – 24</b>
8.1 Kosten der PSA-Gründung	23
8.2 PSA-Franchisegebühren	23
8.3 Kosten – Umsatz – Gewinn	23
8.3.1 Kosten	23 – 24
8.3.2 Berechnung der Wirtschaftlichkeit der PSA	24
<b>9. Risiko- und Nutzenaspekte</b>	<b>25</b>
9.1 Für den Franchisegeber	25
9.2 für den Franchisenehmer	25
<b>10. Unterlagen</b>	<b>26</b>
10.1 PSA-Handbuch	26
10.2 Entwurf Franchisevertrag	26
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>27</b>
<b>Anlagenverzeichnis</b>	<b>27</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>28</b>



## 1. Einführung

Das Projekt *PaintingSkillsAcademy* (PSA) wurde mit dem Ziel beantragt die Ergebnisse nach Ablauf des Projekts zu verwenden. Rund 85 % der Projektpartner kennen sich seit mehreren Jahren und arbeiten seitdem gemeinsam an der Weiterentwicklung der Malerhandwerks in Europa.

Insbesondere durch die vorherigen Projekte *PaintingSkillsNetwork* (PSN), *EUROPA-MEISTER* und *InPaint* entstand eine Zusammenarbeit im europäischen Malersektor, die als Allianz (Netzwerk) bezeichnet werden kann. Diese Allianz besteht aus einer losen Interaktion zwischen dem PSN-Netzwerk, UNIEP und anderen Kooperationen. Die bisher entwickelten Ergebnisse dienen der Effektivität und Verbesserung des Work-Based Learning (WBL) in jedem EU-Land.

Das PSA-Projektconsortium, das sich aus allen Bereichen der Stakeholder zusammensetzt, kennt die aktuellen Herausforderungen wie z. B. deutlicher Fachkräftemangel und schlechtes Image, denen sich das Malerhandwerk in Europa gegenüber sieht. Dabei unterscheiden sich die zu lösenden Aufgaben in den einzelnen europäischen Ländern nicht wesentlich.

Die Nutzung der Projektergebnisse und der Ausbau des Stakeholder-Netzwerks werden die nachhaltige Nutzung der Projektergebnisse für das Malerhandwerk nach der Projektdauer sicherstellen und einen effektiven Transfer ermöglichen.

Zu den Nutzungsaktivitäten gehören das Mainstreaming von Stakeholder-Aktionen, die Identifizierung von Entscheidungsträgern und die Multiplikation der Projektergebnisse. Die geplante Nutzungsstrategie wird in einem 5-Jahres-Nutzungsplan vereinbart.

Das Projektconsortium ist bestrebt direkt nach Abschluss des Projekts die Weiterbildungsakademie *PaintingSkillsAcademy* für das europäische Handwerk und insbesondere für das Malerhandwerk zu implementieren.

Im Rahmen der Gründungsvorbereitungen wird eine Verwertungsstrategie, ein Business Case für die Bewertung der Investition (Gründung) unter strategischen, betriebswirtschaftlichen und anderen Gesichtspunkten entwickelt. Der Business Case dient zur Darstellung und Abwägung der prognostizierten finanziellen und strategischen Auswirkungen und zeigt verschiedene Handlungsoptionen auf.

Das Projektconsortium plant, die erforderlichen Unterlagen so vorzubereiten, dass die Gründung des PSA rechtzeitig, d. h. spätestens 6 Monate nach Abschluss des Projekts, möglich ist.

Das Projektconsortium hat sich dabei mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Warum sollte PSA gegründet werden (Bedürfnisse)?
- Was passiert, wenn die Akademie nicht gegründet wird?
- Welchen Nutzen hat der PSA für den europäischen Malersektor?
- Welche spezifischen Elemente der *PaintingSkillsAcademy* sind auf andere Berufe übertragbar?

Dieser Koordinierungs- und Verhandlungsprozess im Konsortium zur Rechtfertigung der Realisierung der PSA erfolgte während der gesamten Laufzeit des Projekts und bildet die Basis für diesen Business Plan.

## 2. Die PSA-Geschäftsidee

### (1) PSA – Europäischer Bildungsverbund

PSA steht für die „Keimzelle“ eines europäischen Bildungsverbunds im Handwerk, da die Methoden und Prinzipien der Arbeit nicht aufs Malerhandwerk beschränkt sind.

Daraus ergeben sich vielfältige Chancen und Möglichkeiten, da ein solcher europäischer Verbund für eine Vielzahl von Zielgruppen Nutzen bringt (die Lernenden, die Lehrkräfte/das Bildungspersonal, Unternehmen, Bildungseinrichtungen, zuständige Stellen, Innungen, Studierende, Auszubildende, europäische Stakeholder, usw.)

Verschiedene europäische Bildungsanbieter bieten Qualifikationen auf Basis der Lernergebniseinheiten (UNITs) im Malerhandwerk an (Level 1-6).

Die PSA-Matrix (Qualifikationsportfolio) ist die Grundlage dafür, dass die nationalen zuständigen Stellen die im PSA-Netzwerk angebotenen Units weiterhin im heimischen Kontext und in der jeweiligen Qualifikation verorten können.

Die PSA bildet ein Konsortium (Expertengruppe/n), die für die Durchführung der Units und für deren fachliche Überprüfung verantwortlich ist. Hierzu liegen Kriterien vor, die von allen Bildungsanbietern akzeptiert und bei der Umsetzung angewandt werden. Die Units sind in diesem Sinne PSA-gelabelt/-geprüft und signalisieren nach außen ein einheitliches Qualitätsniveau.

Der europäische Dachverband sichert diesen Bildungsverbund bzw. die PSA fachlich ab, indem er die Units mit einem europäischen PSA-Siegel versieht und für die Außendarstellung des Verbundes bzw. der Academy wirbt.

Der europäische Verband gibt jährlich einen „Katalog“ heraus, in dem deutlich wird, welche Units von welcher Bildungseinrichtung in welchem Land welche Qualifizierungen in welche Dauer angeboten werden.

Das Qualifikationsportfolio (Matrix) ermöglicht es den Lernenden zu erkennen, ob die Units im heimischen Kontext Teil der Erstausbildung sind oder ob sie als Zusatzqualifikationen genutzt werden können. Units können darüber hinaus im Rahmen von Umschulungen oder zum Nachweis von informell erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen angeboten werden.

Die PSA ist offen für weitere Bildungsanbieter aus weiteren Ländern, wenn diese die grundlegenden Prinzipien (transparente Beschreibung der heimischen Qualifikationen in der Matrix, Festlegung von Units, Definition von Lernergebnissen, einheitliche Überprüfungskriterien) akzeptieren und bereit sind, diese anzuwenden.

#### Unique Selling Proposition/Point (USP)\*

- **Transparenz und Verfügbarkeit** von PSA-gekennzeichneten Weiterbildungsangeboten (Erstausbildung, Orientierung und Beratung, Validierung früherer Lernergebnisse, Weiterqualifizierung, Umschulung, Weiterbildung, Leistungspunkte)
- PSA-Verpflichtung von **PSA-Standards** (Qualifikationen) z. B. Mobilitäten
- **Europäischer PSA-Bildungskatalog** und von **PSA anerkannte Mobilitäten** (→ Plattform: leicht zugänglich, attraktiv, selbsterklärend, ohne Papierkram)
- **Qualitätsgesicherte Mobilitäten** auf Basis von PSA-Standards
- **Netzwerk von PSA-Partnern** – offen für neue Partner und neue Länder



- Von UNIEP ausgestellte **PSA-Zertifikate** als Grundlage für nationale Anerkennungsverfahren, wo dies möglich und erforderlich ist (gemäß den nationalen Vorschriften)

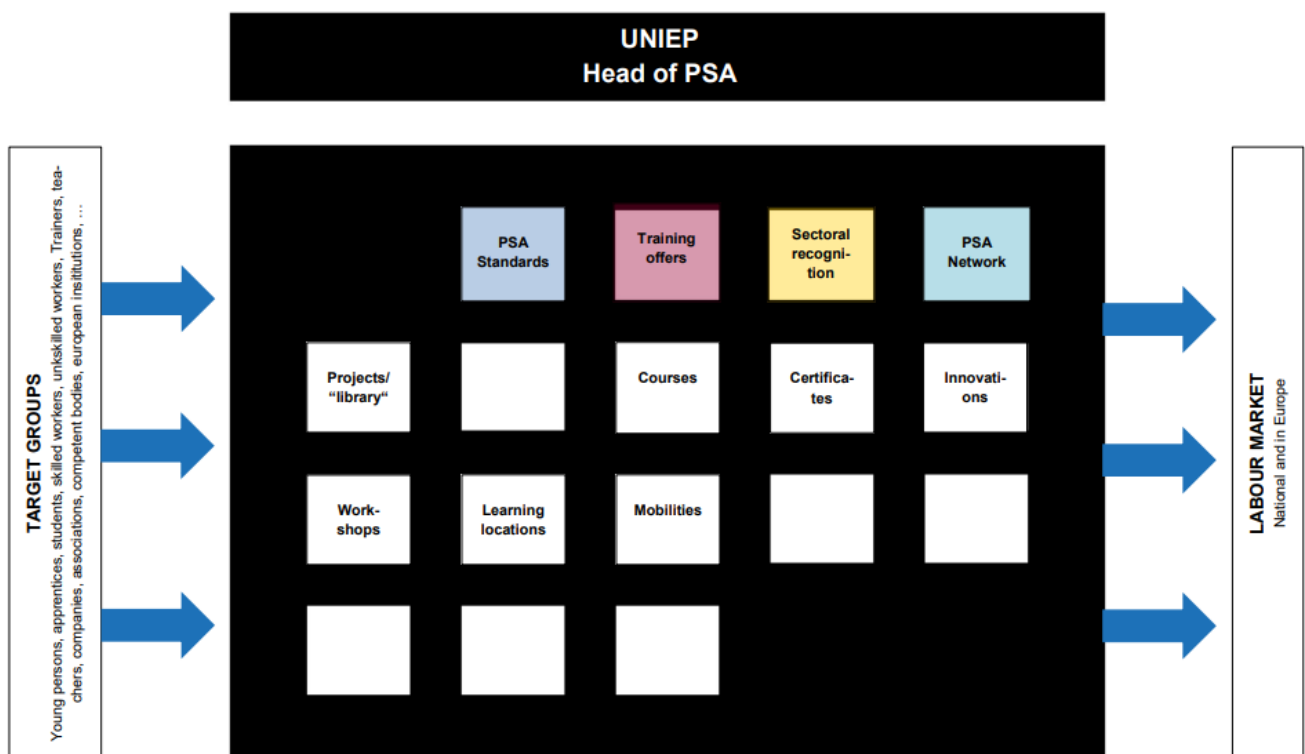
\* *Alleinstellungsmerkmal, Einzigartigkeit, Mehrwert*

## (2) PSA – Europäisches Netzwerk

Die PSA ist der „Ort“ an dem sich das europäische (Maler-)handwerk trifft. Sie fungiert als Plattform, als Forum für alle Zielgruppen, um

- Informationen und Ansprechpartner zu finden (z. B. Bereich Bildung, Mobilitäten, Karriereplanung, Kooperationen, Innovationen, Industrie, Sachverständige, Technik).
- sich auszutauschen. (Fragen, Antworten, Ideen zu Fragestellungen des Malerhandwerks national und in Europa).

Abb. 1: Das PSA-Haus





### 3. Gründergemeinschaft

Die Gründung der PSA erfolgt von den Projektpartnern, die an der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung des (Maler-)Handwerks in Europa mitwirken wollen.

#### 3.1 Expertisen der Gründungsmitglieder

Alle PSA-Projektpartner sind als Gründungsmitglieder der „echten“ PSA geeignet, da sie im Projekt bereits nachgewiesen haben, dass sie über die entsprechenden Expertisen verfügen.

Tab. 1: Übersicht Expertisen der Projekt- bzw. Gründungsmitglieder (Anlage 1)

Organisation	Ansprechpartner*in	Qualifikationen, berufliche Erfahrungen, Branchenkenntnisse u. ä.	Stärken

#### 3.2 Stärken der Gründergemeinschaft

Die PSA-Gründerorganisationen sind sich einig, dass nur in einer Gemeinschaft, die durch ein starkes WIR-Gefühl verbunden ist, das Malerhandwerk in Europa erhalten und weiterentwickelt werden kann.

Die Stärken ergeben sich aus der „Macht“ einer Gemeinschaft:

- Deutlich mehr Sichtbarkeit
- Netzwerk von Experten (Bündelung von Expertisen)
- Erfahrungsaustausch (Inspiration, auf neue Ideen bringen/kommen, Reflektion, Mut machen)
- Vielfältigkeit (buntes modernes Handwerk)
- Vertreter aller Stakeholder
- Zusammenarbeit vieler statt Einzelkämpfer
- Transparenz
- Qualitätssicherung
- Risikominimierung (finanzieller Aufwand, Kostenreduzierung z. B. für Marketing und Verwaltung)
- Zukunftsfähig sein (Vision und Strategie)

#### 3.3 Beschreibung des Angebotes der PSA

Die PSA, die zum einen als europäischer Bildungsverbund und zum anderen als europäisches Netzwerk fungiert, bietet dem professionellen Malerhandwerk die erforderlichen Informationen, um die Herausforderungen des nationalen und europäischen Marktes meistern zu können.

##### (1) PSA – Europäischer Bildungsverbund

Die Bildungsangebote stellen den dynamischen Teil der PSA dar. Die Bildungsmöglichkeiten der PSA sind dabei potenziell unbegrenzt.

Kurse und Workshops, die für die unterschiedlichen Zielgruppen online oder in Präsenz bzw. auf nationaler oder europäischer Ebene durchgeführt werden können, finden sich mit dem Start der PSA (nach dem Ende des Projekts) auf der PSA-Plattform.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





## (2) PSA – Europäisches Netzwerk

Das europäische Netzwerk, das mit dem Start der PSA (nach dem Ende des Projekts) für interessierte Personen und Unternehmen zur Verfügung steht, bietet an:

- Ständige Betreuung und Beratung PSA-Mitglieder
- Präsentation der PSA im attraktiven Umfeld (zielgruppengerecht und imagefördernd)
- Förderung von Kooperationen und Gewinnung neuer PSA-Mitglieder (europaweit)
- Vermittlung von fundierten Brancheninformationen und Fachwissen über unterschiedliche Infokanäle
- Networking und regelmäßiger Erfahrungsaustausch (z. B. Fachausschüsse, Forum)
- Förderung der Aus- und Weiterbildung (Bildungskatalog)
- Qualifizierte Beratung bezüglich Feststellung bisher erworbener Kompetenzen, möglichen Karrierewegen und Beschäftigungsmöglichkeiten
- Qualifizierte Beratung für Existenzgründer
- Unterstützung bei der Umsetzung der Bildungsangebote national und in Europa
- Erstellung und Pflege einer Datenbank (z. B. Bildung, Recht, Technik, Politik, Informationen)
- Mediation (außergerichtliche Schlichtung für in der PSA organisierte Mitglieder)

## 3.4 Voraussetzungen für den Start und tatsächlicher Start

In einer Gemeinschaft müssen Regeln beschrieben und vereinbart werden, die das Gelingen der Zusammenarbeit möglich macht. Die Mitglieder der Gemeinschaft müssen über die Aufgaben, Rechte und Pflichten in der PSA-Gemeinschaft transparent informiert sein und diesen zustimmen.

Die PSA-Gemeinschaft basiert auf einem auf Partnerschaft ausgerichteten Geschäftsmodell und stellt ein kooperatives und arbeitsteiliges System dar, das auf Multiplikation und strukturelle Expansion setzt.

Für einen erfolgreichen Start sind im Vorfeld insbesondere die hier aufgeführten Punkte festzulegen, die in den folgenden Kapiteln beschrieben sind:

- Struktur und Organisation der PSA
- Rechtlicher Status
- Vertrag (vertragsrechtliche Bindung der Partner)
- Personal
- Finanzierung

Die PSA-Gemeinschaft ist sich einig, dass der tatsächliche Start der PSA vorbereitende Aufgaben zu erfüllen sind, die zeitlich und inhaltlich über das Projekt hinausgehen.

Demnach geht die PSA-Gründergemeinschaft von einem realistischen Start am 1. Oktober 2023 aus.





## 4. Marktübersicht

### 4.1 Zielgruppen

Tab. 2: Übersicht Zielgruppen und Beispiele für Nachfrage

Zielgruppe	Beispiele für Nachfrage nach
Auszubildende	Zusatzqualifikationen, Mobilitäten, Karriereplanung
Lehrkräfte und Ausbilder*innen (Train the Trainer)	Innovationen, Technik, Mobilitäten
Personen mit Berufsabschluss oder gleichwertigen Fähigkeiten (Level 3 und 4 EQR)	Weiterbildung bis Level 6+, Innovationen, Technik, Mobilitäten
Meister*innen des Handwerks oder Personen mit gleichwertigen Fähigkeiten (Level 6 EQR)	Netzwerk, Weiterbildung, Innovationen, Technik, Mobilitäten
Personen ohne formalisierte berufliche Qualifikation	Berufsabschluss, Zusatzqualifikationen, Karriereplanung, Mobilitäten
Neueinsteiger*innen aus anderen Handwerksbetrieben, Industrien oder Lernwegen	Karriereplanung, Verortung der vorhandenen Kompetenzen, Zusatzqualifikationen
Wiedereinsteiger*innen	Innovationen, Technik, Seminare (Wiederholung), Mobilitäten
Absolvent*innen von Hochschulen (z. B. Bachelor of Arts als zukünftige Manager)	Zusatzqualifikationen Malerhandwerk, Innovationen, Technik
Unternehmen (Fachbetriebe des Handwerks, Industrie)	Fachkräfteentwicklung, -beschäftigung
Berufsverbände und zuständige Stellen (Handwerkskammer, Wirtschaftskammer, etc.)	Verortung von Kompetenzen hinsichtlich nationaler Gegebenheiten (Unterstützung im Rahmen von Anerkennungsverfahren)
Sozialpartner (Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter)	Europäische Richtlinien (Unterstützung bei der Personalbeschaffung, -entwicklung und Personalvermittlung)
Kund*innen	Qualitätssiegel, Fachbetriebe, Sachverständige, Innovationen

### 4.2 Wettbewerb (inkl. Stärken und Schwächen der Mitbewerber-Einrichtungen)

Die PSA wird eine europäische, freie Lehr- und Bildungseinrichtung sein für das europäische (Maler-)Handwerk sein.

Als Einrichtung, die das gemeinsame Lehren, Lernen und die gemeinsame Weiterentwicklung des (Maler-)Handwerks in Europa ermöglicht, hat die PSA als Ganzes keinen Wettbewerb.

Betrachtet man die einzelnen nationalen Bildungseinrichtungen, die unter dem Dach der PSA tätig sind, lassen sich Wettbewerber benennen.

Bedeutend ist für die PSA-Bildungseinrichtungen die Besonderheiten und Vorteile der europäischen Zusammenarbeit modern und mit viel Power zu kommunizieren.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





Tab. 3: Übersicht Wettbewerb national (Anlage 2)

Land	Organisation	Wettbewerb national	Stärken und Schwächen

## 5. Standort

### 5.1 Standort der PSA-Zentrale

spielt der Standort eine eher untergeordnete Rolle, da die PSA-Zentrale kein Produktionsstandort ist. Insbesondere im digitalen Zeitalter ist der zukünftige Erfolg der PSA grundsätzlich nicht vom Standort abhängig.

Für die Ausführung der Aufgaben/Tätigkeiten der PSA-Zentrale sind lediglich Büroräume erforderlich:

- Büro für Geschäftsführung und Assistenz
- Konferenzraum für z. B. Meetings der Gründergemeinschaft oder die Expertengremien

Eine Alternative zum klassischen Büro können moderne Bürokonzepte sein. Büroräume, einzelne Arbeitsplätze, Konferenzräume oder auch eine repräsentative Geschäftsadresse werden flexibel zur Verfügung gestellt (CoWorking).

Die PSA-Gründergemeinschaft hat entschieden, dass der Sitz der PSA-Zentrale Brüssel, Belgien, sein wird.

#### Vorteile des Standorts Brüssel für die PSA-Zentrale

- Europäisches Flair (Attraktivität und Werbewirksamkeit)
- Nähe zu interessierten Personen der Politik (Handwerk, Bildung)
- Sehr gute Infrastruktur (Erreichbarkeit, Verkehrsanbindung, Versorgungssicherheit)

#### Nachteile des Standorts Brüssel für die PSA-Zentrale

- Hohe Kosten (z. B. Miete, Ausstattung, Personal, Standortkosten wie Gewerbesteuersatz)
- Beschränkte Auswahl an Geschäftsräumen
- Zu wenig Parkmöglichkeiten

### 5.2 Die Standorte der Mitglieder der Gründergemeinschaft

(z. B. Bildungseinrichtungen) sind bekannt und werden in der folgenden Übersicht dargestellt (Anlage 3).

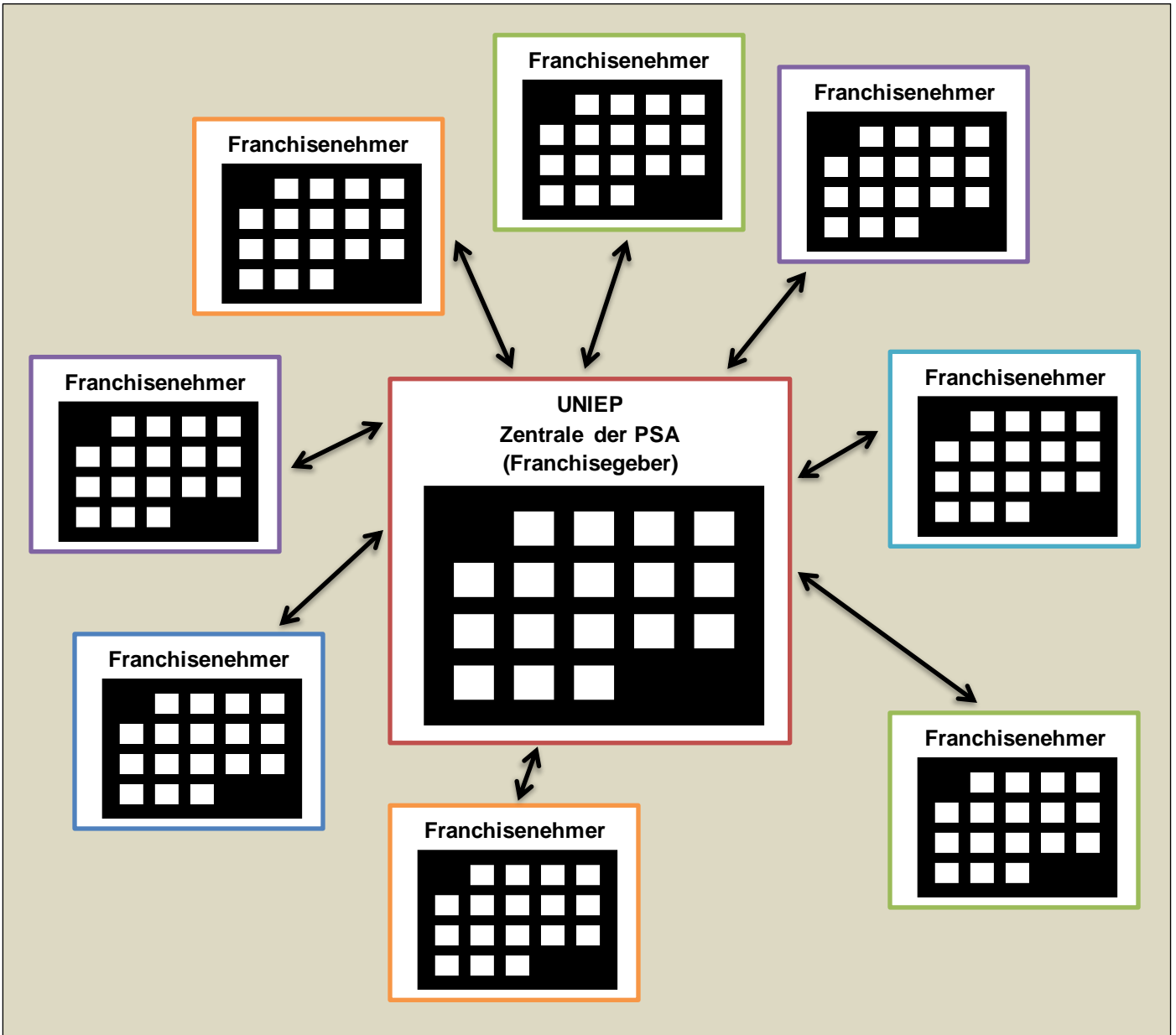
Tab. 4: Übersicht Standorte der Gründergemeinschaft (Anlage 3)

Land	Organisation	Standort	Vorteile des Standorts

## 6. Organisation und Personal

### 6.1 Organisation

Abb. 2: Die PSA-Organisation



Als Organisationsform bietet sich für die PSA ein Franchisesystem an. Dabei handelt es sich um ein unternehmerisches Netzwerk, dessen Inhaber (der Franchisegeber) seine Rechte an Markennamen und Geschäftsmodell an rechtlich unabhängige Partner (die Franchisenehmer) in Lizenz vergibt.

## 6.1.1 Merkmale eines Franchisesystems

- Dezentraler Vertrieb (Franchisenehmer kennen den Markt/die Nachfrage vor Ort)
- Abgrenzung der Leistungen von Franchisegeber und Franchisenehmern
- Franchisegeber und Franchisenehmer sind selbständige Organisationen
- Vertikale Organisationsstruktur
  - komplementäre Arbeitsteilung
  - gruppeninterne Spezialisierung (jede Organisation macht, was sie am besten kann)
  - Richtlinienähnliche Kompetenz des Franchisegebers
  - Verhalten der Franchisenehmer, das die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Regeln beinhaltet
- Corporate Identity (einheitliches Gesamterscheinungsbild stärkt die Marke und das Image)
- Vertragsrechtliche Bindung der Partner mit dem Ziel der nachhaltigen Zusammenarbeit
- Handbuch (Leitfaden)

## 6.1.2 Voraussetzungen für das Gelingen der PSA als Franchisesystem

- Franchisevertrag (mit Laufzeit, Kündigungsfristen etc.) und Handbuch
- Die Franchisenehmer haben das Recht zur Nutzung des Geschäftsmodells des Franchisegebers.
- Der Franchisegeber unterstützt die Franchisenehmer mit einem maßgeschneiderten Leistungspaket (z. B. bei Ausstattung, Werbekonzept, zentraler Einkauf, Schulungen).
- Der Franchisegeber optimiert das entwickelte Geschäftsmodell im eigenen Netzwerk stetig.
- Die verschiedenen Prozesse werden standardisiert.
- Die selbstständigen Franchisepartner übernehmen die einheitliche Umsetzung vor Ort.
- Vertrieb der gemeinsamen Marke PSA.
- Die Zielgruppen der PSA können sich auf PSA-typische Qualität bei allen Franchisepartnern verlassen.
- Die Franchisenehmer entrichten für die Leistungen des Franchisegebers eine einmalige Eintrittsgebühr und laufende Lizenz- und Werbegebühren.
- Durch die Arbeitsteilung zwischen der Systemzentrale und den Franchisenehmern können Synergien zur Erhöhung der Schlagkraft, der Verbesserung der Marktabdeckung und der Intensivierung der Kundenbindung genutzt werden.
- Das PSA-Franchisesystem nutzt gleichermaßen die Schlagkraft und Einkaufsmacht einer Zentrale wie auch die Flexibilität und räumliche Nähe der Partner vor Ort.

## 6.1.3 Struktur der Organisation PSA

Die Struktur der PSA meint die Aufbauorganisation der PSA, die sich aus den drei Bausteinen „rechtliche Struktur“, „Führungsstruktur“ und „räumliche Struktur“ zusammensetzt.

Die rechtliche Struktur beschreibt die gewählte Rechtsform für Franchisegeber und Franchisenehmer (siehe Punkt 7.1.4).

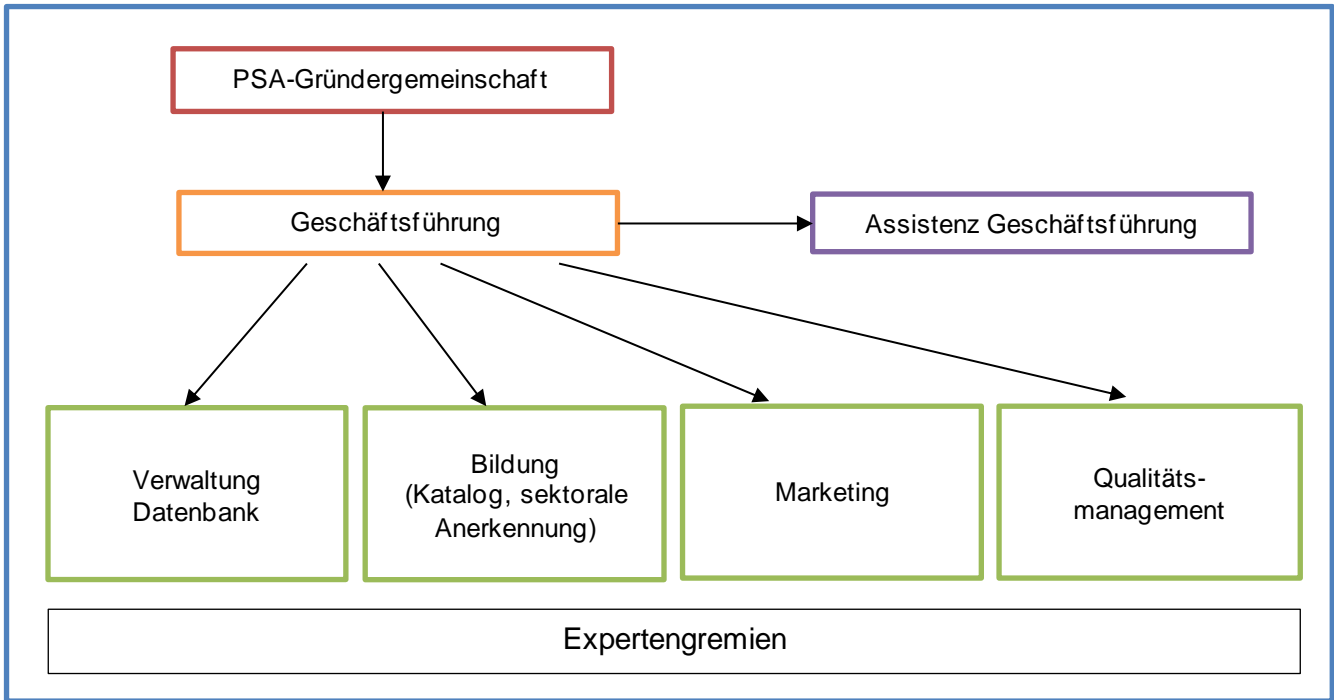
Welche Standorte (räumliche Struktur) für die PSA gewählt wurden und wodurch sie sich auszeichnen, ist im Kapitel 5. Standorte dargestellt.

Im Folgenden wird daher lediglich die Führungsstruktur der PSA aufgezeigt.



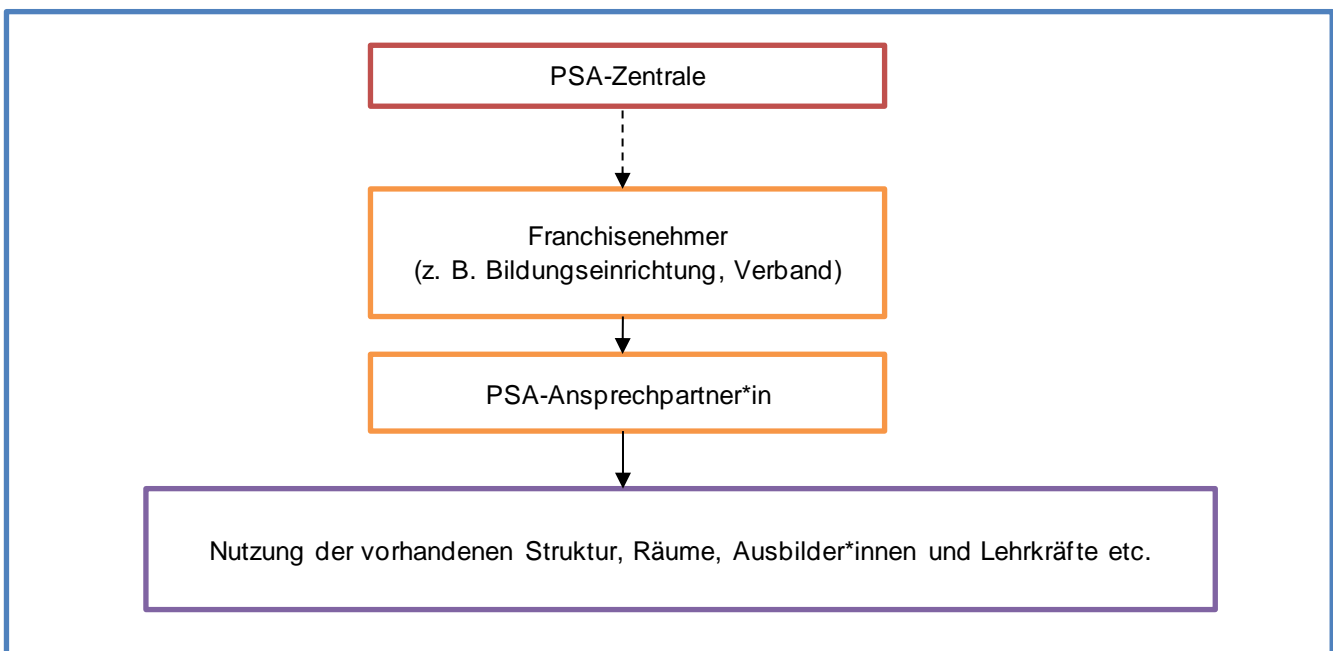
**6.1.3.1 Organigramm der PSA-Zentrale**

Abb. 3: Organigramm PSA-Zentrale



**6.1.3.2 Organigramm der PSA-Franchisenehmer**

Abb. 4: Mögliches Organigramm der PSA-Franchisenehmer





**6.1.4 Rechtsform**

Franchisegeber und Franchisenehmer agieren rechtlich als selbstständige, eigenverantwortliche Unternehmen. Das bedeutet, dass sich beide Parteien Gedanken über die eigene Rechtsform machen müssen.

Tab. 5: Übersicht Rechtsformen der Gründergemeinschaft (Anlage 4)

Land	Organisation	Rechtsform

**6.1.5 Leistungen der PSA-Zentrale (Franchisegeber)**

Zu den Leistungen der PSA-Zentrale gehören insbesondere

- das Erstellen von Akquisitions-, Vertriebs- und Organisationskonzepten,
- der Aufbau der PSA,
- die „Ausbildung“ der bestehenden und künftigen Mitglieder/Partner,
- die laufende aktive Unterstützung der Mitglieder/Partner und
- die ständige Weiterentwicklung der PSA.

Neben dem Franchisevertrag, der mit Hilfe eines geeigneten Rechtsanwaltes erarbeitet werden sollte, obliegt der PSA-Zentrale die Erstellung des PSA-Handbuchs.

Der Vertrag regelt für alle Mitglieder/Partner die geltenden Rahmenbedingungen. Das Handbuch wiederum dient als Leitfaden, um die kontinuierliche auf Partnerschaft basierende Zusammenarbeit zu fördern und Missverständnisse zu vermeiden.

**6.1.6 Leistungen der PSA-Franchisenehmer**

Die Leistungen der Franchisenehmer beinhaltet

- den eigenen Arbeits- und Kapitaleinsatz hinsichtlich der Umsetzung der PSA-Angebote und
- den den Markt- und Erfolgswinformationen, die er der PSA-Zentrale zur professionellen Auswertung übermittelt.

Das PSA-System stellt, wie alle Franchisesysteme, eine interessante Art der Selbstständigkeit dar, da die selbstständige Organisation nicht alles allein wissen, können und verantworten muss. Franchisenehmer können sich voll und ganz auf die Umsetzung der PSA-Angebote vor Ort konzentrieren.

Dabei ergibt sich eine starke Gemeinschaft unter einem Markendach, was in vielen Bereichen (z. B. Marketing, Vertrieb, Finanzierung) von Vorteil ist.

**6.1.7 Leitbild der PSA**

**QUALITÄT DURCH PARTNERSCHAFT**

Bei der PSA handelt es sich um ein faires und transparentes Geschäftsmodell. Die PSA ist geprägt durch eine Partnerschaft auf Augenhöhe und den respektvollen Umgang zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





## **GEMEINSCHAFT MACHT STARK**

Das PSA-Geschäftsmodell lässt sich in einer Gemeinschaft nachhaltig multiplizieren. Ein Wachstum ist schneller und flächendeckender möglich, da die Beteiligten gemeinsam systematisch und ständig an der Perfektionierung des Geschäftsmodells arbeiten. Sicherzustellen ist der Schutz der Marke und die permanente Weiterentwicklung des Leistungspaketes.

## **KLARE REGELN FÜR DAUERHAFT BEZIEHUNGEN**

Die Basis für den nachhaltigen Erfolg von Franchisegeber und Franchisenehmern sind unmissverständlich formuliert Spielregeln. Die Partner bekennen sich zu einer verbindlichen, ehrlichen und auf Dauer angelegten Partnerschaft und so ergibt sich eine win-win-Situation: Die PSA-Zentrale stellt die Rahmenbedingungen, der Franchisenehmer agieren als sein Multiplikator. Der offene, transparente und interaktive Umgang im Miteinander führt zur dazu, dass alle gemeinsam kontinuierlich an der Weiterentwicklung des Systems und des Markenimages arbeiten.

## **UNSERE VISION UND MISSION: GEMEINSAM LERNEN UND ARBEITEN IN EUROPA**

PSA steht zum einen für die „Keimzelle“ eines europäischen Bildungsverbands im Handwerk, da die Methoden und Prinzipien der Arbeit nicht aufs Malerhandwerk beschränkt sind. Zum anderen ist die PSA ein europäisches Netzwerk, der „Ort“ an dem sich das europäische (Maler-)Handwerk trifft.

## **6.2 Personal**

Zur Realisierung der PSA ist es erforderlich, dass kurz-, mittel- und langfristig die in der Organisation benötigten Mitarbeiter\*innen in der richtigen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

Voraussetzung für die Ermittlung des Personalbedarfs und die Personalbeschaffung sind umfangreiche Arbeitsplatzinformationen (Stellenbeschreibungen) und Anforderungsprofile an Personen.

Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile basieren auf standardisierten Kriterien, die den Entscheidungsträger\*innen Vergleiche ermöglichen und gezielte Entscheidungen möglich machen.

Die PSA-Gründergemeinschaft einigt sich, unter Berücksichtigung der festgelegten Struktur der PSA, auf die Stellen, die zur Bewältigung der Aufgaben erforderlich sind.

### **6.2.1 Inhalt und Aufgabe von Stellenbeschreibungen**

Stellenbeschreibungen sind neutrale Arbeitsplatzbeschreibungen und stellen ein hilfreiches Instrument im Personalmanagement dar. Sie beschreiben verbindlich die Ziele der Stelle in der Organisation, das Anforderungsprofil der zukünftigen Stelleninhaber\*innen, die Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse von Mitarbeiter\*innen.

Mindestinhalte einer Stellenbeschreibung:

- Stellenbezeichnung: Klarer und aussagekräftiger Name der Position (zum Beispiel Geschäftsführer\*in)
- Wo erfolgt die Eingliederung innerhalb der Organisation?
- Welche Qualifikation ist notwendig (Berufserfahrungen, Bildungsabschlüsse)
- Ziele (kurzfristige und langfristige Zielvorgaben) und Verantwortlichkeiten der Stelle
- Funktions- und Aufgabenbeschreibung
- Anforderungsprofil des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin





Stelleninhaber\*innen kennen ihre Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse, welche Ziele erreicht werden müssen und wofür die Stelleninhaber\*innen Verantwortung tragen.

Zudem bilden Stellenbeschreibungen die Grundlage für Stellenausschreibungen, die Mitarbeiterplanung, die Einstellung und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden, die Erstellung von Arbeitszeugnissen, etc.

## 6.2.2 PSA-Stellenbeschreibungen

### (1) Geschäftsführung PSA-Zentrale – siehe Anlage 5

#### Kernaufgaben

- Formulierung, Beschreibung und nachhaltige Ergreifung von Maßnahmen zur Erreichung aller kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele.
- Regelmäßige Qualitäts- und Erfolgskontrollen (Sind die getroffenen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele geeignet?).
- Finanzielle Führung und Überwachung der laufenden Geschäfte und der Kostenentwicklung mit den dafür bestehenden Kennziffern und Analyseinstrumenten.
- Aktivitätenpläne und Maßnahmen zur Motivation und Bindung von Mitarbeiter\*innen und Franchisenehmern.

#### Nebenaufgaben

- Pflege, Aufbau und Überwachung von Franchisenehmern und Kooperationspartnern
- Förderung, Pflege und Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmensimages
- Entwicklung von Konzepten zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und Qualitätssicherung
- Erhaltung und Weiterentwicklung der Bildungsangebote
- Erhaltung und Weiterentwicklung des Netzwerkes mit unseren Marktpartnern

### (2) Assistenz Geschäftsführung PSA-Zentrale – siehe Anlage 6

#### Kernaufgaben

- Unterstützung der Geschäftsführung bei organisatorischen und administrativen Aufgaben.
- Verantwortlich für Terminkoordination, Außenkommunikation, Reiseorganisation und Abrechnung.
- Vor- und Nachbereitung von Meetings, Protokollführung.
- Kommunikation mit interessierten Personen.

#### Nebenaufgaben

- Verwaltung und Aktenablage
- Analysen und Datenauswertung
- Bearbeitung der Post und Abrechnungen
- Bereitstellung von wichtigen Dokumenten und Unterlagen wie Präsentationen, Reden oder anderen geschäftlichen Schriftstücken





### (3) PSA-Ansprechpartner\*in beim Franchisenehmer – siehe Anlage 7

#### Kernaufgaben

- Kommunikation mit PSA-Zentrale.
- Unterstützung der Franchisenehmer bei organisatorischen und administrativen Aufgaben.
- Überwachung der Umsetzung der PSA-Regeln.
- Organisation von PSA-Angeboten.
- Vor- und Nachbereitung von Meetings, Protokollführung.
- Kommunikation mit interessierten Personen.

#### Nebenaufgaben

- Verwaltung und Aktenablage
- Analysen und Datenauswertung
- Bearbeitung der Post und Abrechnungen
- Bereitstellung von wichtigen Dokumenten und Unterlagen wie Präsentationen, Reden oder anderen geschäftlichen Schriftstücken

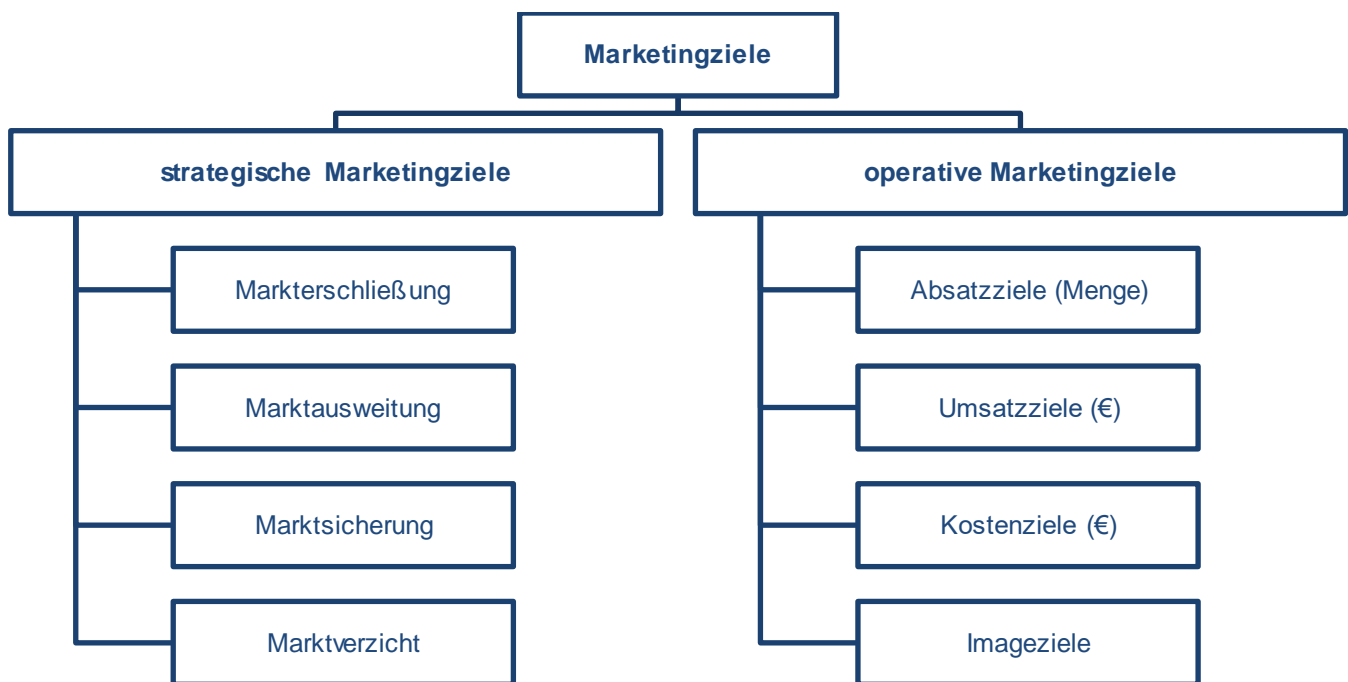
Die **Anzahl der Mitarbeitenden**, die den benötigten Stellen zugeordnet werden, ist abhängig von der Organisation selbst, den tatsächlichen Aufgaben/Tätigkeiten und orientiert sich an der modernen Arbeitsplatzgestaltung und Personaleinsatzplanung (Teilzeit, Vollzeit, Jobsharing etc.).



## 7. Marketing

Marketing, das im PSA-Franchisesystem erforderlich ist, unterscheidet sich per Definition nicht vom so genannten "normalen" Marketing. PSA-Marketing bedeutet, dass sich die PSA auf Basis der Marktbedürfnisse agiert. Dabei meint Marketing mehr als Werbung, es steht für die komplette Führung nach Markterfordernissen und Wünschen (Anforderungen) der interessierten Personen.

Abb. 5: Strategische und operative Marketingziele



Hinsichtlich der strategischen Marketingziele verfolgt die PSA-Gründergemeinschaft die Markterschließung bzw. Marktausweitung.

Aus dem Blickwinkel der PSA-Zentrale Europa handelt es sich um eine Markterschließung, da auf europäischer Ebene eine derartige Organisation für das Malerhandwerk nicht existiert. Betrachtet man den Blickwinkel der Franchisenehmer, geht es eher um eine Marktausweitung.

Hinsichtlich der operativen Marketingziele besteht Einigkeit innerhalb der PSA-Gründergemeinschaft. In Kapitel 8 sind die Absatz-, Umsatz- und Kostenziele beziffert.

Oberstes Ziel der PSA ist die Zufriedenheit und die Bindung der interessierten Personen (Zielgruppen). Zur Erreichung dieses Ziels spielt das Image der PSA eine bedeutende Rolle. Die Imagebildung findet in der Öffentlichkeit durch die meinungsbildenden Gruppen (PSA-Zielgruppen) statt und so stellt die PSA-Kommunikation ein wertvolles Instrument dar. Zur Erreichung eines positiven Effekts und zur Schaffung von Vertrauen muss die Kommunikation überzeugend, glaubwürdig, stimmig und verständlich sein.



## Die Botschaft und Nutzen der PSA

### **UNSERE VISION UND MISSION: GEMEINSAM LERNEN UND ARBEITEN IN EUROPA**

PSA steht zum einen für die „Keimzelle“ eines europäischen Bildungsverbands im Handwerk, da die Methoden und Prinzipien der Arbeit nicht aufs Malerhandwerk beschränkt sind.

Zum anderen ist die PSA ein europäisches Netzwerk, der „Ort“ an dem sich das europäische (Maler-)Handwerk trifft, um mit und voreinander zu lernen und gemeinsam zu arbeiten.

## 7.1 Marketing-Instrumente

Die **Marketing-Instrumente** sind bekannt unter dem Kürzel „4P“:

- Produktpolitik (Product)
- Preispolitik (Pricing)
- Kommunikationspolitik (Promotion)
- Distributionspolitik (Placement/Product Placement)

Die besondere Aufgabe des Marketings ist es, Markttrends sowie Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Personen (Zielgruppen) zu erkennen und Marktanalysen zu erstellen. Die Ergebnisse dieser Analysen bestimmen die Ausrichtung der PSA und damit die Marketing-Instrumente.

Zum Beispiel müssen die PSA-Angebote (Produkte/Dienstleistungen) an veränderte Erwartungshaltungen angepasst werden.

Die Festlegungen im Rahmen der Produkt- und der Preispolitik wirken sich dabei auch auf die Ziele bezüglich Wirtschaftlichkeit aus.

### 7.1.1 PSA-Produktpolitik

Die PSA-Produktpolitik verfolgt das Ziel, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen mit den Produkten und Dienstleistungen zu erfüllen. Damit handelt es sich um alle Tätigkeiten, die mit der Auswahl und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie dessen Vermarktung zusammenhängen. Produktpolitik berücksichtigt dabei auch immer die sich verändernde Umwelt (z. B. Trends, Kundenverhalten).

Die PSA verfügt über eine klar definierte Leistungspalette, wobei die Leistungen dynamisch und flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden.

Insbesondere werden sich Innovationen, Variationen und Verbesserungen in den Angeboten wieder spiegeln, da die Angebote marktrelevant und -verwertbar sind.

Die Erweiterung der Leistungspalette umfasst zu einem späteren Zeitpunkt auch Angebote über das Malerhandwerk hinaus.

### 7.1.2 PSA-Preispolitik

Die PSA-Preispolitik bzw. die Preisbildung ergibt sich aus den Preisvorstellungen der Anbieter (PSA-Leistungen) und der Nachfrager (Zielgruppen). Dabei legt die PSA großen Wert auf die Qualitätsorientierung.

Die Preisermittlung für die einzelnen Leistungen der PSA (z. B. Kurse, Workshops) erfolgt in Form der Zuschlagskalkulation. Grundlage für die Berechnungen ist dabei der jeweilige Jahresabschluss (z. B. Betriebsabrechnungsbogen, BAB) aus dem die benötigten Gemeinkostenzuschlagssätze entnommen werden. Zusätzlich werden die Zuschläge für Gewinn, Skonto, Provision, Rabatt o.ä. benötigt.





Tab. 6.: Kalkulationsschema PSA-Angebote (z. B. Kurse)

			Zuschlag in %	Einzelpreis	Gesamtpreis
		Fremdleistungen (z. B. Dozenten)		€	
1	=	Fremdleistungen			€
		Material-/Werkstoffkosten		€	
	+	Material-/Werkstoffgemeinkosten	%	€	
2	=	Material/Werkstoffkosten			€
		Löhne		€	
	+	Lohngemeinkosten	%	€	
3	=	Lohnkosten			€
4	=	Herstellkosten (1-3)			€
	+	Verwaltungsgemeinkosten	%	€	
	+	Vertriebsgemeinkosten	%	€	
5	=	<b>Selbstkosten</b>			€
	+	Gewinn	%		€
6	=	Verkaufspreis			€
	+	Skonto	%	€	
	+	Provision	%	€	
	+	Rabatt	%	€	
	=	<b>Angebotspreis</b>			€

### 7.1.3 PSA-Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik umfasst alle Kommunikationsaktivitäten, die das Ziel verfolgen die Einstellung meinungsbildender Gruppen (PSA-Zielgruppen) zu formen oder zu verändern.

Die PSA wird sich im ersten Schritt durch ein eigenes, unverwechselbares Erscheinungsbild mit hohem Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit positionieren.

Hier greift die PSA-Gründergemeinschaft auf im Projekt erarbeitete und im Rahmen von Verbreitungsaktivitäten in den Partnerländern bereits genutzte Elemente und Tools zurück.

Die PSA-Partner haben bereits im Projekt ein Corporate-Identity-Konzept (CI) entwickelt und damit der PSA ein „Gesicht“, eine Identität gegeben.

Das CI umfasst das PSA-Erscheinungsbild (Corporate Design), die PSA-Kommunikation (Corporate Communication) und das PSA-Verhalten (Corporate Behaviour).

**Das PSA-Corporate Design (CD)** umfasst die einheitliche und konsequente Verwendung von

- Namen der Organisation und das Logo,
- Schrifttypen und Farben,
- Geschäftspapieren sowie
- Vorlagen für Kurs- und Workshop-Angebote, Protokolle und diverse Werbemittel (z. B. Plakat, Flyer).



Tab. 7: Übersicht vorliegende CD-Elemente (Anlage 8)

Name CD-Element	Abbildung CD-Element

Die **Corporate Communication (CC)** umfasst grundsätzlich die Festlegung der Botschaften, die vermittelt werden sollen und der Einsatz der Mittel:

- Klassische Werbung (z. B. Flyer, Broschüren)
- Klassische Pressearbeit (z. B. Pressemitteilungen)
- Kommunikation mit Stakeholdern (z. B. Verbände, Politik)
- Public Relations, PR (z. B. Messeauftritte, Events)
- Digitale Instrumente
  - Internetpräsenz (Homepage)
  - Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimization, SEO)
  - Affiliate Marketing (Produkt wird auf Webseite des Partners beworben)
  - Social Media (z. B. facebook, Instagram)
  - Online-PR (Pressemitteilungen, Blogs)
  - E-Mail-Marketing
  - Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM)
  - Content Marketing (im Fokus steht nicht die Organisation, sondern nützliche Informationen oder Wissen)
  - E-Commerce (Onlineshop, um z. B. Normen beziehen zu können)

Tab. 8: Übersicht vorliegende Kommunikationsmittel (Anlage 9)

Name Kommunikationsmittel	Abbildung Kommunikationsmittel

Das **Corporate Behaviour (CB)** beschreibt das Verhalten und das Auftreten aller in der PSA Mitwirkenden, das zu einem stimmigen überzeugenden Image beiträgt, und umfasst

- das Preisverhalten (z. B. Vereinbarungen zur Preisgestaltung (keine Dumping-Preise), gegen Schwarzarbeit),
- das Vertriebsverhalten (z. B. Vereinbarungen über Vertriebskanäle) und
- das Sozialverhalten (z. B. Umgang mit Partnern und Mitarbeiter\*innen oder Engagement der PSA-Mitglieder in sozialen Projekten).

Die Vereinbarungen, die die PSA-Gemeinschaft hinsichtlich CI, CD, CC und CB, gemeinsam getroffen haben, sind im PSA-Handbuch beschrieben.



## 7.1.4 PSA-Distributionspolitik

Die PSA-Distributionspolitik umfasst insbesondere Entscheidungen die unmittelbare Verkaufsförderung und Aktionen am POS (Point of Sale). Wichtigstes Kriterium ist dabei die Wahl der Vertriebswege (z. B. E-Commerce, Franchisepartner).

Die PSA-Gründergemeinschaft hat sich für das Franchising als Vertriebsform entschieden. Damit ist eine Grundsatzentscheidung der Distributionspolitik bereits getroffen: Kundennähe vor Ort mittels selbstständiger Organisationen, die vertraglich an die PSA-Zentrale gebunden sind und als PSA einheitlich auftreten.

Zielgebiete sind im ersten Schritt die Länder der PSA-Gründergemeinschaft. Grundsätzlich steht die PSA allen interessierten und geeigneten Organisationen in Europa und international offen.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





## 8. Wirtschaftlichkeitsrechnung (Prognose)

### 8.1 Kosten der PSA-Gründung

Der Einstieg in das PSA-System ist möglich, wenn finanzielle Mittel für folgende Ausgaben zur Verfügung stehen:

- **Investitionen und Gründungskosten**  
(mögliche Kosten: Beratungen, Notarkosten, behördliche Genehmigungen, Einrichtung der Organisation)
- **Anlaufphase**  
(Reserve zur Überbrückung der Anlaufphase, in der sich erfahrungsgemäß vergleichsweise wenig Umsatz generieren lässt)

### 8.2 PSA-Franchisegebühren

sind an die PSA-Zentrale zu zahlende Gebühren. Unterschieden werden dabei zwei Arten von Gebühren:

- (1) **Eintrittsgebühr**  
(eine einmalige Gebühr, die die PSA-Zentrale erhebt)
- (2) **Laufende Gebühren**  
Umsatzabhängige Gebühr (üblich: 1-15% vom Nettoumsatz, abhängig von den Leistungen der Zentrale und der Branche)

Die PSA-Gründergemeinschaft entscheidet sich für eines der aufgeführten **Gebührenmodelle**:

Umsatzabhängige Gebühr (üblich: 1-15% vom Nettoumsatz, abhängig vom Franchisesystem und der Branche.) + Extragebühr für Werbung und Marketing (Abrechnung nach tatsächlichem Aufwand).

oder

Ein festgelegter Betrag pro Monat.

Die Höhe der Gebühren wird, neben der Beschreibung der Leistungen der PSA-Zentrale, vertraglich vereinbart und festgehalten.

Franchisenehmer haben einen Anspruch auf Rechnungsnachweis und Auskunftserteilung.

### 8.3 Kosten – Umsatz – Gewinn

Wie beim Aufbau jedes Unternehmens legt die PSA-Zentrale eine Kalkulation für die kommenden 3-5 Jahre zugrunde.

#### 8.3.1 Kosten

Tab. 9: Übersicht der voraussichtlichen Kosten, die beim Aufbau der PSA und laufend anfallen

	Aufgaben/Inhalt	Kosten (geschätzt)
PSA-Handbuch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Handbuchs für die Umsetzung (europäisch inkl. Angabe länderspezifischer Merkmale)</li> </ul>	5.000 – 15.000 €



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierungsanweisungen /-beschreibungen, die auf den für den Partner relevanten Faktenrahmen abgestimmt sind.</li> <li>• Leitlinien für eine erfolgreiche Umsetzung in interessierten Organisationen außerhalb der Partnerländer.</li> <li>• Know how-Transfer.</li> </ul>	
<b>Franchisevertrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragliche Vereinbarungen auf Basis des Handbuchs.</li> <li>• Ausarbeitung oder mind. Prüfung durch einen Rechtsanwalt.</li> </ul>	6.000 – 15.000 €
<b>Lizenzverkauf und vorvertragliche Aufklärung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen in den neuen Partner bis zur tatsächlichen Vertragsunterschrift: Zeit, Informationen (Aufklärung zu Konzept, Richtlinien, Prozessen, Geschäftszahlen etc.), rechtliche Absicherung, Abschluss (Vor-)Verträge.</li> </ul>	8.000 – 15.000 €
<b>Schulungskonzept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Schulungskonzepts für neue Partner.</li> <li>• Personelle Unterstützung (externe Trainer) einplanen.</li> </ul>	?
<b>Personelle Unterstützung in der PSA-Zentrale und/oder beim Franchisenehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Erstellung des Handbuchs oder das Schulungskonzept oder Partnermanagement</li> <li>• Systemsteuerung</li> </ul>	?
<b>Büro-, Seminar- und Werkräume</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSA-Zentrale</li> <li>• Für die Umsetzung beim Franchisenehmer</li> </ul>	?
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSA-Zentrale</li> <li>• Für die Umsetzung beim Franchisenehmer</li> </ul>	?
<b>Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben/Leistungen der PSA-Zentrale</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Optimierung der Homepage</li> <li>• Erstellung von Partnerunterseiten und Franchise-Landingpages</li> <li>• IT-Administration</li> </ul>	?

### 8.3.2 Berechnung der Wirtschaftlichkeit der PSA

Hier erarbeitet die PSA-Gründergemeinschaft ein solides und nachhaltiges Konzept. Grundlagen für Entscheidungen sind dabei

- die Rentabilitätsvorschau (Anlage 10),
- der Kostenplan (Anlage 11),
- die Liquiditätsvorschau (Anlage 12),
- die Kapitalbedarfsrechnung (Anlage 13) und
- der Finanzierungsplan (Anlage 14).

### Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsberechnung (Abb. 6 Entwurf Stand 30.03.2023)

Der im Rahmen des Projekts erarbeitete Entwurf der Wirtschaftlichkeitsberechnung wurde mit allen Partnern diskutiert. Die Partner sind sich einig, dass mit diesem Entwurf eine realistische Einschätzung vorliegt und als Basis für die tatsächlichen Berechnungen, die im Rahmen der Gründung mit Experten erfolgen, geeignet ist. Zudem werden aktuelle Förderprogramme geprüft und mit einbezogen.



Abb. 6 Wirtschaftlichkeitsberechnung Entwurf Stand 30.03.2023

Wirtschaftlichkeitsberechnung - Entwurf (Stand 30.03.2023)					
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
<b>Kosten (geschätzt)</b>					
Gründungskosten	25.000,00 €	- €	- €	- €	- €
PSA-Handbuch	10.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Franchisevertrag	15.000,00 €	5.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Lizenzverkauf	12.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Schulungskonzept	15.000,00 €	10.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Personalkosten (Zentrale)	80.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	130.000,00 €
Raumkosten (Zentrale)	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Software	20.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Werbe- und Reisekosten	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Büro (Telefon, Internet, Bürobedarf)	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Rechts- und Beratungskosten	2.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Kommunikation (Werbung, PR)	20.000,00 €	20.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<b>Zwischensumme Kosten</b>	<b>224.500,00 €</b>	<b>213.000,00 €</b>	<b>191.000,00 €</b>	<b>200.500,00 €</b>	<b>210.500,00 €</b>
<b>Umsatz (geschätzt)</b>					
Eintrittsgebühren (einmalig 2.000 € pro Partner)	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Laufende Gebühren (200 €/Partner/Monat)	60.000,00 €	120.000,00 €	150.000,00 €	160.000,00 €	180.000,00 €
Kapitalbedarf (Fremdkapital)	120.000,00 €	50.000,00 €	- €	- €	- €
<b>Zwischensumme Umsatz</b>	<b>230.000,00 €</b>	<b>220.000,00 €</b>	<b>200.000,00 €</b>	<b>210.000,00 €</b>	<b>230.000,00 €</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>7.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>9.500,00 €</b>	<b>19.500,00 €</b>

## 9. Risiko- und Nutzenaspekte

### 9.1 Für den Franchisegeber

#### Nutzen (Vorteile)

- Verbreitung der Geschäftsidee und (flächendeckende) Präsenz der Marke erfolgt nicht durch Franchisegeber selbst, sondern durch die Franchisenehmer, die das unternehmerische Risiko tragen.
- Franchisenehmer sind selbständige Organisationen (mit Personen mit Unternehmergeist).
- Das Risiko des Scheiterns verteilt sich auf viele Schultern.

#### Risiken (Nachteile)

- Aufwändiger Aufbau der Zentrale.
- Keine absolute Kontrolle (Vertrauen gegenüber Partnern ist Voraussetzung).
- Mögliche Gefährdung des Markenimages durch „schwarze Schafe“.



## 9.2 Für die Franchisenehmer

### Nutzen (Vorteile)

- Vorliegende Geschäftsidee und Aufbau der Marke mit Unterstützung des Franchisegebers.
- Franchisenehmer muss nicht in Corporate Identity, Marketing und Werbung investieren.
- Arbeitsteilung.
- Know how-Netzwerk.
- Unterstützung bei Kapitalbeschaffung (z. B. vorliegender Businessplan).

### Risiken (Nachteile)

- Fremde Geschäftsidee (nicht völlige Entscheidungsfreiheit und Selbstverwirklichung).
- Franchise-Gebühren.
- „Schwarze Schafe“ gefährden das Geschäftsmodell.

## 10. Unterlagen

### 10.3 Entwurf Franchisevertrag

Ein Entwurf des Franchisevertrages wird im Rahmen der PSA-Gründung vom Expertengremium Europa in Zusammenarbeit mit einem Fachanwalt erarbeitet.

### 10.4 PSA-Handbuch (Franchisehandbuch)

Das PSA-Handbuch wird im Rahmen der PSA-Gründung vom Expertengremium Europa erarbeitet.



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Das „PSA-Haus“

Abb. 2: Die PSA-Organisation

Abb. 3: Organigramm PSA-Zentrale

Abb. 4: Mögliches Organigramm der PSA-Franchisenehmer

Abb. 5: Strategische und operative Marketingziele

Abb. 6: Wirtschaftlichkeitsberechnung Entwurf Stand 30.03.2023

Tab. 1: Übersicht Expertisen der Projekt- bzw. Gründungsmitglieder (Anlage 1)

Tab. 2: Übersicht Zielgruppen und Beispiele für Nachfrage

Tab. 3: Übersicht Wettbewerb national (Anlage 2)

Tab. 4: Übersicht Standorte der Gründergemeinschaft (Anlage 3)

Tab. 5: Übersicht Rechtsformen der Gründergemeinschaft (Anlage 4)

Tab. 6.: Kalkulationsschema PSA-Angebote (z. B. Kurse)

Tab. 7: Übersicht CD-Elemente (Anlage 8)

Tab. 8: Übersicht vorliegende Kommunikationsmittel (Anlage 9)

Tab. 9: Übersicht der voraussichtlichen Kosten, die beim Aufbau der PSA anfallen

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Übersicht Expertisen der Projekt- bzw. Gründungsmitglieder
Anlage 2	Übersicht Wettbewerb national
Anlage 3	Übersicht Standorte der Gründergemeinschaft
Anlage 4	Übersicht Rechtsformen der Gründergemeinschaft
Anlage 5	PSA-Stellenbeschreibungen – Geschäftsführung PSA-Zentrale
Anlage 6	PSA-Stellenbeschreibung – Assistenz Geschäftsführung PSA-Zentrale
Anlage 7	PSA-Stellenbeschreibung – Ansprechpartner*in beim Franchisenehmer
Anlage 8	Übersicht der CD-Elemente
Anlage 9	Übersicht vorhandene Kommunikationsmittel
Anlage 10	Rentabilitätsvorschau
Anlage 11	Kostenplan
Anlage 12	Liquiditätsvorschau
Anlage 13	Kapitalbedarfsrechnung
Anlage 14	Finanzierungsplan



## Quellenverzeichnis

Stark, Heinz; 2017; Marketing nach strategischen Vorgaben gestalten; Holzmann Medien GmbH, D-Bad Wörishofen; 1. Auflage 2017

Eigel, Andrea; 2021; Personalmanagement; Holzmann Medien GmbH, D-Bad Wörishofen

Ein erfolgreiches Franchiseunternehmen gründen; <https://gruenderplattform.de/geschaeftsideen/franchise-gruenden>, download: 15.09.2022

European Franchise Federation (EFF); Avenue Louise 179/14, B-1050 Brussels, Belgium; [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com), download 15.09.2022

Franchisesystem aufbauen; <https://www.franchisemacher.de/franchise-wiki/aufbau/ein-franchisesystem-aufbauen-was-kostet-das.html>, download: 15.09.2022

Marketing im Franchisesystem; <https://www.franchiseportal.de/definition/marketing-a-29273>, download: 15.09.2022

Marketing im Franchisesystem; <https://www.franchisedirekt.com/information/marketing-fur-franchise-unternehmen-ein-uberblick>; download: 15.09.2022

Nagel, Kurt; 2021; Unternehmensstrategie; Holzmann Medien GmbH, D-Bad Wörishofen

Vor- und Nachteile Franchising; <https://www.franchiseportal.de/definition/franchise-vorteile-und-nachteile-a-31348>; download 15.09.2022





**Anlage 1**  
**Übersicht Expertisen der Projekt- bzw. Gründungsmitglieder**

Organisation	Ansprechpartner*in	Qualifikationen, berufliche Erfahrungen, Branchenkenntnisse u. ä.	Stärken



**Anlage 2**  
**Übersicht Wettbewerb national**

Land	Organisation	Wettbewerb national	Stärken und Schwächen



**Anlage 3**  
**Übersicht Standorte der Gründergemeinschaft**

Land	Organisation	Standort	Vorteile des Standorts



**Anlage 4**  
**Übersicht Rechtsformen der Gründungsgemeinschaft**

Land	Organisation	Rechtsform



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.







**Anlage 5**  
**Muster PSA-Stellenbeschreibungen – Geschäftsführung PSA-Zentrale**

<b>Organisation</b>	PSA-Zentrale, Brüssel		
<b>Bezeichnung der Stelle</b>	Geschäftsführung	<b>Abteilung/Team</b>	
<b>Position</b>		<b>Vollmachten</b>	
<b>Zweck der Stelle</b>	Leitung	<b>Bezug zu Zielen der Organisation</b>	
<b>Vorgesetzte/r</b>		<b>Weisungsbefugt gegenüber der Stelle</b>	
<b>Stellvertretung</b>		<b>Gehaltsgruppe</b>	
<b>Hauptaufgaben</b>	<b>Nebenaufgaben</b>	<b>Führungsaufgaben</b>	<b>Sonstige Mitwirkung</b>
Führung der Organisation.	Betreuung der Partner.	Professioneller und unterstützender Partner/in und Berater/in.	
Leistungs- und Resultatsorientierung.	Problemlösungen finden.		
	Motivation der Partner und Teams.		
<b>Informationspflichten und Informationsrechte</b>		<b>Zusammenarbeit und Kommunikation</b>	
Wöchentliche interne Informationsmeetings.		Intern mit allen Abteilungen/Mitarbeiter*innen. Fokus: Marketing, Produktentwicklung und IT.	
		Extern mit Stakeholdern.	
<b>Entscheidungsbefugnisse</b>		<b>Verantwortung</b>	
<b>Kompetenzen</b>		<b>Maßnahmen Personalentwicklung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägte Kritikfähigkeit und Belastbarkeit</li> <li>• Empathie und Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Ein positives und auf Respekt basierendes Menschenbild</li> <li>• Die Fähigkeit der Wertschätzung und Anerkennung</li> </ul>			
<b>Version</b>		<b>Zuletzt aktualisiert</b>	
<b>Erstellt von</b>		<b>Sonstiges</b>	
<b>Unterschrift Vorgesetzte/r</b>		<b>Unterschrift Stelleninhaber/in</b>	
<b>Unterschrift Personalleitung</b>		<b>Unterschrift Betriebsrat</b>	



**Anlage 6**  
**Muster PSA-Stellenbeschreibung – Assistenz Geschäftsführung PSA-Zentrale**

<b>Organisation</b>	PSA-Zentrale, Brüssel		
<b>Bezeichnung der Stelle</b>	Assistenz Geschäftsführung	<b>Abteilung/Team</b>	
<b>Position</b>		<b>Vollmachten</b>	
<b>Zweck der Stelle</b>		<b>Bezug zu Zielen der Organisation</b>	
<b>Vorgesetzte/r</b>		<b>Weisungsbefugt gegenüber der Stelle</b>	
<b>Stellvertretung</b>		<b>Gehaltsgruppe</b>	
<b>Hauptaufgaben</b>	<b>Nebenaufgaben</b>	<b>Führungsaufgaben</b>	<b>Sonstige Mitwirkung</b>
<b>Informationspflichten und Informationsrechte</b>		<b>Zusammenarbeit und Kommunikation</b>	
<b>Entscheidungsbefugnisse</b>		<b>Verantwortung</b>	
<b>Kompetenzen</b>		<b>Maßnahmen Personalentwicklung</b>	
<b>Version</b>		<b>Zuletzt aktualisiert</b>	
<b>Erstellt von</b>		<b>Sonstiges</b>	
<b>Unterschrift Vorgesetzte/r</b>		<b>Unterschrift Stelleninhaber/in</b>	
<b>Unterschrift Personalleitung</b>		<b>Unterschrift Betriebsrat</b>	



**Anlage 7**  
**PSA-Stellenbeschreibung – Ansprechpartner\*in beim Franchisenehmer**

<b>Organisation</b>	PSA-Zentrale, Brüssel		
<b>Bezeichnung der Stelle</b>		<b>Abteilung/Team</b>	
<b>Position</b>		<b>Vollmachten</b>	
<b>Zweck der Stelle</b>		<b>Bezug zu Zielen der Organisation</b>	
<b>Vorgesetzte/r</b>		<b>Weisungsbefugt gegenüber der Stelle</b>	
<b>Stellvertretung</b>		<b>Gehaltsgruppe</b>	
<b>Hauptaufgaben</b>	<b>Nebenaufgaben</b>	<b>Führungsaufgaben</b>	<b>Sonstige Mitwirkung</b>
<b>Informationspflichten und Informationsrechte</b>		<b>Zusammenarbeit und Kommunikation</b>	
<b>Entscheidungsbefugnisse</b>		<b>Verantwortung</b>	
<b>Kompetenzen</b>		<b>Maßnahmen Personalentwicklung</b>	
<b>Version</b>		<b>Zuletzt aktualisiert</b>	
<b>Erstellt von</b>		<b>Sonstiges</b>	
<b>Unterschrift Vorgesetzte/r</b>		<b>Unterschrift Stelleninhaber/in</b>	
<b>Unterschrift Personalleitung</b>		<b>Unterschrift Betriebsrat</b>	



**Anlage 8**  
**Übersicht CD-Elemente**

Name CD-Element	Abbildung CD-Element



**Anlage 9**  
**Übersicht vorliegende Kommunikationsmittel**

Name Kommunikationsmittel	Abbildung Kommunikationsmittel



**Anlage 10**  
**Muster Rentabilitätsvorschau**

<b>Rentabilitätsvorschau</b>			
<b>Alle Beträge in Euro und ohne MWst</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. Jahr</b>
<b>Erwartete Umsatzerlöse</b>			
- Wareneinsatz (enfällt für Dienstleister)			
+ Rohgewinn			
+ sonstige betriebliche Erträge (z.B. Mieten)			
<b>Aufwendungen</b>			
- Personalkosten inkl. Nebenkosten u. inkl. Geschäftsführergehalt bei GmbH			
Raumkosten			
Betriebliche Steuern			
Versicherungen, Beiträge			
Kraftfahrzeugkosten			
Werbe- und Reisekosten			
Werbung, Repräsentation			
Reparaturen und Instandhaltung			
Leasinggebühren			
Telefon, Fax, Internet			
Bürobedarf			
Rechts- und Beratungskosten			
Sonstige Aufwendungen			
Zinsaufwendungen			
Abschreibungen			
- <b>Summe Aufwendungen</b>			
- <b>Betriebsergebnis</b>			

Das Betriebsergebnis sollte Ihnen ermöglichen, sowohl Ihren Unternehmerlohn (bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften) zu decken als auch eine Liquiditätsreserve zu schaffen.

Quelle: [www.existenzgründer.de](http://www.existenzgründer.de)



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





**Anlage 11**  
**Muster Kostenplan**

## Kostenplan

Der Kostenplan ist die Grundlage für Ihre Rentabilitätsrechnung. Kalkulieren Sie Ihre monatlichen fixen und variablen Kosten.

	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	8. Monat	9. Monat	10. Monat	11. Monat	12. Monat
<b>Fixe Kosten</b>												
Miete/Pacht												
Personal (angestellt)												
Leasingraten												
Wartungsverträge												
Versicherungen												
Werbung/PR												
Telefon/Fax/Internet												
Büromaterial												
AfA (Abschreibung)												
<b>= Zwischensumme</b>												
<b>Variable Kosten</b>												
Strom/Wasser/Heizung												
Wareneinsatz												
Fremdleistungen												
Fracht und Versand												
Provisionen												
Garantieleistungen												
Aushilfen												
Beratung												
Reisekosten												
<b>= Zwischensumme</b>												
<b>= Endsumme</b>												

Quelle: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Anlage 12

### Muster Liquiditätsvorschau

## Liquiditätsvorschau

Können die laufenden Rechnungen für Versicherungen, Steuern oder Miete u.a. in den nächsten drei bis sechs Monaten bezahlt werden? Mit Hilfe einer Liquiditätsvorschau haben Sie immer den genauen Überblick. Darin halten Sie Ihre geplanten und zu erwartenden monatlichen Einnahmen und Ausgaben fest. Aus der Differenz der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Überschuss (Überdeckung), den Sie zur Verfügung haben, um Ihre Rechnungen zu bezahlen. Ergibt sich ein Fehlbetrag (Unterdeckung) sollten Sie schnellstmöglich dafür sorgen, dass „Geld in die Kasse“ fließt.

### Verfügbare Mittel (pro Monat)

- Bestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)
- Zahlungseingänge  
(Umsatzerlöse, sonstige Einnahmen, Privateinlagen) inkl.  
Mehrwert- /Umsatzsteuer

### Ausgaben (pro Monat)

- Zahlungsausgänge
- Löhne, Gehälter
- Sozialabgaben
- Lieferanten
- Bareinkäufe
- Marketing
- Vertrieb
- Investitionen
- Kreditzinsen
- Kredittilgung
- Miete, Nebenkosten
- Mehrwert-/ Umsatzsteuer
- Versicherung
- Privatentnahmen
- Sonstige Ausgaben

**+/- Überschuss/Fehlbetrag vom Vormonat**



This publication is licensed under a Creative Commons License: Attribution - Share-Alike

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union







Quelle: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

**Anlage 13**  
**Muster Kapitalbedarfsrechnung**

<b>Euro</b>	
<b>Gründungskosten</b>	
Beratungen	
Anmeldungen/Genehmigungen	
Eintrag ins Handelsregister	
Notar	
Sonstige	
<b>Gesamt</b>	
<b>Kosten für Anlaufphase</b> (Ausgaben bis zum ersten Geldeingang aus Umsatz für bestimmten Zeitraum, z.B. 3 Monate)	
Personalkosten, inkl. eigenes Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften (alle Kosten inkl. Lohnnebenkosten)	
Beratung	
Leasing	
Miete/Pacht	
Werbung	
Vertrieb	
Betriebliche Steuern	
Versicherungen	
Reserve für Startphase, Folgeinvestitionen und Unvorhergesehenes	
Sonstige	
<b>Gesamt</b>	
Unternehmerlohn (Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften zur Sicherstellung der privaten Lebenshaltungskosten)	
<b>Anlagevermögen</b>	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren u.ä.	
Grundstücke/Immobilien einschL. Nebenkosten	
Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	
Betriebs-, Geschäftsausstattung	
Fahrzeuge	
<b>Gesamt</b>	
<b>Umlaufvermögen</b>	
Material- und Warenlager, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	
<b>Kapitaldienst</b>	
Zinsen für Existenzgründungsdarlehen/Bankkredite	
Tilgung	
<b>Kapitalbedarf</b>	

Quelle: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)



**Anlage 14**  
**Muster Finanzierungsplan**

## Finanzierungsplan

In Ihrem Kapitalbedarfsplan haben Sie ausgerechnet, wie viel Kapital Sie für Ihre Gründung und die Anlaufphase benötigen.  
In Ihrem Finanzierungsplan halten Sie fest, wie Sie die benötigte Summe finanzieren werden.

	Betrag in Euro	Zinsen p. a. %	Auszahlung %	Laufzeit (Jahre)		Anteil in %
				tilgungsfrei	Tilgung	
<b>Eigenkapital</b>						
Eigenes Geld						
Staatliche Zuschüsse (z. B. Gründungszuschuss der Arbeitsagentur)						
Familien-/Privatdarlehen						
Private oder öffentliche Beteiligungen (z. B. aus dem Mikromezzaninfonds Deutschland)						
<b>Fremdkapital</b>						
Staatliche Förderdarlehen						
ERP-Gründerkredit – StartGeld						
ERP-Gründerkredit – Universell						
ERP-Kapital für Gründung						
Hausbankdarlehen						
<b>= Summe Finanzierung</b>						
Betriebsmittel-/Kontokorrentkredit						
<b>= Gesamtsumme</b>						

Die Gesamtsumme muss Ihrem Kapitalbedarf entsprechen.

Quelle: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

